جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد
مصعب سمير محمود راشد

إشراف
د. قيس نعيرات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

2015
واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد
مصعب سمير محمود راشد

نوقشت هذه الأطروحه بتاريخ 10/12/2015م، وأُجيزت.

توقيع

أعضاء لجنة المناقشة

- د. فياض نعيرات/ مشرفًا ورئيسًا
- د. مها جراد/ متحنًا خارجيًا
- أ.د. عمار عبد الحق/ متحنًا داخليًا
- د. راغدة مفلح/ متحنًا داخليًا
الإهـداد

إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة ونصح الأمة .. إلى معلم البشرية .. ومنبع العلم ..
إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدينا محمد صلى الله عليه وسلم ..
إلى من زرع في نفسي حب العلم روح والدتي الظاهرة ..
إلى من علمني أن لكل مجتهد نصيب .. إلى سندي في هذه الحياة ..
والدي العزيز ..
إلى من طبع في نفسي أعظم أمل يعيش من أجله الإنسان ..
أخي وحبيبي وصديفي / محمد ..
إلى الزهرة التي تضيء حياتي التي علمتني معاني الإنسانية ..
أختي / بيسان ..
إلى أصدقاء العمر اللذين وفقوا بجانبي في جميع أوقاتي ..
أحمد حج علي / أشرف حج ابراهيم ..
أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي ..

الباحث ..
مصطفى راشد ..
الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم وتزداد، ربّاً أَوْرَعْنِي أن أَشْكُرُ بَعْضًا مِّنْ الَّذِينَ أَعَمِّسَتْ عَلَيْهِمْ وَعَلَىٰ الَّذِينَ وَأَنْ أَعْطَى سَالِحًا تَرَجُهُمْ وَأَصْلَحُ لِي فِي ذَرِّيَّةٍ إِنِّي تَبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ.

صدق الله العظيم، فلك الشكر ربى على هيئة العلم (سورة الأحقاف، الآية 15).

بعد حمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقي لإجازة هذه الدراسة، والتي كانت إحدى طموحاتي في هذه الدنيا، لا يعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعفان إلى أستاذي القدر الدكتور قيس نعيرات، الذي قدم لي كل ما استطاع من نصائح وإرشادات، أدارت لي الطريق لتحقيق غايتي وساعدتي على إنجاز هذه الدراسة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعفان إلى أعضاء لجنة المناقشة اللذين تحملوا عبئ قراءة هذه الدراسة ومراجعتها.

وأود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في برنامج الدراسات العليا في كلية التربية الرياضية، الذين نهلا من معين علمهم، على مدى سنوات الدراسة، والذين عملوا بصدق وإخلاص من أجل طلبتهم، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عاد الحق لما قدمه لي من مساعدة خلال دراستي في الماجستير.

كذلك أتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفلسطينية، لما قدموه لي من مساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

كما أشكر كل من شارك في تحكيم أداء الدراسة ومراجعتها لغوياً، وإلى من ساعد في جمع البيانات، وتحليلها.
The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researchers own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:  
Signatur:  
Date:  

اسم الطالب:  
التوكيع:  
التاريخ:  

10/12/15
<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>المحتوى</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ج</td>
<td>الإهداء</td>
</tr>
<tr>
<td>د</td>
<td>الشكر والتقدير</td>
</tr>
<tr>
<td>ه</td>
<td>الإقرار</td>
</tr>
<tr>
<td>ح</td>
<td>فهرس الجداول</td>
</tr>
<tr>
<td>ي</td>
<td>فهرس الأشكال</td>
</tr>
<tr>
<td>ك</td>
<td>فهرس الملاحق</td>
</tr>
<tr>
<td>ل</td>
<td>الملخص</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>مقدمة الدراسة وأهميتها</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>مشكلة الدراسة وتساؤلاتها</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>أهداف الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>حدود الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>مصطلحات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>أولاً: الإطار النظري</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>ثانياً: الدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>التحليل على الدراسات السابقة</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>منهج الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>مجتمع الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>عينة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>أداة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>صدق وثبات أداة الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>Page</td>
<td>Arabic</td>
</tr>
<tr>
<td>------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>متغيرات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>إجراءات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>المعالجة الإحصائية</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>مناقشة النتائج</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>الاستنتاجات</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>التوصيات</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>قائمة المصادر والمراجع</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>الملاحق</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### فهرس الجداول

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>الموضوع</th>
<th>الجدول</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20</td>
<td>أهم المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند التحليل الرباعي (SWAT)</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>توزيع عينة الدراسة تبعًا للفترات المستقلة.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>ترتيب فقرات الاستبانة تبعًا لمجالاتها.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>معاملات الثبات لأداء الدراسة ومجالاتها.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الرياضية في فلسطين في المجال الأول (الرؤية والرسالة).</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الرياضية في فلسطين في المجال الثاني (البيئة الداخلية للإتحاد).</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الرياضية في فلسطين في المجال الثالث (البيئة الخارجية للإتحاد).</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الرياضية في فلسطين في المجال الرابع (الأهداف).</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>55</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الرياضية في فلسطين في المجال الخامس (الخطط والسياسات الاستراتيجية).</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>56</td>
<td>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات الرياضية في فلسطين لمجالات الدراسة والدرجة الرئيسة مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي.</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>58</td>
<td>المتوسطات الحسابية لواقع التخطيط الاستراتيجي في الدراسات في فلسطين بتم التغيير سنوات الخبرة الإدارية.</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم</td>
<td>صورة</td>
<td>النص</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>-------</td>
<td>------</td>
</tr>
<tr>
<td>58</td>
<td><img src="image1.png" alt="صورة" /></td>
<td>نتائج تحليل التباين الإحصائي (One Way ANOVA) لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.</td>
</tr>
<tr>
<td>59</td>
<td><img src="image2.png" alt="صورة" /></td>
<td>نتائج اختبار مساعدة لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.</td>
</tr>
<tr>
<td>60</td>
<td><img src="image3.png" alt="صورة" /></td>
<td>نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.</td>
</tr>
<tr>
<td>61</td>
<td><img src="image4.png" alt="صورة" /></td>
<td>نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير نوع الإتحاد.</td>
</tr>
<tr>
<td>63</td>
<td><img src="image5.png" alt="صورة" /></td>
<td>نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرة العاملين تبعا لمتغير تصنيف اللعبة.</td>
</tr>
<tr>
<td>الصفحة</td>
<td>الموضوع</td>
<td>الرقم</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>----------</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>خطوات وضع وتحديد الرؤية.</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>نموذج أليات الرقابة على المستوى التنفيذي.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>ترتيب مجالات الواقع الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين اتحاد لعبة جماعية واتحاد لعبة فردية في مجال الرؤية والرسالة.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية وعبة غير أولمبية في مجال الرؤية والرسالة.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية وعبة غير أولمبية في مجال البيئة الداخلية للإتحاد.</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية وعبة غير أولمبية في مجال البيئة الخارجية للإتحاد.</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية وعبة غير أولمبية في مجال الأهداف.</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>66</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية وعبة غير أولمبية في مجال التخطيط والسياسات الاستراتيجية.</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>66</td>
<td>الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية وعبة غير أولمبية في الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين.</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>الصفحة</td>
<td>الموضوع</td>
<td>الرقم</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لنوع الاتحاد الرياضي</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>الإستبانة قبل التحكيم</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td>أسماء محكمي أداة الدراسة</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>الإستبانة بعد التحكيم</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>96</td>
<td>كتاب تسهيل مهمة</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد
مصطفى راشد

إشراف
د. فيض نعيرات

المتخصص

هذلت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع روساء وأعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين، والبالغ عددهم (204) رأساً وعضواً، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (150) رأساً وعضوً، يمثلون ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة وقام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة، تضمنت (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للإتحاد، مجال البيئة الخارجية للإتحاد، مجال الأهداف، مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة فقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج البرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة منوية بلغت قيمتها (70.8%) للدرجة الكبيرة لواقع التخطيط الاستراتيجي، وفق مقياس ليكرت الخمسي، كذلك حاز مجال البيئة الخارجية على أعلى نسبة بلغت (75%)، أما مجال الخطة والسياسات الاستراتيجية فقد حاز على أقل نسبة بلغت (65.4%)، أما مجال الرؤية والرسالة و مجال الأهداف والبيئة الداخلية فقد بلغت النسبة لهم على التوالي (69.2%)، (68.4%)، (68.4%)، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات اللدالة (α=0.05) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل ل
العالمي، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينية الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات) وبين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات) على مجمل الأهداف والخطط والسياسات الاستراتيجية ومتغير نوع الإتحاد ولصالح إتحاد اللعبة الجماعية على مجال الرؤية والرسالة ومتغير تصنيف اللعبة ولصالح لعبة أولمبية في جميع المجالات.

وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، كأسلوب إداري حديث، يساعد الإتحادات الرياضية على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة على كافة المستويات، وفي ظل محدودية الإمكانات المادية والبشرية وعقد دورات وبرامج تدريبية لإداري الإتحادات الرياضية الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي، رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، الذي يعد مكلفاً من حيث المال والوقت، وذلك لتعزيز أفراد العمل على بذل الجهود، وتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث الإتحادات الرياضية الفلسطينية للأخلاق بنتائج الأبحاث العلمية وتوسيعها وتبادل المعلومات والخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري، زيادة الاهتمام بالإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، طرح مساق التخطيط الاستراتيجي الرياضي في تخصص التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية.
الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة وأهميتها
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
مقدمة الدراسة وأهميتها:

تعد الرياضة من أهم المعايير والمؤشرات على الرقي الحضاري لأي مجتمع كان، حيث أصبح النشاط الرياضي من أهم العوامل التي تؤدي إلى بناء المجتمعات، وإبقاء شخصية الأفراد من كافة الجوانب، وذلك أولت دولة فلسطين (السلطة الوطنية الفلسطينية سابقاً) إهتماماً كبيراً للاشتمال الرياضية، فعملت على إنشاء العديد من المؤسسات الرياضية التي كان هدفها الرئيسي نشر الوعي الرياضي ورفع اسم فلسطين في المحافل الدولية، ومن أبرز هذه المؤسسات الرياضية: المجلس الأعلى للشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الإتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، وتعمل كل هذه المؤسسات تحت ظل سياسة واحدة هي الإرثاء في المجتمع ومساعدة المواطن على صقل شخصيته وتطويرها من جميع الجوانب الاجتماعية والنفسية والإجابة والسلوكية من أجل تكون مواطن صالح متوازن النمو.

أن التخطيط يعد من الأنشطة الفكرية الهامة للمخطط أو المخططين بالمنظمة، فهو يضع إطاراً منهجياً منظم، تستطيع المنظمة من خلاله صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتوجيه الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتغلب على المشاكل التي من الممكن أن تعترض تنفيذ الأهداف من خلال التنسيق الجيد بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يساعد على القيام بوظيفة الرقابة من خلال تحديد الأعلى وكيفية تنفيذها ومن الذي سيقوم بتلقيها ولذا فإن النشاط التخطيطي يعتبر من أهم أنشطة الإدارة، لأنه يعد البداية والأساس لكل الأنشطة الإدارية (ديب،2009).

تشرف اللجنة الأولمبية الفلسطينية على (28) اتحاد، تقسم إلى قسمين رئيسيين اتحادات الألعاب الفردية تتكون من (6) أعضاء ثلاثة أعضاء من الضفة وثلاثة أعضاء من قطاع غزة وعضو من القدس المحتلة، أما اتحادات الألعاب الجماعية فتتكون من (9) أعضاء أربعة أعضاء من الضفة وأربعة من قطاع غزة وعضو من القدس المحتلة على أن يكون في كل اتحاد عضو نسوي واحد على الأقل، ويفع تحت عاطفة تشبك الرياضة وتشكل المنتخبات الوطنية، كما أن لكل اتحاد فرق متعددة تمثل الفئات العمرية المختلفة، والتي يتم من خلالها اختيار المنتخب الوطني الذي يمثل فلسطين في جميع المحافل الروحية وفي هذا الصدد فإن الإدارة العليا
للإتحادات الرياضية يجب أن تمتلك رؤية إستراتيجية تعبر عن طموحات وتطورات الجمهور الرياضي كما ينبغي أيضاً أن تكون صياغة رسالة الإتحادات تتسم بالشمولية والعموم، وتكون واضحة ومفهومة لكل العاملين في الإتحاد.

وأكد الباحث أن التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عصرنا الحالي دون ممارسة هذه الوظيفية الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتباك الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواعف سلبية ليست بالحسبان تتفن أمامها حافة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد مستقبلاً ووجودها، إذا فإنه لتجنب هذه المواقف الحيرة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو "عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتقييم الموارد اللازمة لذلك، وتحديد مراحل العمل وأولوياته.

حيث أكدت البرغوثي (2013) ضرورة الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي لتقليل وقوع الأزمات في الإتحادات الرياضية.

لذلك كان موضوع التخطيط الإستراتيجي والذي يشكل جزءاً مهماً من العملية الإدارية، من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في عالم الإدارة، لكنه عملية مستمرة متعلقة بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر، عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع الرقابة المستمرة لما يجب عمله مقدماً ومؤقتاً كيف سننفذ؟

وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، كما أن معظم المنظمات تتظر بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها، ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، شأنه شأن أي عملية إدارية، فالتخطيط يستلزم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجه الأمثل، والتأكد من أن أعضاؤها يعملون نحو هدف
وедин، وتقييم وتوجيه هذا الهدف لتفاعل مع البيئة المتغيرة، لذا فالتصميم الإستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإجاظ أهدافها وتحقيقها. (الغالي، 2007).

فيما يشير الوعاملة (2001) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتتفيدها ببساطة، أو درس يمكن حفظه بسهولة، بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الإستراتيجيين) لمهارات التفكير الإستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات من إкцион المستقبل الغامض نسبياً.

ويزى الباحث أن التخطيط الوظيفية الأولى لقياس أي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء مستقبل أفضل للإحداث الرياضية، وهو أيضاً اختبار بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير محدد المعالم.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري حديث آداء فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، وخاصة في ظل ظروف نقص الإمكانيات والموارد المالية للمنظمات الرياضية وبالتحديد الإحداث الرياضية. وتشير الدراسات إلى ضعف مدى إضاء الإداريين في الإحداث الرياضية، وتنذاق قدراتهم في إمكانية بناء خطط إستراتيجية ملائمة، حيث تبقى الخطط دون الاعتماد على معلومات دقيقة عن الواقع والتي تبين على التنبؤ بالمستقبل، كما يرى الباحث حدعو خبرته في المجال الرياضي ومنتجته لعمل الإحداث الرياضية في فلسطين، أن الإحداث الرياضية تمارس عملا ضمن خطط فيها ومرة، ما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة، وبالتالي أثر سلبا على تقدم الحركة الرياضية، ومستوى المشاركة في البطولات العربية والإقليمية والدولية، بل أن هناك غياب للخطط الواضحة، وعدم توظيف أساليب إدارية

4
حديدة تعتمد على نظام التخطيط والضبط والمرافقة، حيث لا توجد معايير موضوعية للحكم على أداء هذه الإتحادات، ومدى فعالية برامجها وأنشطتها.

كما ويوضح مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات الإدارية الميدانية الحديثة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي في الوطن العربي بشكل عام، وفي فلسطين بشكل خاص، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء متغيرات الدراسة ومجاليتها، ألمين أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تبعين الإداريين وأصحاب القرار في الإتحادات الرياضية في التعرف على مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية، كونه أحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، تستخدمه المنظمات تحقيقاً للميزا التنافسية على غيرها من المنظمات، استجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والاقتصادية المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتحديات المستمرة، كما أن هذه الدراسة يمكن أن تعزز الدراسات المقارنة في المجال الرياضي والتي ما زالت بحدودها الدنيا لدى الباحثين في الإدارة الرياضية، تستفتي المجال للإستفادة وتبادل الخبرات والمعلومات الإدارية الرياضية بما يعكس إيجابياً على عمل الإتحادات الرياضية في الدولة، وفي ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث.

تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخيرة؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي؟
السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلاله (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية فلسطينية تعزى إلى متغير نوع الإتحاد؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلاله (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير تصنيف اللعبة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين.
2- التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً للمتغيرات الإثنيّة (الخريطة، المؤهل العملي، نوع الإتحاد، تصنيف اللعبة).

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية في فلسطين.


الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مقرات الإتحادات الرياضية الجماعية والفردية في فلسطين.

ويعرف الباحث: هو عملية تحديد التوجهات طويلة المدى التي تحقق التوافق والإنسجام بين أهداف المنظمة ورسالتها وبين هذه الرسالة والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال وضع الإستراتيجية المناسبة التي ستساعد في تحقيق هذا التوافق.

الإتحادات الرياضية: أقسام رياضية تعمل تحت مظلة اللجنة الأولمبية الفلسطينية وتهدف إلى الارتقاء بالأنشطة الرياضية، وتشكيل المنتخبات للألعاب الرياضية المختلفة. (البرغوثي، 2013)
الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة
أولاً: الإطار النظري:

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات على اختلاف أحيانها وعائدها الإدارية باهتمام عدد كبير من الباحثين، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل موقع المؤسسة في البيئة التنافسية، وتحديد اتجاهها وهدفها، وعملية اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء الامكانيات التي تمتلكها، بما فيما يتعلق بالمؤسسة الرياضية، فإن نجاح أي مؤسسة منها يعد بشكل كبير على نوعية القرارات الاستراتيجية التي تتبناها، ويمكن القول بأن المؤسسات الرياضية غير الربحية قد سارت ببطء في سبيل اعتناق مفاهيم ترتبط بالإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب أن الرياضة متأصلة بشكل كبير في مجال الإنجازات الميدانية والأساليب التي تميز إلى السيطرة على صرف أندية الرياضيين عن اتخاذ الخيارات التي يحتاجونها للعمل في المكاتب. (Hoye et all, 2006).

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي طريقًا لتغيير المنظم وعناصره فعال من عناصر الإدارة، وله أهمية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على غير وجود التخطيط لها، فالتخطيط مرحلة التفكير، التي تسهم في قيادة أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى يتم؟(الحجري،2014).

التخطيط:

يعرفه أبو النصر (2009) على أنه عملية مقصودة وواقعية تتضمن أحداث حالة من الاتزان بين عناصر ثلاثة وهي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، في أقصر وقت ممكن.

ويرى حمود والخرشة(2011) أن التخطيط بالمفهوم العام والعملي يُعنى بما ستئتي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الاجابة على السؤال ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟

كما عرفه مرسي(2008) بأنه عمل افتراضات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل، ثم وضع خطط تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

ويرى كلوب(2012) أن التخطيط يقوم على الأسس والمبادئ التالية:

1- العلمية: أي أن يستند التخطيط على البحث العلمي والاستفادة من الخبرات والتخصصات المختلفة ودراسة الخطط السابقة وتحليلها والاستفادة من الدروس السابقة.

2- المركزية : يعني وجود جهاز متخصص للتخطيط المركزي يتيح وضع سياسة متكاملة مع ايجاد التوازن والتنسيق بين خطط الاتحادات أريافية المختلفة تحت اشراف اللجان الأولومبية.

3- الالتزام بالتنفيذ: أي يجب أن ينطوي التخطيط على الالتزام بتنفيذ ما جاء بالخطوة من إجراءات وسياسات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4- المرونة أو الواقعية: بحيث يشمل التخطيط على مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة ما يستجد من ظروف واجتهادات طارئة وأن يضع في اعتباره جميع المتغيرات الداخلية والسياسات لتحقيق الأهداف المطلوبة.
5- الإستراتيجية والمشاركة: بمعنى أن لا يكون التخطيط عملاً عارضاً أو مؤقتاً على أثر أحداث معينة، بل يجب أن يتسم بالاستمرارية القائمة على التحضير والإعداد المسبق كما أنه يجب السماح لمختلف الاتحادات والعاملين فيها بالمساهمة في عملية التخطيط مما ساهم في ادراك العاملين في الاتحادات على الاهداف المرجو تحقيقها وتحفيزهم واجديتهم عند التنفيذ.

الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المعروفة، ولكن في نفس الوقت من الصعب وضع تعريف واضح لهذا المفهوم. والتعريف الذي يمكن أن يصف الاستراتيجية تعريف (Carter وآخرون،2011،p.10).

"تنطلق الاستراتيجية بالمبادئ الأساسية التي يقوم بها سواء كانت مقصودة أو طارئة والتي تتضمن استخدام مدراء المؤسسات جميع المصادر الممكنة لرفع إنجازات مؤسساتهم في بيئة تنافسية وذلك لصالح منفعة المالكين".

ويقدم أيضاً نفس الباحثان وصف للإستراتيجية بأن "جوهر الاستراتيجية يتمثل في اختيار ما الذي لا يتم عمله " (Carter وآخرون،2011،p.10).

ويرى كلو (2013) أن مهام الاستراتيجية تتمثل في النقاط التالية:

1- المشاكل في صياغة الاهداف المستقبلية وتحديد رسالة المنظمات ورويتها وبرامجها لتحقيق الاهداف.

2- مساعدة الإدارة العليا في وضع السياسات العامة المرشدة لتحقيق هذه الاهداف.

3- إعادة النظر في الهيكلية التنظيمية من أجل تخفيف وترشيد قوة العمل من معدلات البطالة المقنعة.

4- انتقاء الطاقات البشرية عالية المستوى والقادرة على الإبداع والابتكار والحفاظ عليها وتمتيمها وتوظيف طاقاتها وقوتها ولنها وانتمائها لتحقيق التفوق والتميز.

11
5- التعاون مع الأقسام والإجراءات الأخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج المهارية لتحقيق الكفاءة العالية.

6- اعتماد معايير ومؤشرات نوعية وكمية لقياس أداء الأفراد والوحدات وإجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات الدولية المشابهة لها.

7- المشاركة الفعالة في إجراء البحوث والاستطلاعات حول خطط التغيير واحتمالات قبولها أو رفضها وتعامل معها قبل الإقدام على تطبيقها.

ويرى كركيلاند (2013), أن الاستراتيجية أداة تهدف إلى تخطيط المستقبل وكيف يمكن أن يتم تحقيق موقف مرغوب في المستقبل، واستنادًا إلى تعريف الاستراتيجية، يمكن أن يتم رؤية هذا المفهوم على أنه شيء معين تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها التي تضعها، ومن خلال هذه الخطة كيف تقوم هذه المؤسسة ببراعة واجباتها بصورة فعالة والتي تمثل في الأهداف التي تم وضعها.

ويرى الباحث أن الاستراتيجية تحدد الأهداف والغات عامة طويلة الأمد إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازم لتنفيذ هذه الأهداف والغات.

التخطيط الاستراتيجي:

يعترف باسين (2010) على أنه عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئه الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتكييفها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزرة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وأكد بريسون كرسي وبريسون (2009). أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن طريقة مقصودة ومنظمة تهدف إلى إصدار قرارات أساسية وأعمال تعمل على تشكيل وتجهيز ما الذي سيكون المؤسسة ، وماذا تفعل ، ولماذا.
بوليسي كل من برايسون والمستودين (Bryson & Alston, 2011) الاستراتيجي هو طريقة وليست إجراء (تكتورترائي) مفصل، ومتتابعي بصورة جامدة، وكونه طريقة فإنه يتطلب عدد من العناصر منها: التشاور الفعال، وعنصر القيادة، ومجموعة من المفاهيم والنشاطات والإجراءات والأدوات، والأسائل تتشكل عنصر النجاح الخاصة بعملية التخطيط.

ومما سبق يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يكمن في مساعدة القيادة والقائمين على المؤسسات للاكد ما الذي يقومون به في أعمالهم وكيف ولماذا. ولهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يعمل على مساعدة هؤلاء القيادة على النجاح في مواجهة القضايا الرئيسية أو التحديات التي تواجه مؤسساتهم وتشتت عليها في ضوء الامكانيات المتاحة، كما أن عملية التخطيط لا تؤدى إلى نتائج، فهي وسيلة ولست نهاية، حيث أنه يجب تطبيق هذه الخطط للوصول إلى نتائج في المجال المناسب فإن الخطط جيدة التصميم تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وتحقيق الأهداف المرسومة.


1. تقديم مهم واضح لفكرة المؤسسة وإستراتيجياتها وقيمها التي يمتلكها طاقتها بالإضافة إلى الوصول إلى التوافق الخارجي.

2. وضع مخطط عمل يسمع على معالم حالية تساهم في عمل المؤسسة.

3. وضع معالم واسعة يسمح من خلالها مراقبة الإنجازات وتقدير النتائج.

4. تقديم معالم للمؤسسة يمكن أن يتم استخدامها في تسويق خدمات المؤسسة إلى العموم.

5. إنشاء مندوب يختص بمناقشة حالة وجود المؤسسة والقيم المشتركة التي يجب أن تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.
6. تغذية عمليات التواصل الناجح والعمل المشترك للفريق بين هيئة الإدارة وطاقم العمل.

7. وضع قاعدة عمل لتغيير ذو معنى من خلال القيام بتحفيز عمليات التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى التركيز على نجاح المؤسسة طويل الأمد.

8. جذب انتباه كل الأفراد لأهم الفرص الموجودة لإنجاز أفضل لمهمة المؤسسة.

9. تشجيع عمليات التفكير حول كيفية استخدام الخطة الاستراتيجية من أجل تبني الظروف التغيرية التي تتم في المؤسسة.

ويؤكد كل من عبد الغني وشرف الدين (2010) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الاستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية ويساعد على تنشيط مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها، كما يساعد على التفكير المنظم ويساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه حيث أن الخطط تعتبر المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ ومن هنا يساعد على تخفيض التكاليف وقليل من النشاط العشوائي والجهد المتصادمة الغير ضرورية والتقليل من وقت إنجاز العمل.

ويرى الجبوري (2014) أن من أبرز مبادرات التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1- التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى احداث التغيير في البيئات المعقدة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بطبيع المبادرته، بمعنى أن المؤسسات بعد الدراسة والتحليل تتشجع على السعي نحو تحقيق التغيير المطلوب بدلاً من مجرد اتخاذ القرار كرد فعل على المواقف والمتغيرات الخارجية.

2- التخطيط الاستراتيجي عملي قابلة للتكييف، عند تقدم الخطط استناداً على التحليل الداخلي والخارجي كل ذلك يساعد على إضفاء طابع المرونة ويمكن إجراء التحديث على الخطوة وإجراء التعديلات اللازمة عليها استجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة.
3- التخطيط الاستراتيجي يمثل فكرًا متطورًا ومنهجًا علميًا معاصرًا للمؤسسات من خلال تطوير نظام من شأنه غرس ثقافة التحسين المستمر والتحديث في مهام وأنشطة جميع المستويات الإدارية.

4- التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للقيادات ومدراء الأقسام أو الإدارات من خلال المشاركة الجماعية في وضع الخطط بما يؤدي إلى تحقيق مستوى رضي مناسب وخاصة عندما يعرف كل مدير ما هو مطلوب منه.

5- التخطيط الاستراتيجي يشجع على نموشبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.

6- التخطيط الاستراتيجي عملية تشيص وتخطيط الأهداف وبناء الاستراتيجية بالاعتماد على الدراسات الدقيقة وإمكانات وطاقات المؤسس.

تجلب أهمية التخطيط الاستراتيجي في استجوابها لتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، ومن هنا ويرى عبوري (2006) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى في النقاط التالية:

1- تمييز القدرة على التخطيط الاستراتيجي الخلاق لدي المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعي للمتغيرات.

2- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمتاثرة لها.

3- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.

4- تخصيص الموارد للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة الفعالية.

5- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.

6- دقة التنبوء بنتائج التصرفات الاستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

15
رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المتعددة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أنه ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استمرارتها ومن هنا ویرى أحمد(2007) ان من العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي تكمن في النقاط الآتية:

1- وجود بيئته تتصف بالتعقيد والتغير المستمر بل يصبح التخطيط مقدماً قبل ان يكتمل.
2- استناب بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن الوقت لديهم من أجل ذلك.
3- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعني انطباعا شديداً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
5- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة عالية.

ويؤكد كيمولكى وآخرون(2005) ان 58% من المنظمات الرياضية يجد العاملون فيها صعوبة في وضع خطط مستقبلية للنمو في المنظمة ومواجهة ما تتعرض له من ظروف قد تؤدي إلى تهدم البنية الداخلية للمنظمة.

ويؤكد توفيق(2008) ان مما يبقع عملية التخطيط الاستراتيجي هو ثقافة المنظمة لا تحت على المشاركة، وعدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفير الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات، والصراعات الداخلية، وعدم توفير معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي، كما ان صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة، والقيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة، ولا تناسب مع القرارات الاستراتيجية.
الشرح الأولي: الإعداد

يرى الدجنى (2011) مع افتراض المخاطر المتزايدة التي تحيط في المؤسسة ككل، ومع إزدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تتعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

1- التحليل الاستراتيجي

قد تكون بعض الموارد مستثمرة في المؤسسة بشكل جيد وبعضها الآخر غير مستثمر بالمستوى المطلوب وربما توجد بعض المشاكل والمعوقات والمخاطر تعرقل إنجاز العمل أو أن تكون بعض الإجراءات غير واضحة وبعض الصلوبات الممنوحة للمؤسسات الإدارية الأدنى لا تناسب مع حجم المسؤوليات المتاحة لهم. وعلى المؤسسة أن تدرس ذلك بالتفصيل وتحديد مجالات القوة وتعزيزها وتحديد مجالات الضعف وتشخيصها بشكل دقيق وما هي أفضل السبل لمعالجة الضعف بغية تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة (الجبوري،2014).

ويشير ثومسون (2003) بأن التحليل الاستراتيجي يعني "فهم الاتجاهات الرياضية لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغييرات السريعة، وستغلبها لتحقيق أفضل أداء".

Preparing

Strategic Analysis
وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

أ - تحليل البيئة الداخلية


قد تكون بعض الموارد المستثمرة في المؤسسة بشكل جيد وبعضها غير مستثمر بالمستوى المطلوب وربما توجد بعض المشكلات والمعوقات من هنا يجب دراسة نقاط القوة والضعف وتشخيصها كفائتها بشكل دقيق (الجبوري، 2014).

ويرى الجبوري (2014) أن هناك عدة خطوات لدراسة البيئة الداخلية وكفاءة الأداء للمنظمة:

1- ما هي الأساليب التي تستخدم في دراسة البيئة الداخلية وتقديم كفاءة الأداء الداخلية للمؤسسة.
2- تقديم دراسة كاملاة سنوية عن كفاءة الأداء في المؤسسة تكريما على ما يلي:
     ➢ تشخيص مجالات القوة والضعف في أداء المؤسسة.
     ➢ أسباب حالات الضعف السائدة في المؤسسة.
     ➢ ما هي أفضل المقترحات لمعالجة حالات الضعف؟
3- ما هي توقعات المؤسسة عما ستفعله في المستقبل؟
4- وضع نتائج تلك الدراسات في شكل نظام معلومات متكامل تسهم في تشخيص كفاءة الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب - تحليل البيئة الخارجية

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان الذي تعمل فيه وفي فترة زمنية محددة، وتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب آثارا سلبية للمؤسسة (الدوري، 2005).
أشار الجبوري (2014) على أن هناك عناصر بيئية خارجية متعددة تؤثر في النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، حيث أنها من الضروري وجود آلية لدراسة البيئة الخارجية، ولدراسة البيئة الخارجية يمكن اتباع الخطوات الآتية:

1- وضع قائمة بأهم العناصر البيئية المؤثرة في المؤسسة مثل البيئة القانونية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والتربيوية والثقافية.

2- عبر عن هذه الدراسات في شكل اقتراحات توضح توقعات المؤسسة في المستقبل من كل عنصر بحيث تكون منطقية للعمل في الخطط والاستراتيجية الجديدة.

3- وضع هذه الدراسات في شكل نظام معلومات متكامل بحيث تخدم الإدارة العليا والإدارات الأخرى وفريق التخطيط في المؤسسة.

4- وقد وضح الزلفي (2010) الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالآزمات من خلال الجدول التالي:

5- جدول رقم (1): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

ويوضح إبراهيم (2010) أهم المعايير التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند التحليل الرياضي للاتحادات الرياضية من خلال الجدول التالي.
الجدول رقم (1): أهم المعايير التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند التحليل الرباعي (SWAT)

<table>
<thead>
<tr>
<th>نقاط القوة:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أنظمت فنية ، مالية وإدارية حديثة . FAS GIS مثل</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود خيارات متميزة في الإتحاد أو النادي</td>
</tr>
<tr>
<td>توفر إمكانيات فنية ، أجهزة متطورة</td>
</tr>
<tr>
<td>لدى الإتحاد أو النادي وشاق قيمه ، ومعلومات عن اللاعبين والمديرين والإنجازات</td>
</tr>
<tr>
<td>تميز تدريب داخلي وخارجي في الإتحاد أو النادي</td>
</tr>
<tr>
<td>مشروع الإتحاد يتم انجازها من قبل استشاريين (خبرات عالمية )</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود الإنترنت للحصول على المعلومات المتطلوبة</td>
</tr>
<tr>
<td>وجود خيارات متنوعة في مختلف المعلومات</td>
</tr>
<tr>
<td>مواجهة التطورات التكنولوجية والمعلوماتيه</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>نقاط القصور:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عدم توفر خطة فنية وظيفية وعدم وجود حافز يشجع على الانتماء الوظيفي</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم الوعي لدى الموظفين بالأنظمة المعلوماتية على مستوى الموظفين الإداريين والفنين بشكل عام</td>
</tr>
<tr>
<td>ضعف في نشر المعلومة وعدم وجود نشرة خبرية داخل الإتحاد أو النادي أو خارجه</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة مثل البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم تطوير الأجهزة والبرامج وعدم الوعي من قبل جزء من الموظفين بالأنظمة التعليماتي</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم توقيت الخبرات بعد الحصول على دورات الخارجية الداخليه</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم توفر ميزانية مناسبة للدورات التدريبية</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم حصر الوجودات المعرفية في مواقع مختلفه</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم وجود استراتيجية للإتحاد أو النادي</td>
</tr>
</tbody>
</table>
التحديات (الخارجية) :

- قدرة المؤسسات الخارجية على استقطاع القدرات والكفاءات.
- تخفيف الموزنة الخاصة بالاتحاد أو النسائي وخصوصاً نقص الأموال اللازمة للمشاركة في البطولات والمعسكرات.
- الكفاءة العالمية للتطوير الفني والتكنولوجي.
- عدم القدرة على الملاحظة السريعة، وارتفاع الكفاءات للأولوية المعرفية الخاصة بالتكنولوجيا.
- التغييرات السياسية والاقتصادية الخارجية المتلاحقة.
- عدم توافر أنظمة حماية.

الفرص :

- الاستفادة من جائزة المسؤولين بالدولة في بناء أنظمة متميزة.
- الحكومة الإلكترونية والتنسيق مع الشركاء الرئيسيين في الحكومة الإلكترونية للمرافقة والتطبيق المستمر.
- الاستفادة من المنظمات الدولية في دعم الاتحاد.
- أهميّة قطاع الشباب والرياضة ودعم الدولة المتميزة له.
2- صياغة الاستراتيجية:

بعد قيام المدراء بتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة، فإنهم بحاجة للجمع بين هذه العوامل عن طريق تحليل الرباعي (SWAT). سكوت و جورج (George, 2010).

ويذكر هيل وجونز (Hill and Jones, 2004) أن تحليل (SWAT) هو المقارنة بين نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يساعد المدراء على صياغة الاستراتيجيات في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من موارد وقدرات.

ويؤكد الفرا (2005) أنه عند صياغة الاستراتيجية وتكوينها يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

1- تحديد فلسفة الاتحادات، وآرائها، ورسالتها.
2- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
3- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

3- وضع الخطة الاستراتيجية:

يمر وضع الخطة الاستراتيجية في ثلاثة خطوات هي:

أ- صياغة رؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة:

الرؤية:


ولا يذكر في هذا المقال إلا قول الرسول صلى الله عليه وسلم لعمرو بن أمية الضمري (اعتقلا وتوكل) صاحب ابن حبان (2/150، ح 729)، حيث أن القائمون على إدارة المنظمات المختلفة عليهم اتخاذ التدابير اللازمة، ثم التوكل على الله، رغم أن المستقبل في علم الغيب مما جعل
المنجومون في حالة من التفاوت، لكن على كل من بيهد القرار استشراف المستقبل. وإن استخدمو الخطوات السليمة لتحديد الرؤية السليمة للمستقبل في ضوء الآتيكانيات المتاحة ومن هنا يرى ماهر(2009) أن خطوات وضع وتحديد الرؤية تتمثل فيما يلي:

- ضع صياغة مبدئية للرؤية تحدث التكامل بين هذه القوى
- ادرس البيئة الخارجية
- ضع صياغة نهائية للرؤية تحدد درجة التغير المطلوب
- حدد ما يرغب وما يأمله الأطراف ذات مصلحة

شكل رقم (1): خطوات وضع وتحديد الرؤية (ماهر، 2009)

الرسالة:

هي خطوط عريضة، تحتوي على وصف عام للمنظمة واهدافها ومهما وتعتبر عنصر ضروري لتطبيق سياسة المنظمة وتجيب على عدة استفسار منضورية مثل ماذا نريد أن نعمل؟ وماذا يجي أن نعمل؟ وماذا نستطيع أن نعمل؟


ويرى إبراهيم (2010) أن رسالة المنظمة يجب أن تتسم بعدة سمات ويمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي:

1- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات: إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وأدلاً أصبحت أصوات جوافى تهذ ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها.
2- الواقعية الموضوعية: من سمات الرسالة الفعالة أن تكون سهولة التطبيق مع الأخذ بعين الإعتبار عنصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.

3- التكيف مع البيئة: يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة مع مراّت وظروفها وطبيعتها الحالية وتوقيتها المستقبلية.

4- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: بيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها والخدمات التي تقدمها والإنجازات التي تحققها.

5- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة: من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للاستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتدريبي، ويجب باستراتيجيات المنظمه أن يعودنا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعًا رسالة واضحة ومحددة.

6- الموضوع ودقة التعبير: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات وتفريقة في تعابيرها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء من الداخل أو خارج المنظمة.

7- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة، بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.

8- مراعات ديناميكية التنظيم وممارسة المتوقعة مستقبلاً: يؤخذ في الاعتبار عن اعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في تحقيق الإنجازات.

القيم:

هي تلك المعتقدات والمبادئ القوية التي تعد دليلاً يقود التخطيط الاستراتيجي والأداء للمنظمة غير الربحية وهي توفر إطار العمل الأخلاقي الذي يسمو عن كونه مجرد سياسة للعمل (تفويق، 2008).

يرى الليسون وكاي (2015، J، M & Kaye) على أن معظم المنظمات الناجحة تضع لنفسها قيم واضحة وتعمل على تحديثها من وقت لآخر، ومن هنا فإن قيم الأداريين
والموظفين في المنظمة يجب أن تلتزم وقيم المنظمة ذاتها، حيث أنه يجب على القائمين على المنظمة وضع هذه القيم للمنظمة وبالإضافة إلى تقييم مدى تلائم قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة، حيث أن هذه العملية تساعد على بناء علاقة ثقة متبادلة بين المنظمة والعملاء فيها والمستفيدين من خدماتها، بحيث إن كانت هذه القيم ايجابية ومطابقة نجد إقبال عينة كبيرة تزيد التجند والعمل بها بالإضافة إلى إقبال الكثيرين للاستفادة من خدماتها.

الأهداف:

بعد مسح وتحليل بيئة الاتحاد والنادي الخارجية والداخلية تعتمد الرؤية والرسالة، ومنها تشتق الأهداف الاستراتيجية، والأهداف هي أساس التخطيط، فلا تخطيط بدون أهداف، ويعين تصميم أهداف استراتيجية طويلة الأجل تهيئ إطار لعمل الإدارة بما يؤدي ل بوتغ غايتها وطموحاتهم أو تحقيق رسالتها (إبراهيم، 2010).

ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف المستقبلية وإذا كانت قصيرة المدى سميت بالأهداف التكتيكية (الجبوري، 2014).

وبرى ياسين (2010) أنه يجب أن توضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

1- علاقات التأثير والتأثير بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
2- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة.
3- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
4- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة.
5- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحية بين أفراد التنظيم.
المرحلة الثانوية: تطبيق الإستراتيجية:

يرى دينيسي وجريفان (2001، 26) أن بعد قيام مديري المنظمة على صياغة استراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الخطوات السابقة، ينبغي الإنتقال للخطوة التالية وهي تنفيذ الاستراتيجية، ويشمل تنفيذ الاستراتيجية جميع العاملين في المنظمة، حيث عليهم تنفيذ الاستراتيجية بما يتناسب مع الهدف المرجو تحقيقها.

تنفيذ الخطة مسألة غاية في الأهمية كونها ثورة جهود قيمة ومتواصلة وخطوة جوهيرية وجريئة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، وبشريك في تنفيذها كل المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة والكوادر الوظيفية والمعنيين بمستقبل المؤسسة من الذين أッシموا في مناقشة الخطة الاستراتيجية وبرورة أفكارها وإعدادها وصياغتها، الذين سوف يسهمون أيضاً بتنفيذها بشكل سليم لأنهم جزءاً منها (الجبوري، 2014).

المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

تحتاج المنظمة إلى وضع مجموعة من المعايير بناءً على النتائج التي سيتم تحقيقها من التخطيط الاستراتيجي، العديد من المنظمات تقوم الأداء وفقاً للمعايير، أما أن تكون محدودة مسبقاً أو وفق معايير الاداء العالمي، فضلاً عن المعايير التي سوف تستخدمها المنظمة لمراقبة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لها من عدمه اليسون وكي (2015).

ويرى الدجنبي (2011) أن عملية الرقابة والتقييم تشتمل على المستوى الاستراتيجي (الرؤية والأهداف والاستراتيجيات) بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية:

أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.

ب- مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعريف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر سلبًا أو إيجابيًا في تحقيق الأهداف.

ت- فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الاخفاق.
المؤسسات الرياضية في الدراسات والبحث العربي والأجنبي، إلا أنه وجد دراسات أخرى
مرتبطة لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات أخرى إذ كانت على النحو الآتي:

قام زوكاي وآخرون (2014، Zokaei) بدراسة هدفت إلى تجميع الاستراتيجيات وتحديد
الموقف الاستراتيجي للحصول على استضافة الأحداث الرياضية الكبرى في إيران، ومن خلال
استخدام أسلوب جمع البيانات والأسلوب الموضوعي طلبت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي
التحليلي بحيث شملت (230) أستاذًا جامعيًا في الإدارة الرياضية، ومدريدين إداريين علماً
بقى ضيفين، وفننين رياضيين في الدولة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن "الجذب السياحي" قد
حصل على (0.821) والذي يعتبر أحد نقاط القوة الرئيسية، و (0.926) "التسويق الرياضي
السريع" والذي يعتبر من أهم نقاط الضعف في هذا الجزء من وجهات نظر عينة الدراسة،
أما بالنسبة للفرص فقد حصل "الموقف الاستراتيجي والفاعل الجغرافي- السياسي لإيران في
المنطقة المهمة في الشرق الأوسط على (0.932)"، وبالنسبة للتهديد المحتمل فقد حصل عامل "
وجود المنافسين الجغرافيين لإضافة الأحداث الرياضية العالمية على مستوى المنطقة والمستوى
العالمي على (0.891)" ليشكل أكبر عامل تهديد محتمل في هذا المجال، وأكثر من ذلك أثبتت
الدراسة أن إيران تقع في موقف مهم في استضافة الأحداث الرياضية الكبيرة من وجهة نظر
عوامل داخلية وخارجية.

أما خوراسانيه وآخرون (2014، Khorasanee) فقد قاموا بدراسة هدفت لتعرف إلى
تقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في اتحادات كرة القدم في جمهورية إيران الإسلامية حيث
تشكل مجتمع الدراسة من جميع مدراء وطواقم اتحادات كرة القدم ومارسليها، و والمدربين
ومدرسي الجامعات والموهوبين الذين لهم علاقة بهذا الموضوع وعدد هم (1157). أظهرت
نتائج الدراسة وجود مستوى مقبول عند الأشخاص في الحقل الرياضي استدأدًا لإهتمام والتبرير
الخاص بالبرامج الإستراتيجية، كما أنه لم يتم عمل البرنامج الاستراتيجي للمؤسسة بناءً على
التحليل الواقعي والنظرائي والمبادئ العلمية بالإضافة إلى أن مستوى تنفيذ الإدارة الإستراتيجية
في الاحتكادات الرياضية غير مرضٍ، كما أن هناك علاقة ذات معنى في الاحتكادات الرياضية بين

28
معيقات الإتصال والتواصل، والقوى البشرية، وبنية المؤسسة، ومحور البرامج الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، والمصادر التنظيمية والثقافية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بوضعية دور ونجاحات متخصصة للقرارات والطرق التنظيمي والأفراد العامليين في اتحادات كرة القدم وذلك من أجل تطبيق فعال للخطط والسياسات الخاصة بالإتحادات الرياضية بالإضافة إلى ضرورة التعرف على نقاط الضعف والقوة للمساندر الخاصة بالإتحادات الرياضية.

قام شوشناساب وآخرون (2013، shooshinasab) بدراسة هدفها التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في تطوير وتنظيم البطولات الرياضية في إيران، حيث قدمت هذه الدراسة إجراءات التخطيط الإستراتيجي المتخصصة في تطوير وتوزيع الأحداث الرياضية في جمهورية إيران الإسلامية، وتم من خلالها وصفها وتنظيمها وتطويرها وتقييمها في إيران، واستنادًا لذلك تم دراسة الموقف الحالي لهذا النوع من التنظيم في هذه الدولة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجه هذا القطاع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي من خلال توزيع استبانة على عينة دراسية بلغت (200) فردًا من الأكاديميين الرياضيين ومدراء الإتحادات الرياضية والعاملين في وزارة الرياضة والشباب، والجمعية الأولمبية الوطنية، ومؤسسة التراث الثقافي في طهران، ومحمد السباحة والحرف اليدوية، حيث تم قياس ثباتها من خلال استخدام معادلة كرينباخ (كروناخ ألфа) والذي بلغ (0.90). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود سبع معامل من نقاط القوة، وأربعة عشر نقطة من نقاط الضعف، ثمانية فرص، وثمانية تهديدات تعيق الأحداث الرياضية وتنظيم البطولات في إيران.

وقام عبد الله (2013) بدراسة هدفها تحديد المشاكل الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية، وتحديده مشاكل الأطر البشرية ومشكلات التفويض التي تواجه الإتحادات الأولمبية السودانية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الوضعي، وقد بلغ عددهم (50) فردًا، وأهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية في السودان تمثل في عدم التخطيط السليم لبرامج الإتحادات بالنسبة للميزانيات والخطط الموضوعة والسياسات المعلنية.
لتطوير اللعبة والتشيييط للناشئين وأيضاً عدم التخطيط الاستراتيجي الواضح لوزارة الشباب والرياضة لتطوير أداء اللاعبين. كانت أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية في السودان تتمثل في عدم الإهتمام بالموارد البشرية وذلك في تدريب القادة وحل المشكلات التي تواجه المدربين والحكام وإداري الإتحادات الرياضية وأيضاً ما هو مرتبط بتبادل المعلومات وتوافر المهارات الأساسية بالنسبة للأجهزة الإدارية والفنية. ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث ضرورة التخطيط السليم والرؤية الواضحة لبرامج الإتحادات الرياضية الأولمبية من خطط موضوعة وميزانيات وسياسات متعلقة لتطوير اللعبة في السودان، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال تدريب المدربين والحكام والإداريين والعمل على حل المشكلات ومدته بالمعلومات وتوافر المهارات حتى يرتفعا بمستوى اللعبة.

قام البغدادي والموسووي (2013) بدراسة هدفت التعريف إلى مدى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية في مؤسسات الدولة في العراق، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (60) شخصاً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات، وأماما توصلت إليه الدراسة من النتائج أن ممارسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغت (40%) كما توصلت إلى أن هناك فاعلية ودراية في إدارة الموارد البشرية من قبل مديرى الدوائر وكانت نسبة (50%) ويرسل رسالة المؤسسة إلى المعينين وكانت أهم توصية في إيجاد وحدات إبداعية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكثر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.

قام الصدر (2013) بدراسة هدفت التعريف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المحسني، إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى عدم تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، فضلاً عن أنها في حال وجودها كممارسات، فإنها لا تحقق النتائج المرجوة منها بشكل فعال، حيث أن قسم الموارد البشرية في الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة المنوطبه به دون أن يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل. ومن أبرز ما أوصت هذه الدراسة بتبني منهجيات التخطيط
الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية والمتعلقة بالموارد البشرية فيها.

قام غنيم (2012) (Ghoneim, 2012) بدراسة هدفه التعرف إلى فحص العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في قطاعات العمل غير الربحية في جمهورية مصر العربية، وأكثر من ذلك فقد هدفت إلى فحص تأثير التخطيط الإستراتيجي على إنجازات هذه المؤسسات في دولة من الدول النامية وهي جمهورية مصر العربية باستخدام تقنيات تأثير الإنجاز باستخدام بطاقة رصد معايير متعددة وجهات النظر، وقد تم إضافة البدء الخامس لبداية تم تطويرها بصورة طوعية أساساً من قبل، من خلال استخدام تصميم بحث استخباراتي وذلك من أجل القيام بعملية مقارنة بين إنجازات التخطيط الإستراتيجي غير الربحية مع إنجازات لا تتم بالتفاوض الإستراتيجي في نفس المؤسسات تم تطبيقه على عينة قصيرة تتكون من

(40) مؤسسة مصرية غير ربحية تم اختيارها للمشاركة في هذه الدراسة. أشارت نتائج
الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين نتائج نشاطات التخطيط الإستراتيجي في مجالات أداؤ الدراسة الأربعة وهي عمليات الزبائن، وإجراءات العمل الداخلية، وتعليم الموظفين وتمييزهم، وعمليات تطوير المتوفين.

قام لاحق (2012) (Lahj, 2012) بدراسة هدفها التعرف إلى وقوع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين في كلية التربية الرياضية لبعض الجامعات العراقية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المفسى لل改良اته طبيعة وأغراض الدراسة، كما بلغ حجم العينة (231) مدرسا من كليات التربية الرياضية في العراق، وكان أهم
نتيجة توصلت إليها الدراسة أن التخطيط يعتبر المرحلة الأولى للوصول إلى الإستراتيجية جيدة فكلما كان الإعداد جيداً بين رسالة المؤسسة وأهدافها كلما كانت الإستراتيجية الناجحة أفضلاً، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة هو وتشجيع كليات التربية الرياضية التي تشهب العمل ضمن مفاهيم التخطيط الإستراتيجي.

31
قام صالح وعكماك (2011) بدراسة هدف التعرف على اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتشمل مجتمع الدراسة على كل من جامعة طافر وجامعة نزوى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة وأغراض الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (35) حيث يبلغ ما نسبته (79%) من المجتمع الأصلي، وأهم ما توصل إليه الباحث من نتائج هي محدودية الموارد الماليه لإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها واحترس على إشراك أكبر عدد من العامين (الاسلام والرؤساء) في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية) في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وقد أوصى الباحث في ضرورة استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري وحديث يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية كما أوصى في إنشاء دائرة التخطيط والتطوير مع وقوف مؤهل ذو كفاءة وتميز في مجال التخطيط والتطوير.

قام رضوان والأطرش (2010) بدراسة هدف التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في كل من اليمن وفلسطين، وكذلك التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في كل من اليمن وفلسطين تبعاً لمتغيرات(الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد). واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ضمن المعاور (الرؤية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، تحليل البيئة الخارجية للإتحاد، الأهداف الإستراتيجية، الخطة والسياسات، والرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء). وتوحنت عينة الدراسة من (98 عضو) من رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية في اليمن وفلسطين وإداري للجنة الأولمبية، (62) من اليمن (36) من فلسطين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دلالة إحصائيا على جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الدولة بين الإتحادات الرياضية اليمنية والفلسطينية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتوزيع استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية واليمنية، ورصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.
قام التومة إدم أوبيه (2010) بدراسة هدف التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير الإدارة الرياضية. دراسة في تحليلية ويهدف إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة الرياضية للصيغة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأصول والمسح لملائمته لطبيعة البحث، مجتمع البحث تكون من العاملين بالإدارة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة وبعض الإدارة في الإتحادات الرياضية، وبلغت عينة البحث (50)

فوقاً وتوانعت أدوات البحث من الاستبان وبعد تقنين الإستبان تم الاستعداد بالحما الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كمعالجات إحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن أهداف الإدارة الرياضية لم تحقق كما أن التخطيط بإدارة الرياضة لا يحقق الأهداف الموضوعة، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية بالإدارة الرياضية لا توضع بنمطية علمية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصي الباحث بضرورة استخدام الإدارة الرياضية للتخطيط الإستراتيجى كمنهج علمي حديث يضع الخطط المناسبة والواقعية التي تحقق أهداف الإدارة الرياضية.

قامت أديس (2010) بدراسة هدف التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي على رأس المال البشري. دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حيث استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومقابلات شخصية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة أن التخطيط الإستراتيجي بين الجامعات السودانية يعتمد على كفاءة العنصر البشري في الجامعات.

قام سليمان (2010) بدراسة هدف التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الموصل، وتكونت العينة من (60) عميد ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية في جامعة الموصل اختسموا بصورة عشوائية شاملة جميع كليات الموصل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملامته طبيعة وأعراض الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن التخطيط الإستراتيجي في جامعة الموصل جيد نسبياً مما يدل على اهتمام الجامعة بذلك كما أنه يوجد ارتباط قوي بين التخطيط والإبداع الإداري كما يوجد

33
 علاقة تأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري، كما من أهم التوصيات إجراء دراسات ميدانية بين العين والآخر للوقوف على أهم المستجدات التي تطرأ في جامعات أخرى.

قامت الحسونى (2009) بدراسة هدفتها تعرف إلى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الوظائف التالية: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، في ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية، والبالغ عددهم (728) فردًا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكوّنت من (391) فردًا، وقد استخدم البحث النهج الوظيفي للاستجابة لأغراض الدراسة واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، ووجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى التمييز الظاهري، وأهم ما توصلت له الدراسة من توصيات أن يجب على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

قامت كرماشة (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزا التدافية، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب أن تقوم بها جميع المنظمات، أن عملية التحليل البيئي هي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذا يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المراحل واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية، وأهم ما توصلت له الدراسة من توصيات أنه يجب على كل المنظمات الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المتواصل لعملياتها المستقبلية كما أن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة
مهمة لترابط الإدارات المختلفة في المنظمة من خلال الاتفاق على هذه الأهداف والأغراض التي يهدف إليها كل قسم.

قام محمد (2009) بدراسة هدف التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، ثم اقترح انموذج للدراسات العليا وفق الواقع، حيث تم استخدام استبانة تتألف من (52) فقرة موزعة على (8) مجالات، بعد التأكد من صدقها وثباتها تم التطبيق عليها عينة مكونة من (45) تدريسي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك حاجة للتخطيط الإستراتيجي في جميع المحاور، ومن أهم ما توصل إلى الباحث من توصيات ضرورة الاهتمام في التخطيط الإستراتيجي لبناء مستقبل أفضل للدراسات العليا وضرورة التخطيط للمناهج الدراسية.

قام عيسى ومحمد (2009) بدراسة هدف التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وإيجاد الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي بين الأردن واليمن، وأيضا التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الأردن واليمن، تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)، وتكونت عينة الدراسة من (107) فرد يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في الأردن واليمن منهم (55) من الأردن، و(52) من اليمن، وتم بناء استبانة للتخطيط الإستراتيجي ومعوقاته استمر على (8) محاور و (68) فقرة، وأظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الإستراتيجي بصورة كبيرة على جميع محاور الدراسة بينما تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لواقعي التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته على جميع محاور الدراسة لصالح الإتحادات الرياضية الأردنية.

قام أبو هاشم (2007) بدراسة هدف التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الفغّوث والشعرية لبيل تطويره وتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديريات المدارس التابعة لوكالة الغوطة ببغداد وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديرا ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قام.

35
الباحث بتصميم أدوات للدراسةهما الاستبانة والمقابلة لملائمتها طبيعة وإحراز الدراسة، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم: فقد أظهرت النتائج أن نسبة متخصصة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بالنسبة للتدريبات المتعبة في التخطيط لدارس أفراد العينة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متخصصة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحية وفيدة.

قام الأشرف (2006) بدراسة هدفت التعريف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم، والمعايير المحددة لليومية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، كما هدفت إلى التعريف على أطر العضويات والمتعارفات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على (133) مديرًا وتوصلت إلى نتائج عدة من أبرزها أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدير المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7%) من مجتمع الدراسة، كما أنه لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى أن توفر المهارات والكفاءات وتنظيم المعلومات والمهارات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

قام سعادة (2006) بدراسة هدفت إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الاستراتيجي وأخير لأنماط إتخاذ القرار، والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادة في الإتحادات الرياضية الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على كل مجتمع الدراسة المكون من القيادة في الإتحادات الرياضية الفلسطينية الأولمبية، وبلغ عدد العينة (182) عضوًا، وعدد الإتحادات عشرون إتحادًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود ضعف في مستويات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة الرياضية الأردنية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الرياضية تستخدم أنماطًا متعددة في إتخاذ القرار كان
أهمية النمط التشراكي، ويظهر أيضاً من نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي أو اتخاذ القرار وكل من متغيرات الخبرة والمؤهل والمنصب، بينما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي ونماذج اتخاذ القرار، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الإستراتيجي وإجراء دراسات في المستقبل تتضمن التفكير الإستراتيجي والإنجاز في المؤسسات الرياضية الأردنية.

قام فهده (2004) برسم هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عبادية، حيث بلغت (50) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم قابلية أهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية، وعدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي، وعدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.

قام أبو دولة وآخرون (2004) برسم هدفت إلى التعرف على تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، ونماذج اتخاذ القرار. وفدنا إلى التعرف على تقييم إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية. واعدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وشملت عينة الدراسة على (82) منظمة منها (42) من القطاع العام، و (40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. ونماذج التحصين الإستراتيجي بشكل عام، إلى عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.
التعليقات على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية، تم رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأهم ما تميز به الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:


- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وأداتها ومنهجها:


ويمكن القول أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة في نقاط جوهرية عدة، منها:

- أنها تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وأن مجتمع الدراسة تمثل بالعاملين في الإتحادات الرياضية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:


- من حيث مجتمع الدراسة:

اختلقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمعها، فقد تمثل مجتمع الدراسة الحالية بالعاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين، بينما بحث دراسات أخرى في مناطق مختلفة، فنجد زوكاى وآخرون ( Zokaei، 2014) قد تم تطبيقها على أساتذة الجامعات في

39

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة الحالية فقد تمثلت بالعاملين في الاتصال الرياضية في فلسطين، وهي بذلك تختلف مع الدراسات السابقة التي مزجت بين العاملين في الاتصال الرياضية ومدرسي الجامعات.
ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في محاور عديدة، من أهمها أنها أعطت الباحث أفقاً أوسع حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي من حيث المعرفة النظرية للموضوع، بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في بحورة النتائج وصياغة التوصيات المتوقع الوصول إليها، كما نبهت الدراسات السابقة الباحث للعديد من الكتب والمراجع التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي.

وعليه، يمكن القول أن الدراسات السابقة لعبت دوراً مهماً في تعزيز الدراسة الحالية، وإضافة مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، فإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة تتعلق بالدراسة الحالية، أكسبت الباحث سعة في الإطلاع بكل جوانب وعناصر دور التخطيط الإستراتيجي.
الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية
يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وآداء الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

منهج الدراسة:

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية نظرًا لملامسته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين وعددها (28) اتحادًا، وجميع الرؤساء والنواب والأعضاء وعددهم (204) حسب الإحصائيات الرسمية للجنة الأولمبية الفلسطينية لعام (2015)، موزعين كما في هو موضح في الملحق رقم (1).

عينة الدراسة:

أجرت الدراسة على عينة قوامها (150) إدارياً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية في فلسطين، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث تمثل ما نسبته (74%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعًا إلى متغيرات الدراسة المستقلة.
جدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعًا إلى متغيرات الدراسة المستقلة (n=150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير</th>
<th>التصنيف</th>
<th>التكرار</th>
<th>النسبة المئوية %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>سنوات الخبرة الإدارية</td>
<td></td>
<td></td>
<td>50.7</td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من 10 سنوات</td>
<td></td>
<td></td>
<td>34.7</td>
</tr>
<tr>
<td>من 5-10 سنوات</td>
<td></td>
<td></td>
<td>14.7</td>
</tr>
<tr>
<td>أقل من 5 سنوات</td>
<td></td>
<td></td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>بكالوريوس فما دون</td>
<td></td>
<td></td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>دراسات عليا</td>
<td></td>
<td></td>
<td>47.3</td>
</tr>
<tr>
<td>تجميعية</td>
<td></td>
<td></td>
<td>33.3</td>
</tr>
<tr>
<td>إتحاد لعبة جماعية</td>
<td></td>
<td></td>
<td>66.7</td>
</tr>
<tr>
<td>إتحاد لعبة فردية</td>
<td></td>
<td></td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>لعبة أولمبية</td>
<td></td>
<td></td>
<td>60.0</td>
</tr>
<tr>
<td>لعبة غير أولمبية</td>
<td></td>
<td></td>
<td>40.0</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
<td>100.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تضمنت الاستبانة خمسة مجالات هي: الرؤية والرسالة، والبيئة الداخلية للاتحاد، والبيئة الخارجية للإتحاد، والأهداف، والخطط والسياسات والإستراتيجيات. وقد قام الباحث بتصميمها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقًا للخطوات الآتية:


2. المناقشات وتبادل الأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:
الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن العاملين في الإتحادات الرياضية الذين قاموا بتبنية الإستبانة وتتضمن البيانات الديموغرافية لهم والإتحاد واللعبة.

الجزء الثاني: اشتملت الإستبانة على (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي الرؤية والرسالة، و البيئة الداخلية للإتحاد، و البيئة الخارجية للإتحاد، والأهداف والخطط والسياسات والإستراتيجيات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (مواقع بدرجة عالية) وتعطي (5) درجات، ثم (موافق) و (4) درجات، ثم (محايد) و (3) درجات، ثم (غير موافق) و تعطي درجتين، و (غير موافق بدرجة عالية) و تعطي درجة واحدة. والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها.

جدول (3): ترتيب فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصدر</th>
<th>عدد الفقرات</th>
<th>المجال</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>الرؤية والرسالة</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td>البيئة الداخلية للإتحاد</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>البيئة الخارجية للإتحاد</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>الأهداف</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>الخطط والسياسات والإستراتيجيات</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>35</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل تطبيق الاستبانة بصورة النهائية تم استخراج صدق وثبات الاستبانة على النحو الآتي:

- صدق الإستبانة:

بعد أن قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، تم عرضها على (10) محكماً من حملة الدكتوراه في التربية والتربيبة الرياضية والإدارة، يعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية، ولديهم

45
خبرة في المجال الرياضي وعلم الإدارة، كما هو موضح في الملحق رقم (3)، وذلك لإبداء الرأي حول مدى مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة، واختيار الفقرات المناسبة، وحذف الفقرات غير المناسبة، وكانت آراء المحكّمين تمثل صدقي محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أشار إليها (75%) من المحكّمين فأكثر، وبعد إجراء التعديلات تم بناء الإستبانة بصورة النهائية من (35).

ب- ثبات الإستبانة:

يعتبر الثبات بأنه الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على السمة التي يقيسها الاختبار، وثبات أداة الدراسة التي تستخدم الباحث هي حسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) بين الإستبانة بصورة النهائية بعد التحكم.

الجدول رقم (4): معاملاة الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

<table>
<thead>
<tr>
<th>معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا</th>
<th>عدد الفقرات</th>
<th>المجال</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الروية والرسالة</td>
<td>0.880</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>البيئة الداخلية للاتحاد</td>
<td>0.875</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>البيئة الخارجية للاتحاد</td>
<td>0.878</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>الأهداف</td>
<td>0.842</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>الخطط والسياسات والإستراتيجيات</td>
<td>0.869</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>الثبات الكلي</td>
<td>0.960</td>
<td>35</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملاة الثبات لمجالات الإستبانة تراوحت بين (0.842-0.960) لجميع المجالات، في حين بلغ الثبات الكلي (0.96) وهو جيد لتحقيق أهداف الدراسة.
 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة:

- سنوات الخبرة الإدارية: ولها ثلاث مستويات هي: (5 سنوات فاقد، و6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

- المؤهل العلمي: وله مستوى وهما: (بكلاوريس فما دون، ودراسات عليا).

- نوع الإتحاد: وله مستوى وهما: (إتحاد لعبة جماعية، وإتحاد لعبة فردية).

- تصنيف اللعبة: وله مستوى وهما: (عبه أولومبية، وعبه غير أولومبية).

ب. المتغير التابع:

ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على الإستباق المستخدمة لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. بناء أداة الدراسة واستخراج الخصائص العلمية لها من حيث الصدق والثبات.

2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتم اختيار العينة العشوائية حسب الجداول الإحصائية العشوائية.

3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث الملحق رقم(4).

4. قام الباحث بتوزيع الإستباق على عينة الدراسة، وجمعها، وترميزها، ومعالجتها إحصائياً.
5. تحليل النتائج ومناقشتها والتوصيل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجة الإحصائية:
من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. الم المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية.

2. اختبار " لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) لمعرفة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ونوع الإعداد، وتصنيف اللعبة.

3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

4. اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات.

5. معادلة كروناخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لتحديد ثبات الأداة المستخدمة.
الفصل الرابع

نتائج الدراسة
يشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فيما يلي عرض للنتائج تبعاً لتسلسل تساؤلاتها:

أولاً: النتائج المتعلقة في التساؤل الأول والذي نصه:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

للاجابة عن هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فئة، ولكل مجال وللدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين، ونتائج الجداول (5)، (6)، (7)، (8)، (9) تبين ذلك، ونتائج الجدول (10) تبين خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية الآتية:

- أقل من 2.33، (6.6% درجة، واقع استراتيجي قليلة.

- 2.34 - 3.66، (46.8 - 73.2%) درجة، واقع استراتيجي متوسطة.

- أكثر من 3.67، (73.4%) درجة، واقع استراتيجي كبيرة.
1- مجال الرؤية والرسالة:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الأول ( الرؤية والرسالة)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم في الفئات</th>
<th>الفئات</th>
<th>رقم الفئات</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>النسبة المئوية من الدرجة</th>
<th>الرؤية والرسالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>كبيرة</td>
<td>0.94</td>
<td>4.14</td>
<td>0.94</td>
<td>82.8%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>متوسطة</td>
<td>0.98</td>
<td>3.53</td>
<td>0.58</td>
<td>70.6%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>متوسطة</td>
<td>1.01</td>
<td>3.44</td>
<td>0.74</td>
<td>68.8%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>متوسطة</td>
<td>1.09</td>
<td>3.40</td>
<td>0.74</td>
<td>68.0%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>متوسطة</td>
<td>1.04</td>
<td>3.38</td>
<td>0.74</td>
<td>67.6%</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>متوسطة</td>
<td>1.02</td>
<td>3.34</td>
<td>0.74</td>
<td>66.8%</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* أقصى درجة للإجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (5) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال الرؤية والرسالة كانت درجه متوسطة على الفئات (4,3,5,6), حيث تراوحت النسبة المئوية للإجابة ما بين (66.8% - 70.6%), وكانت درجة واقع الإستراتيجي كبرى على الفئة (1)، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة (82.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الإستراتيجي لمجال الرؤية والرسالة كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة (70%).
2- مجال البيئة الداخلية للإتحاد:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والإحرازات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الثاني (البيئة الداخلية للإتحاد)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>الإحراز المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفترات</th>
<th>رقمها في الاستبانة</th>
<th>رقم الفترات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>78.6%</td>
<td>0.87</td>
<td>3.93</td>
<td>يضع الإتحاد خططه معتمداً على تحليل المؤامرة المالية المتاحة وأولويات الإتفاق</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>69.4%</td>
<td>0.94</td>
<td>3.46</td>
<td>يحصر الإتحاد المشاكل والمتعاقات الداخلية التي تواجه النادي</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>68.0%</td>
<td>0.95</td>
<td>3.40</td>
<td>يضع الإتحاد نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمدربين</td>
<td>11</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>67.4%</td>
<td>0.93</td>
<td>3.37</td>
<td>يدرس الإتحاد مشاكل الرياضة المتوقعة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>66.8%</td>
<td>0.92</td>
<td>3.34</td>
<td>يراعي الإتحاد احتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة</td>
<td>13</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>66.8%</td>
<td>0.98</td>
<td>3.34</td>
<td>يقوم الإتحاد بتقسيم أداء عمل اللجان المختلفة</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>66.4%</td>
<td>0.90</td>
<td>3.32</td>
<td>يراعي الإتحاد الكوادر الإدارية والفنية وكافحتها</td>
<td>8</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>63.8%</td>
<td>0.87</td>
<td>3.19</td>
<td>يغفل الإتحاد أصول البحث العلمي في تطوير خطط وأداؤه</td>
<td>14</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>68.4%</td>
<td>0.63</td>
<td>3.42</td>
<td>الدرجة الكلية للملحق الثاني (البيئة الداخلية للإتحاد)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* أقصى درجة للإجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (6) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال البيئة الداخلية للإتحاد كانت درجه متوسطة على الفترات (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14)، حيث تراوحت النسبة المئوية للإجابة ما بين (63.8% - 69.4%)، وكانت درجة واقع التخطيط الإستراتيجي كبيرة على الفقرة (7)، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة (78.6%).
وغيرما يتعلق بالدرجة الكلية وواقع التخطيط الاستراتيجي لمجال البيئة الداخلية للإتحاد كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (68.4%).

3- مجال البيئة الخارجية للإتحاد:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والإحرازات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الثالث (البيئة الخارجية للإتحاد)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>الإحراز المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفترات النسبية في إستيابات</th>
<th>رقم الفترات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>82.6%</td>
<td>1.18</td>
<td>4.13</td>
<td>17</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>75.8%</td>
<td>0.94</td>
<td>3.79</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>74.6%</td>
<td>0.79</td>
<td>3.73</td>
<td>15</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>72.4%</td>
<td>1.16</td>
<td>3.62</td>
<td>18</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>66.8%</td>
<td>1.11</td>
<td>3.34</td>
<td>19</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسطة</td>
<td>66.0%</td>
<td>1.06</td>
<td>3.30</td>
<td>20</td>
<td>20</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الدرجة الكلية للمجال الثالث (البيئة الخارجية للإتحاد)

* أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (7) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال البيئة الخارجية للإتحاد كانت درجته كبيرة على الفترات (15، 16)، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة على التوالي: (75.8، 82.6)، وكانت درجة واقع الإتشراتي متوسطة على الفترات (18، 19، 20)، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة على التوالي: (72.4%، 66.8% 66%).

53
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي لمجال البيئة الخارجية للاتحاد كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة (75%).

4- مجال الأهداف:

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الرابع (الأهداف)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة من الناحية المئوية</th>
<th>الانحراف المعياري القياسي</th>
<th>الفرقات النظامية</th>
<th>رقم اقل فرقات في الاستجابة</th>
<th>رقم اقل فرقات في الاستجابة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>1.00</td>
<td>3.70</td>
<td>21</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>0.98</td>
<td>3.49</td>
<td>22</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>1.03</td>
<td>3.48</td>
<td>23</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>1.02</td>
<td>3.40</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>1.06</td>
<td>3.32</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>0.99</td>
<td>3.24</td>
<td>26</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* أقصى درجة للإجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (8) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين فيها لمجال الأهداف كانت درجته كبيرة على الفقرة (21)، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة (74%)، وكانت درجة واقع الإستراتيجي متوسطة على الفقرات (22، 23، 24، 25، 26)، حيث تراوحت النسبة المئوية للإجابة ما بين (64.8% - 69.8%) .

وبهذا يتعلق بالدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي لمجال الأهداف كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإجابة (68.8%).
جدول رقم(9): المتوزعات الحسابية والإحرازات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين الخامس (الخطط والسياسات الإستراتيجية)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة</th>
<th>نسبة المنوية</th>
<th>الإحراز المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفترات</th>
<th>رقمها في الفترات</th>
<th>رقم الفترات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كبيرة</td>
<td>73.6%</td>
<td>0.91</td>
<td>3.68</td>
<td>27</td>
<td>27</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>69.2%</td>
<td>1.05</td>
<td>3.46</td>
<td>36</td>
<td>28</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>67.6%</td>
<td>1.05</td>
<td>3.38</td>
<td>32</td>
<td>29</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>66.0%</td>
<td>1.04</td>
<td>3.30</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>65.8%</td>
<td>0.97</td>
<td>3.29</td>
<td>31</td>
<td>31</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>65.6%</td>
<td>0.97</td>
<td>3.28</td>
<td>35</td>
<td>32</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>64.0%</td>
<td>0.89</td>
<td>3.20</td>
<td>34</td>
<td>33</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>63.6%</td>
<td>0.99</td>
<td>3.18</td>
<td>29</td>
<td>34</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>63.6%</td>
<td>0.91</td>
<td>3.18</td>
<td>33</td>
<td>35</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>54.8%</td>
<td>1.01</td>
<td>2.74</td>
<td>28</td>
<td>36</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>65.4%</td>
<td>0.63</td>
<td>3.27</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

الدرجة الكلية للمجال الخامس (الخطط والسياسات الإستراتيجية) *أقصى درجة للإسهامية (5) درجات.
يتضح من الجدول رقم (9) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال الخطط والسياسات الإستراتيجية كانت درجته متوسطة على الفترات (28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36)، حيث تراوحت النسبة المئوية للإسجابة ما بين (69.2% - 54.8%)، وكانت درجة الوضع الإستراتيجي كبيرة على الفترة (27)، حيث كانت النسبة المئوية للإسجابة (73.6%).

وإذا ما يتعلق بالدرجة الكلية للوضع الإستراتيجي لمجال الخطط والسياسات الإستراتيجية كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإسجابة (65.4%).

خلاصة النتائج المتعلق بالسؤال الأول:

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والإحرازات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجالات الدراسة والدرجة الكلية مرتبة ترتيباً تنافياً حسب المتوسط الحسابي

<table>
<thead>
<tr>
<th>الترتيب</th>
<th>الرسالة</th>
<th>الرسالة</th>
<th>رفعه في</th>
<th>رقم المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الأول</td>
<td>البيئة الخارجية للإتحاد</td>
<td>3.65</td>
<td>75%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>الثاني</td>
<td>الرؤية والرسالة</td>
<td>3.54</td>
<td>70.8%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>الثالث</td>
<td>الأهداف</td>
<td>3.44</td>
<td>68.8%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>الرابع</td>
<td>البيئة الداخلية للإتحاد</td>
<td>3.42</td>
<td>68.4%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>الخامس</td>
<td>الخطط والسياسات الإستراتيجية</td>
<td>3.27</td>
<td>65.4%</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الدرجة الكلية</td>
<td>3.46</td>
<td>69.2%</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (10) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين فيها كانت درجته متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للإسجابة (69.2)، فيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال البيئة الخارجية للإتحاد على المرتبة الأولى (75%)، وليه مجال الرؤية والرسالة في المرتبة الثانية (70.8%)، وليه مجال الأهداف في المرتبة الثالثة
(68.8%)، ويلياء مجال البيئة الداخلية للاتحاد (68.4%)، بينما جاء مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية بالمرتبة الخامسة والأخيرة (65.4%).

شكل رقم (3): ترتيب مجالات الواقع الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها والدرجة الكلية للمقياس.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال اعتمد اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين، ونتائج الجداول (11، 12) تبين ذلك.
جدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (ن=150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>سنوات الخبرة الإدارية</th>
<th>المجلات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أقل من 5 سنوات (ن=76)</td>
<td>3.45</td>
</tr>
<tr>
<td>5 - 10 سنوات (ن=22)</td>
<td>3.42</td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من 10 سنوات (ن=52)</td>
<td>3.46</td>
</tr>
<tr>
<td>الرؤية والرسالة</td>
<td>3.57</td>
</tr>
<tr>
<td>البيئة الداخلية للإتحاد</td>
<td>3.33</td>
</tr>
<tr>
<td>البيئة الخارجية للإتحاد</td>
<td>3.24</td>
</tr>
<tr>
<td>الأهداف</td>
<td>3.06</td>
</tr>
<tr>
<td>الخطط والسياسات الاستراتيجية</td>
<td>3.33</td>
</tr>
<tr>
<td>الدارة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي</td>
<td>3.62</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (12) : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (ن=150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدالة</th>
<th>قيمة F</th>
<th>مجموعات مربعات الانحراف</th>
<th>مصدر التباين</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.254</td>
<td>1.38</td>
<td>2</td>
<td>بين المجموعات داخل المجموعات المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>0.070</td>
<td>2.70</td>
<td>2</td>
<td>بين المجموعات داخل المجموعات المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>0.026*</td>
<td>3.74</td>
<td>2</td>
<td>بين المجموعات داخل المجموعات المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>0.015*</td>
<td>4.31</td>
<td>2</td>
<td>بين المجموعات داخل المجموعات المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>0.113</td>
<td>2.30</td>
<td>2</td>
<td>بين المجموعات داخل المجموعات المجموع</td>
</tr>
</tbody>
</table>

مـستوى الدالـة (α ≥ 0.05)
يتضح من الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دالّة إحصائيّة عند مستوى الدالّة ($\alpha$) (0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغزى لفترات سنوات الخبرة الإدارية على مجالات الأهداف والخطط والسياسات والإستراتيجيات. بينما لا توجد فروق دالّة إحصائيّة على مجالات الرؤية والرسالة والبيئة الداخلية للإتحاد والبيئة الخارجية للإتحاد والدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي.

ولتحديد لصالح من الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول (13) بين ذلك.

جدول رقم (13) نتائج اختبار (LSD) لدالّة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغزى لفترات سنوات الخبرة الإدارية (ن = 150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>سنوات الخبرة</th>
<th>المجالات</th>
<th>أقل من 5 سنوات</th>
<th>5-10 سنوات</th>
<th>أكثر من 10 سنوات</th>
<th>الأهداف</th>
<th>الخطط والسياسات الإستراتيجية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أكثر من 10 سنوات</td>
<td>0.26 *</td>
<td>0.17</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5-10 سنوات</td>
<td>0.43 *</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أقل من 5 سنوات</td>
<td>0.31 *</td>
<td>0.03</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من 10 سنوات</td>
<td>0.34 *</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق دالّة إحصائيّة في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات) وبين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) ولصالح (5-10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الإستراتيجية، بينما لم تكن هناك فروق دالّة إحصائيّة في المقارنات البعدية الأخرى.
ثالثأ: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغري لتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T Test)، لدلال الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك الجدول رقم (14): نتائج اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين لدلال الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (N= 150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدالة</th>
<th>قيمة T</th>
<th>دراسات عليا N= 71</th>
<th>بكالوريوس فما دون N= 79</th>
<th>وحدة القياس</th>
<th>المتغيرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>الرؤية والرسالة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.972</td>
<td>0.35</td>
<td>0.75</td>
<td>3.53</td>
<td>0.75</td>
<td>3.54</td>
</tr>
<tr>
<td>0.065</td>
<td>1.861</td>
<td>0.66</td>
<td>3.32</td>
<td>0.60</td>
<td>3.51</td>
</tr>
<tr>
<td>0.103</td>
<td>1.639</td>
<td>0.88</td>
<td>3.54</td>
<td>0.64</td>
<td>3.75</td>
</tr>
<tr>
<td>0.091</td>
<td>1.966</td>
<td>0.72</td>
<td>3.33</td>
<td>0.67</td>
<td>3.53</td>
</tr>
<tr>
<td>0.468</td>
<td>0.727</td>
<td>0.64</td>
<td>3.23</td>
<td>0.61</td>
<td>3.30</td>
</tr>
<tr>
<td>0.169</td>
<td>1.381</td>
<td>0.64</td>
<td>3.39</td>
<td>0.54</td>
<td>3.52</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* مستوى الدالة (α ≥ 0.05)، درجات الحرية (148)، (ت) الجدولية (1.97).

يتضح من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغري لتغير المؤهل العلمي.
رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغزي لمتغير نوع الإتحاد؟

الإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T Test)، لدراسة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغزي لمتغير نوع الإتحاد، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين لدراسة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تغزي لمتغير نوع الإتحاد (N= 150).

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة t</th>
<th>إتحاد لعبة فردية N= 100</th>
<th>إتحاد لعبة جماعية N= 50</th>
<th>وحدة القياس</th>
<th>المتغيرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>الرؤية والرسالة</td>
<td>درجة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>البيئة الداخلية للإتحاد</td>
<td>درجة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>البيئة الخارجية للإتحاد</td>
<td>درجة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>الأهداف</td>
<td>درجة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>الخطط والسياسات الإستراتيجية</td>
<td>درجة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>الدرجة الكلية</td>
<td>درجة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.048</td>
<td>1.996</td>
<td>0.70</td>
<td>3.45</td>
<td>0.81</td>
<td>3.71</td>
</tr>
<tr>
<td>0.094</td>
<td>1.687</td>
<td>0.58</td>
<td>3.36</td>
<td>0.71</td>
<td>3.54</td>
</tr>
<tr>
<td>0.674</td>
<td>0.422</td>
<td>0.69</td>
<td>3.63</td>
<td>0.91</td>
<td>3.69</td>
</tr>
<tr>
<td>0.345</td>
<td>0.947</td>
<td>0.65</td>
<td>3.40</td>
<td>0.78</td>
<td>3.51</td>
</tr>
<tr>
<td>0.495</td>
<td>0.685</td>
<td>0.59</td>
<td>3.24</td>
<td>0.70</td>
<td>3.32</td>
</tr>
<tr>
<td>0.184</td>
<td>1.336</td>
<td>0.53</td>
<td>3.42</td>
<td>0.49</td>
<td>3.55</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)، دمجات الحرية (148)، (t) الجدولية (1.97).

يتضح من الجدول رقم (15) أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين على مجال الرؤية والرسالة بين إتحاد لعبة الفردية وإتحاد لعبة الفردية ولصالح إتحاد لعبة جماعية، بينما لا يوجد
فروق دالة إحصائيًا في المجالات الأخرى والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي، والشكل
البياني رقم (5): الفرق بين إتحاد لعبة جماعية وإتحاد لعبة فردية لمجال الرؤية والرسالة.

الشكل رقم (4): الفرق في المتوسط بين إتحاد لعبة جماعية وإتحاد لعبة فردية في مجال الرؤية والرسالة.

رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير تصنيف اللعبة؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T Test)، لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعًا لمتغير تصنيف، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.
الجدول رقم (16) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير تصنيف اللعبة (ن=150)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى الدلالة</th>
<th>قيمة ت</th>
<th>لعبة غير أولمبية (ن=60)</th>
<th>لعبة أولمبية (ن=90)</th>
<th>وحدة القياس</th>
<th>المتغيرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المتغير</td>
<td>الإحراز</td>
<td>المتغير</td>
<td>الإحراز</td>
</tr>
<tr>
<td>*0.001</td>
<td>3.338</td>
<td>0.81</td>
<td>3.30</td>
<td>0.65</td>
<td>3.70</td>
</tr>
<tr>
<td>*0.002</td>
<td>3.109</td>
<td>0.64</td>
<td>3.22</td>
<td>0.60</td>
<td>3.55</td>
</tr>
<tr>
<td>*0.023</td>
<td>2.294</td>
<td>0.83</td>
<td>3.48</td>
<td>0.71</td>
<td>3.77</td>
</tr>
<tr>
<td>*0.007</td>
<td>2.728</td>
<td>0.77</td>
<td>3.25</td>
<td>0.62</td>
<td>3.56</td>
</tr>
<tr>
<td>*0.032</td>
<td>2.171</td>
<td>0.72</td>
<td>3.13</td>
<td>0.54</td>
<td>3.36</td>
</tr>
<tr>
<td>*0.002</td>
<td>3.223</td>
<td>0.63</td>
<td>3.27</td>
<td>0.54</td>
<td>3.59</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* مستوى الدلالة (α ≥ 0.05)، درجات الحرية (148)، (ت) الجدولية (97).

يتضح من الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية ولصالح لعبة أولمبية في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي، والأشكال البيانية (4-11) تبين الفروق بين المتوسطات لحسابية لمجالات واقع التخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية.
الشكل رقم (5): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال الرؤية والرسالة.

الشكل رقم (6): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال البيئة الداخلية للإتحاد.
الشكل رقم (7): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية وعبارة غير أولمبية في مجال البيئة الخارجية للاتحاد.

الشكل رقم (8): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية وعبارة غير أولمبية في مجال الأهداف.
الشكل رقم (9): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية وعسية غير أولمبية في مجال التخطيط والسياسات الإستراتيجية.

الشكل رقم (10): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية وعسية غير أولمبية في الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.
الفصل الخامس

مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات
أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين كانت درجه متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للإجابة (70.8%)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال البيئة الخارجية للإتحاد على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة (75%)، وليله مجال الرؤية والرسالة في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة (69.2%)، وليله مجال الأهداف في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة (68.8%)، وليله مجال البيئة الداخلية للإتحاد بدرجة متوسطة (68.4)٪ بينما جاء مجال الخطة والسياسات الاستراتيجية بالمرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة (65.4%) 


أما بخصوص مجال البيئة الخارجية، الذي حصل على أعلى المجالات بدرجة كبيرة، يعزو الباحث ذلك إلى اشتعال أفاق الروية من قبل الإدارة العليا للإتحادات الرياضية في استدعاء القادة الفلسطينيين ذو الخبرة الكبيرة في الغرب، على رفع اسم فلسطين في المحافل الدولية ويؤدون عملهم بحماسة ودافعة كبيرة، كما أن الإتحادات الرياضية


أما بخصوص مجال البيئة الداخلية فقد جاء في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، يعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة الفلسطينية تتم بالتعقيد الشديد، وتشابك العوامل والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية مع بعضها البعض، كما أن من صفات العمل في الإتحادات الرياضية الفلسطينية أنه تطوعي وأن أعضاء الهيئات الإدارية ملتزمون بوظائف أخرى، بالإضافة إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق القائمين على الإتحادات الرياضية حيث انتقلت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من زوكاي وأخرون (2014) وعبد الله (2013) حيث تبين من نتائج دراساتهم عدم الإهتمام في البيئة الداخلية ويعزو الباحث ذلك لإختلاف بناء فقرات الإستبيان، كما أنها لم تتفق


ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة؟

وأظهرت نتائج الجدول رقم (12،11) وجود فروق دالة إحصائيًا في واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأكثر من 10 سنوات) وللصالح (أكبر من 10 سنوات)، و بين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات وللصالح (5-10 سنوات) على مجال الأهداف والخطط والسياسات الاستراتيجية، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائيًا في المقارنات البعيدة الأخرى.

ويعزو الباحث وجود فروق ما بين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (5-10 سنوات) على مجمل الأهداف والخطط والسياسات الاستراتيجية وذلك إلى وجود دافعة وحماس وإرادة وطموعات بعثت لتحقيقها وتحقيق انجازات وإنجازات سواء على الصعيد المحلي والدولي بالإضافة إلى أن كل العاملين في الإتحادات الرياضية الفلسطينية يعملون تحت ظل رؤية ورسالة وإستراتيجية واحدة وأهم ما يسعوا له رفع اسم فلسطيني في المحافل الدولية، رغم أنهم لا يعملون في إنسجام و موضوعية لأن العمل تطوعي في الهيئات الإدارية داخل الاتحاد حيث أن في العمل التطوعي لا يوجد تنافس ذاتي، نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج دراسة كل من رضوان والأطرش (2010) والحسوني (2009) وأبو هشام (2007).
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.


رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير نوع الإتحاد؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين على مجال الرؤية والرسالة بين إتحاد لعبة الجماعية وإتحاد لعبة فردية ولصالح إتحاد لعبة جماعية، بينما لا توجد فروق دلالة إحصائيًا في المجالات الأخرى والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الاحصادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير تصنيف اللعبة؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الاحصادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين بين لعبه أولمبية ولعبة غير أولمبية ولعبة أولمبية ولعبة لتصح لعبه أولمبية في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقعا التخطيط الإستراتيجي.

الإستنتاجات:

1- تتمتع الإتحادات الرياضية الفلسطينية بواقع تخطيط إستراتيجي جيد.
2- لا يؤثر مستوى المؤهل العلمي على مستوى التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية.
3- أن أصحاب الخبرة المتوسطة يمتلكون برسم الإستراتيجيات والسياسات ووضع الأهداف المرجو تحقيقها.
4- الإهتمام في البيئة الفلسطينية منصب على الألعاب الجماعية.
5- الألعاب الأولمبية لها النصيب الأكبر من التخطيط الإستراتيجي.
التوصيات:

1- تعزيز استخدام التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، كأسلوب إداري حديث، يساعد الاتحادات الرياضية على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة على كافة الموارد، في ظل محدودية الإمكانيات المادية والبشرية.

2- رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، الذي يعد مكلفًا من حيث المال والوقت، وذلك لتفعيل فرق العمل على بذل الجهود، وتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي، في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

3- حث الاتحادات الرياضية الفلسطينية للأخذ بنتائج الأبحاث العلمية وتوصياتها وتبادل المعلومات والخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري.

4- زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

5- طرح مساق التخطيط الإستراتيجي الرياضي في تخصص التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية.

6- عقد دورات وبرامج تدريبية لإعداد الاتحادات الرياضية الفلسطينية في مجال التخطيط الإستراتيجي.
قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

أولا: المراجع العربية:

- إبراهيم، مروان عبد المجيد (2010). إستراتيجية الرياضة الأهداف وخطط العمل المستقبلية للإتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.


- أبو هاشم، محمد خليل (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث والتعرف إلى سبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.


- إبراهيم، ساغن على عبد الرحمن (2010). أثر التخطيط الاستراتيجي على رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، الخرطوم.

• البرغوثي، فاتن راتب الزير. (2013). إدارة الأزمات لدى إداري الإتحادات والأكاديمية الرياضية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

• البغدادي، عبد الصاحب؛ الدوسري، سهاد كاظم. (2015). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية، جامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (20)– العدد (85).


• النوبة، أمير إبراهيم. (2010). واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير الإدارة الرياضية (دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، الخرطوم.

• الجبوري، حسين محمد جود. (2014). التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.


• الدجني، إياذ. (2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.


• سعاد، نايف عبد الرحمن. (2006). "التفكير الاستراتيجي لدى القيادة في الإتحادات الرياضية الفلسطينية وعلاقته بإتخاذ القرار"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.


عبد الغني، نعمان؛ شرف الدين، مليفة عبد الله. (2010). الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.


علي، سمير عبد الحميد؛ ديب، خلود نزار علي. (2009). تخطيط مقترح لتطوير الرياضة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.


كرامّة، عبير محمد حسون (2009). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، بغداد.

كلوب، أحمد عبد الفتاح محمد (2012). دور القيادة الشرطية في إدارة الأزمة الأمنية، رسالة دكتوراه منشورة، أكاديمية الشرطة، مصر.

كلوب، عرابي محمد (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية، الناشر المؤلف، غزة، فلسطين.

مأهر، أحمد (2009). التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الاسكندرية.


محمد، محمد صديق. (2009). التخطيط الاستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (16)- العدد (8).
• تصويرات، فريد توفيق (2011). إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
• ياسين، سعد غالب (2010). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الإجنبية:


• Scott, S., and George, B. (2010): Principles of Human Resources Management (15th edition), South-Western, Mason, Ohio, USA.


• Understanding the capacity of sports & recreation organizations.

الملحق

ملحق رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة بتجاوزات نوع الاتحاد الرياضي n=204

<table>
<thead>
<tr>
<th>العاملين الفعليين</th>
<th>عدد العاملين</th>
<th>الترقيم</th>
<th>عدد العاملين</th>
<th>الترقيم</th>
<th>عدد العاملين</th>
<th>الترقيم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الاتحاد الفلسطيني لجمال الأجسام</td>
<td>7</td>
<td>11</td>
<td>الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الاتحاد الفلسطيني للملاكمة</td>
<td>7</td>
<td>12</td>
<td>الاتحاد الفلسطيني للطب الرياضي</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الاتحاد الفلسطيني للتكية والناي بوكسنج</td>
<td>10</td>
<td>13</td>
<td>الاتحاد الفلسطيني لكرة الطائرة</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الاتحاد الفلسطيني للقوة البدنية وثني الذراعين</td>
<td>7</td>
<td>14</td>
<td>الاتحاد الفلسطيني لرفع الأثقال</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الاتحاد الفلسطيني للشراع والتجديف</td>
<td>7</td>
<td>15</td>
<td>الاتحاد الفلسطيني للفروسية</td>
<td>10</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

84
<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم</th>
<th>الاتحاد الفلسطيني للبرج</th>
<th>الإتحاد الفلسطيني لألعاب القوى</th>
<th>الإتحاد الفلسطيني للشطرنج</th>
<th>الإتحاد الفلسطيني للسكواتش</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4</td>
<td></td>
<td>26</td>
<td>7</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>الإتحاد الفلسطيني للسباحة والرياضات المائية</td>
<td>27</td>
<td>11</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>الإتحاد الفلسطيني للسباحة والرياضات المائية</td>
<td>28</td>
<td>11</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>23</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>24</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>25</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ملحق رقم (2)
الإستبانة قبل التحكيم
الإستبان
الدكتورة
تحية طيبة وبعد ،
سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين" ولتحقيق ذلك تم استخدام استبيان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين" لذلك أرجو من حضرتكم مراجعة الإستبانة وإبداء الرأي في المجالات المستخدمة وكذلك الفقرات وأرجو حذف أو إضافة ما ترونه مناسبًا من أجل تحقيق ذلك الهدف.

شكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث
مصعب راشد
بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية بفلسطين" وذلك بElementException لمبادئ التخطيط على درجة الماجستير في التربية الرياضية، و لتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لقياس العرض المطلوب لذك أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص، مع التأكيد لكم بأن المعلومات المقدمة مستبقي سرية ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم حسن تعاونكم.

الباحث : مصعب راشد

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

الاسم (اختياري) ............................................................

المنصب الوظيفي ............................................................

سنوات الخبرة الإدارية:

أقل من 5 سنوات ( )
من 5 - 10 سنوات ( )
أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي:

بكالوريوس فيما دون ( )
دراسات عليا ( )

نوع الاتحاد:

إنتحال لعبة جماعية ( )
إنتحال لعبة فردية ( )

صفة المؤسسة الرياضية

87
المحور الأول: الرؤية والرسالة: تعبّر رؤية ورسالة الاتحاد عن الآتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
<th>ملاحظات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الصورة المرغوب تحقيقها للاتحاد محليًا وعربيًا ودولياً</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للاتحاد</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>البرامج والنشاطات والخدمات بشكل عام</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>دعم الإنجاز والتميز للآباء</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي: يضع الاتحاد خططه بناء على:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
<th>ملاحظات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الدراسة الموضوعية للأفكار الجديدة والمبدعة التي يتم طرحها</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في جامعات الاتحاد</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>إيجاد حلول خاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تقديم مقترحات متوازنة لإستخدام الموارد المتاحة فعالية</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>البحث عن البدائل التي تساعده في تحقيق أهداف الاتحاد</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تحقيق الأهداف وفق معايير أداء محددة</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للاتحاد: يضع الاتحاد خططه معمدًا على تحليل الآتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
<th>ملاحظات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكوادر الإدارية والتدريبية وكفاءاتها</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
المنشآت الرياضية المتواجدة ومدى التدريب لمعرفة مدى
่วยتها.
حصر المشاكل والمعيقات التي تواجه الاتحاد.
تقوم أداء اللجان التابعة للاتحاد.
احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات
تدريبية.
نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الاستراتيجية.
نظام الحوافز المادي والمعنوي للإداريين والمدربين واللاعبيين

المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للاتحاد: يضع الاتحاد خططه مراعيا تحليل الآتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>التقدم التكنولوجي في مجال الرياضة.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>توقعات الجمهور الرياضي واحتياجات المجتمع.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومطالباته.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>علاقة الشركات الراعية والممولين مع الاتحاد.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>التغييرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية.</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>أراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المحور الخامس: الأهداف الاستراتيجية: تسجّل أهداف الاتحاد مع الآتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رؤية ورسالة الاتحاد الموضوعة.</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>النتائج التي يرغب الاتحاد في الوصول إليها.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>الكفاءات والكودي البشري التي تقوم بعملية التنفيذ.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>الإمكانات المادية والموارد المتاحة.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>أليات الرقابة والمتابعة.</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المحور السادس: الخطط والسياسات الاستراتيجية: تتضمن خطط الاتحاد الآتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية.</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>والفرعية. برامج وميزانية تحدد الكيفية التي ستتم بها تحقيق الأهداف.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>برامج الرقابة والتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>خطط طويلة الأمد مكتوبة ومتعمدة رسميا.</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>
المحور السابع: الرقابة الإستراتيجية وتقديم الأداء: يعمل الاتحاد على:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرة</th>
<th>م</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>تقييم أداء مجلس الإدارة العليا للإتحاد بشكل مستمر.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>مراجعة وتقييم الأهداف بشكل دوري ومستمر.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>مراجعة وتقييم الخطط والبرامج والأنشطة بشكل مستمر.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>اتخاذ إجراءات تصحيحية وعلاجية حيثما تطلب ذلك.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>تقييم الأداء من منطلق النتائج التي تم إنجازها.</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره.</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ملحق رقم (3)
أسماء محكمي أداة الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>مكان العمل</th>
<th>الرتبة العلمية</th>
<th>أسماء السادة المحكمنين</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>جامعة النجاح الوطنية</td>
<td>أستاذ</td>
<td>د. عماد عبد الحق</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>د. معين حافظ</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>د. محمود الأطرش</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مساعد</td>
<td>أستاذ مساعد</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مساعد</td>
<td>رابح مرار</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مشارك</td>
<td>بهجت أبو طمع</td>
</tr>
<tr>
<td>جامعة فلسطين التقنية خضوري</td>
<td>أستاذ مساعد</td>
<td>تابت شتيري</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مساعد</td>
<td>مها جراد</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مساعد</td>
<td>جمال أبو بشاره</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مساعد</td>
<td>اهاب الفيج</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أستاذ مشارك</td>
<td>عبد السلام حمارشة</td>
</tr>
<tr>
<td>جامعة القدس أبو ديس</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ملحق رقم (4)

الإستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد „

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية. ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لقياس العرض المطلوب لذالك أرجو من حضرتكم التكرار بالاجابة عن فقرات الإستبانة وإبداء الرأي بما ينطبق عليهكم في المكان المخصص، مع التأكيد لكم بأن المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم حسن تعاونكم.

الباحث: مصعب راشد

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

سنوات الخبرة الإدارية:

 أقل من 5 سنوات ( )
من 5 - 10 سنوات ( )
أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي:

 بكالوريوس فما دون ( )
دراسات عليا ( )

 نوع الإتحاد:

 إتحاد لعبة جماعية ( )
إتحاد لعبة فردية ( )

 تصنيف اللعبة:

 لعبة أولمبية ( )
 لعبة غير أولمبية ( )

الجزء الثاني: ضع إشارة (✓) في المربع المناسب أمام كل فقرة:
المجال الأول: الرؤية والرسالة:

<table>
<thead>
<tr>
<th>م</th>
<th>الفقهية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>تعكس رؤية ورسالة الاتحاد الصورة التي يرغب تحقيقها.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>تعبر رؤية ورسالة الاتحاد عن الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>تتضمن رؤية ورسالة الاتحاد الأهداف الأندية والمستقبلية للإتحاد.</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>ينصق الاتحاد العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيته ورسالته.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يضع الإتحاد رؤيته ورسالته بحيث تراعي التطور العلمي والتكنولوجي للعبة.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>تدعم رؤية الإتحاد الإنجاز والتميز في الأداء.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجال الثاني: البنية الداخلية للإتحاد:

<table>
<thead>
<tr>
<th>م</th>
<th>الفقهية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>يضع الإتحاد خطة معتمدة على تحليل الموارد المالية المتاحة وأولويات الإفاق.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>يراعي الإتحاد الكوادر الإدارية والفنية وكفانتها.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>يدرس الإتحاد المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها.</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>يحصر الإتحاد المشكلات والمعيقات الداخلية التي تواجهه.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يضع الإتحاد نظامًا للحواز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمربيين.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>يقوم الإتحاد بتقديم أداء عمل اللجان المختلفة.</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>يراعي الإتحاد احتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة.</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>يغفل الإتحاد أساليب البحث العلمي في تطوير خططه وأداءه.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجال الثالث: البنية الخارجية للإتحاد:
<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم</th>
<th>الفكرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>يراعي الإتحاد الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>يأخذ الإتحاد توقعات الجمهور الرياضي واحتياجات المجتمع</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>يؤمن الإتحاد في دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومظلاته</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>يتم الإتحاد بعلاقاته مع الشركات الراعية والممولين.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يراعي الإتحاد التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>يساتب الإتحاد بأراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجال الرابع: الأهداف:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة</th>
<th>غير موافق</th>
<th>موافق بدرجة عالية</th>
<th>موافق بدرجة عادية</th>
<th>موافق بدرجة محايدة</th>
<th>غير موافق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>م</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>نتسجم أهداف الإتحاد مع رؤيته ورسالته.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>يحدد الإتحاد النتائج التي يرغب في الوصول إليها.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>يحدد الإتحاد الفترة اللازمة لتحقيق الأهداف.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>يختار الإتحاد الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>ينقص الإتحاد آليات للرقابة والمتابعة.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجال الخامس: الخطط والسياسات الإستراتيجية:
<table>
<thead>
<tr>
<th>عالياً</th>
<th>يضع الإتحاد خططه بناء على الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>لا يهتم الإتحاد بدراسة الأفكار الجديده والموضوعية التي يتم طرحها.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يجد الإتحاد الحلول الخاصة بالمشكلات ويقدم المقترحات المناسبة لحلها.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يستغل الإتحاد الموارد المتوفرة بفعالية.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يبحث الإتحاد عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يضع الإتحاد أهداف رئيسية واخرى فرعية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يضع الإتحاد برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يعمل الإتحاد بوجود برامج للرقابة والمتتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ملحق رقم (5)
كتاب تسهيل مهمة

جامعات النجاح الوطنية
كلية التربية الرياضية

2010/3/19

سعادة الأخ اللواء جبريل الرحبوب رئيس اللجنة الأولمبية الفلسطينية المحترم

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب

مصباح سمير محمد راشد

تعدكم عمادة كلية التربية الرياضية أحلام تحياتها، ونتمي لحضرتكم موفق الصحة والسعادة، وانطلاقاً من التعاون بين الكلية والأولمبية الفلسطينية في الوطن والعملين فيها، يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكورة أعلاه في تزويده قائمة أسماء روساء وأعضاء الانتهاد وعدها علماً بأنه من طلبة الماجستير ويقوم بإجراء دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين".

تحت إشراف الدكتور فيس نعيرات، وذلك استكمالاً لستطيعات الحصول على درجة الماجستير.

علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لغاية البحث العلمي سوف تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين.

مع وافر الاحترام والتقدير

عميد كلية التربية الرياضية

أ.- عصاب عبد الحق

Nablis - P.O.Box 707 - Tel. (970)(09)3340003 - 2344114 - 2345113/5/6/7 - Fax (970)(09)3345982
Web Site: www.najah.edu
The Reality of Strategic Planning in the Sports Federations of Palestine

By
Mossab Sameer Mahmmod Rashed

Supervised
Dr. Qais Nuerat

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Physical Education, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

2015
The Reality of Strategic Planning in the Sports Federations of Palestine

By

Mossab Sameer Mahmmmod Rashed

Supervised

Dr. Qais Nuerat

Abstract

The aim of this study was to identify the reality of strategic planning in the sports federations of Palestine. To achieve this, the study was conducted on a sample consisted of (204) presidents and members of the sport federations of Palestine and it represented (74%) of the study population.

To collect data, the researcher designed a new questionnaire which consisted of (35) items distributed into five domains as follow:

- Domain of vision and mission;
- The internal environment;
- The external environment, goals; plans and policies.

To analyze data, spss program was used.

The study findings showed that the reality of the sports federations average was (70.8%) of the total score of strategic planning according to Likert scale Quintet. As well as the area of the external environment got the highest percentage of (75%). The field of strategic plans and policies scored the lowest percentage of (65.4%). Respectively, the field of mission, message objectives and internal environment scored the following percentages of (69.2%), (68.8%) and (68.4%). The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (α = 0.05) in the reality of strategic planning in the sports federations in Palestine due to the variable of Qualification. Whereas, there were
differences in the evaluations among the study population and these differences are attributed to the variable of years of experience (less than 5 years), (over 10 years) in favour of over (10 years members). Among the members whose experience was rated (5-10 years) and (over 10 years), the results came in favour of the latter in the fields of objectives, plans and strategic policies and the union type variable. The collective sports unions had an advantage over the field of message and vision and the sport category in all spheres.

In light of these findings, the study recommended the following. It is very important to enhance the use of strategic planning in the Palestinian sports federations as a new administrative way which helps sports federations to cope with internal and external environment variables, particularly, in light of the intense competition at all levels, and in the light of the limited human and material resources. Also, it is important to hold strategic planning training course in order to help the administrative personnel in sports federations. For the process of strategic planning to pay off, financial allocations are significant. Palestinian sports federations are urged to consider the results of research, exchange expertise and information in all administrative fields. Moreover, it is very vital to conduct more researchs in strategic planning, and to introduce the course of strategic planning to the students of physical education at the Palestinian universities.