



## واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين

\*\* أيمن خضر احمد

باحث ماجستير بكلية التربية الرياضية - جامعة العريش

### مقدمة ومشكلة البحث :



الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل واصبح التخطيط الاستراتيجي يعبر عن عملية تستند الى فهم واقعي وعميق لما يدور فى بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف الى الفرص والمخاطر التى تنطوى عليها ، ما يمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له وإن التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسات التعليمية يعمل على تحسين الظروف وتوظيف معلمين ، واجتذاب طلاب أكثر تفوقاً ، وتحديث المنشآت والمرافق ، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف. ( Kelley & Trainer , 2004 )

ولقد سارعت الإدارات التعليمية على كافة المستويات الى تبنى التخطيط الاستراتيجي ، نظراً لما يحققه من نتائج هامة على مستوى مؤسسات التعليم ، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية

ذهب التخطيط الاستراتيجي فى الاونة الأخيرة من القرن الحالى بفرض مفاهيمه وأولوياته بشكل كبير وماهية استخدامه على نطاق واسع فى المؤسسات على مختلف مستوياتها وأنشطتها و إن المؤسسات التى تخطط استراتيجياً تتفوق فى أدائها الكلى على المؤسسات التى لاتعتمده ، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع ميدانى مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان عطاها وديمومتها ، وخلف أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فاعلة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع فى تحقيق الغايات المنشودة ، فقد كانت نتائج الدراسات التى حاولت معرفة طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن المؤسسات التى تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التى لا تدار استراتيجياً ، وأن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل

الإدارية السليمة فى إدارة المؤسسات التعليمية.

#### هدف البحث:

التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التربية الرياضية بشمال سيناء.

#### مجالات البحث:

١. المجال البشرى : معلمى التربية الرياضية بشمال سيناء
٢. المجال الزمنى : خلال الفصل الدراسى الثانى لعام ٢٠٢٢
٣. المجال المكاني : مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء

#### الدراسات النظرية

اولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجى

#### strategic planning concept

يعرف التخطيط الاستراتيجى فى المؤسسات التربوية "بأنه تلك العملية التى يتم من خلالها وضع تصور لمستقبل المؤسسة التربوية وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلى فى الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك المتغيرات الحاصلة فى البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على العمل بالمؤسسة التربوية من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلنة.(محمد قاسم ، ٢٠٠٨ ، ١٩٨ ، ١٩٩-).

العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة فى التخطيط والتنفيذ والتقييم للخطط الاستراتيجية ، ما يساهم فى تحسينها ، ويخلق الحس بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد اتجاهها . كما أن التخطيط الاستراتيجى يتضمن أهدافاً وغايات محددة وقابلة للقياس ، واستراتيجيات عمل وتحديد معايير من أجل المساءلة والمحاسبة، خاصة من قبل هيئات مراقبة الجودة والاعتماد .

#### مشكلة البحث

اوضحت الدراسات والبحوث على أهمية التخطيط الاستراتيجى وضرورة تطبيقه فى المؤسسات التربوية والتعليمية كونها تعد نقطة الانطلاق للتقدم والتطور فى شتى ميادين الحياة ، ويتم ذلك من خلال بناء قاعدة بيانات واسعة النطاق تحيط بجميع مفاصل المؤسسات العامة منها والخاصة ، ولما للتخطيط الاستراتيجى من أهمية قصوى فى تحديد اتجاهات النجاح وتحقيق الأهداف ،لذا فقد حاولت الدراسة الحالية تسليط الضوء على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين و ما مدى الإفادة من التأكيد على تبنى اتجاهات أكثر واقعية عملية فى استخدام التخطيط الاستراتيجى فى التربية الرياضية ولكون التخطيط الاستراتيجى أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية

المبنى على أساس من دراسة واستلهاج المستقبل، كما أنه يركز أيضا على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

**- التخطيط كبناء :** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

### أنواع التخطيط :

#### ١- التخطيط الاستراتيجي :

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل .

#### ٢- التخطيط التكتيكي :

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

#### ٣- التخطيط التنفيذي :

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن

ومثل أى مصطلح فى العلوم الإنسانية تعددت المفاهيم والتعريفات للتخطيط الاستراتيجي، ولعل من الفائدة أن نجمل فى جوانب أربعة يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، تحوى ما تضمنته التعريفات التفصيلية، وهى : (الهلالى، ٢٠٠٨، ١٦٤)

**- مستقبلية القرارات الحالية:** حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لايجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي لاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعنى تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفلة بإحداثه.

**- التخطيط لعملية:** فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة بعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعنى أنها عملية تسير على أسس مفهومة.

**- التخطيط كفلسفة:** فالتخطيط يعد اتجاهاً وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء

ونجد هنا أن اتفاقا في ربط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي يشير إليه . (مندورة، درويش، ٢٠٠٥: ٥١ )

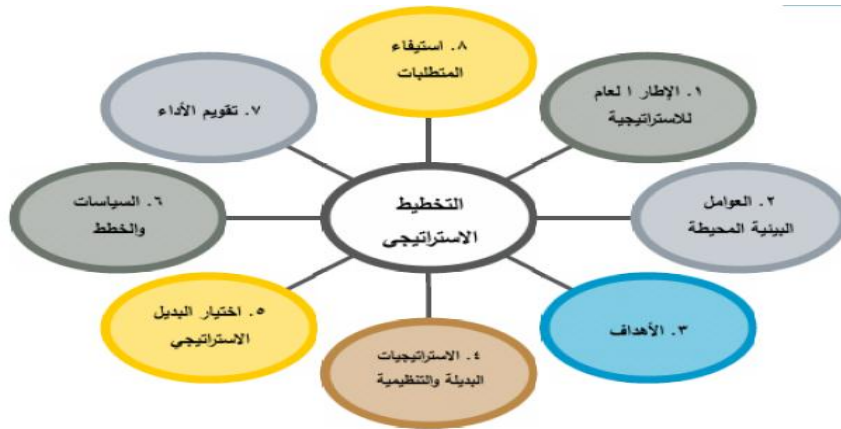
في تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة."

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية الموضحة في (الشكل رقم ١)

تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات ، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبيق على الأنشطة التي تتكرر ، كمثل على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات . ( احمد القطامين ، ٢٠٠٢: ٧٦ )

### التخطيط الاستراتيجي :

إنّ التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب علمي وعملي يستهدف تحديد الأهداف وتدبير الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف مستغلا مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم ( السياسات وتجنيذ الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ). (محمد سيف الدين فهمي ، ١٩٩٦، ٦٧)



(شكل رقم ١)

عناصر التخطيط الاستراتيجي (مندورة ، درويش، ٢٠٠٥ : ٥٧)



التخطيط الاستراتيجي ما يلي (محمد الأغا، ٢٠٠٥: ٦٥):

١. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
٢. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
٣. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
٤. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه العناصر:

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
٣. تحديد الأهداف والغايات.
٤. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
٥. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
٦. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
٧. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
٨. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

**مزايا التخطيط الاستراتيجي :**

١. للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز

هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، ويرجع هذا إلى: مقاومة بعض مديري المدارس أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتمادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، انعدام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند او نعدام وجود ميزانية خاصة لتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية، ضعف إدراك بعض مسئولى التخطيط الاستراتيجي بمدارس المحافظة بكيفية إعداد خطة المدرسة الاستراتيجية وفق مراحل التخطيط الاستراتيجي.

٢- رانا جمال السيد عيد صقر(٢٠١٨م) عنوانها " وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء رؤية ورسالة وأهداف برنامج التربية الرياضية للمعلمين بمدن القناة طبقا لمعايير الجودة" هدفت الدراسة الى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء رؤية ورسالة وأهداف برنامج التربية الرياضية للمعلمين بمدن القناة وقد كانت عينة الدراسة تم اختيارها بالطريقة العمدية من الخبرة والمتخصصين والمهتمين بالرياضية المدرسية من موجهين ووجهات ومعلمين ومعلمات التربية

٦. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط ( العليا -الوسطى - الدنيا ) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

٧. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته ، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

٨. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً ، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

#### الدراسات السابقة

١- دراسة سمر سعد حافظ محمد العكاوي(٢٠٢١م) عنوانها " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي" ، وهدفت الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي وتم اختيار ( ٦٥ ) من المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي في إدرات ومدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء.ولتحقيق

المؤسسى للجامعات الفلسطينية وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجى.

### منهج البحث وإجراءاته الميدانية منهج البحث- :

استخدم الباحث المنهج الوصفى بأسلوب المسح لأنه أفضل المناهج وأيسرها للوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

### مجتمع وعينة البحث :

يعد تحديد مجتمع البحث ، من الخطوات والمراحل المهمة فى عملية إجراء البحث ، إذ يستطيع الباحث أن يتناول المجتمع كله بالبحث والدراسة إذا كان هذا المجتمع يقع فى حدود إمكاناته وقدراته وأشتمل مجتمع البحث على معلمى التربية الرياضية بالتربية والتعليم بشمال سيناء والبالغ عددهم (٢٢٧)

### عينة البحث- :

تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم من مجتمع الدراسة ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية

### أداة البحث :

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وقد قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات فى هذه الدراسة وذلك وفقاً للخطوات التالية:

١ . مراجعة الأدب النظرى المتعلق بالتخطيط الاستراتيجى ، وأهدافه ، ومجالاته.

الرياضية بالمرحلة الثانوية بمدن القناة للعام الدراسى ٢٠١٧ م / ٢٠١٨م ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثة بتصميم أداة للدراسة وهى الاستبانة ومن خلال تحليل استجابات افراد عينة الدراسة توصلت الباحثة للنتائج التالية : وكانت أهم النتائج أن هناك اتفاق على ضرورة أن ينوع معلم التربية الرياضية أساليب التقويم المستخدمة ( الملاحظة - الاختبارات البدنية المهارية والمعرفية والنفسية ) ، وأن يحرص على إنشاء سجل لكل متعلم خاص بالنواحي ( الصحية - البدنية - المهارية ) ليستعين بها فى عملية التقويم

٣ - دراسة إياد على الدجنى (٢٠١١م) عنوانها " دور التخطيط الاستراتيجى فى جودة الأداء المؤسسى " هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجى فى جودة الأداء المؤسسى، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسى فى الجامعات الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى والمنهج البنائى التطويرى وقد استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة المقننة تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة فى الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم ١٠٠ عضواً، استجاب منهم ٩١ فرداً وتوصلت الدراسة الى توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسى فى الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة ووجود دور للتخطيط الاستراتيجى فى جودة الأداء



بالموافقة على أهمية الصياغة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها ، ولقد تم الأخذ برأى الأغلبية ( أى ثلثى اعضاء المحكمين ، بحيث أصبحت الاستبانة فى صورتها النهائية .

## ٢- ثبات الأداة :

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة ، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (٣) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### جدول (٣)

#### معامل الفايرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (ن=٢٠)

معامل الصدق الذاتى	معامل ثبات الفايرونباخ	عدد العبارات	المحاور
٠.٩٠٠	٠.٨١١	١٠	الإعداد للخطط
٠.٨٥٩	٠.٧٣٩	١٠	التحليل الاستراتيجى
٠.٩٢٥	٠.٨٥٦	٨	التوجه الاستراتيجى
٠.٨٧٥	٠.٧٦٧	٨	الصياغة الإستراتيجية
٠.٨٥٩	٠.٧٣٩	١٣	إقرار الخطة وتنفيذها
٠.٩٢٥	٠.٨٥٦	١٠	التقويم والمتابعة
٠.٩٥١	٠.٩٠٥	٥٩	الثبات العام للاستبيان

الرياضية فى التربية والتعليم بشمال سيناء وجمعها لغرض تحليلها احصائيا.

### الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) لمعالجة البيانات

### عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

٢ .مراجعة الأبحاث والدراسات التى درست التخطيط الاستراتيجى فى المنظمات الإدارية أو المؤسسات التربوية

### المعاملات العلمية الخاصة بالاستبيان

#### ١- صدق الأداة :

تم عرض أداة الدراسة على (٧) من المحكمين المختصين ، وقد طلب من المحكمين إيداء الرأى فى فقرات اداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذى وُضعت فيه ، إما

يتضح من الجدول ( ٣ ) أن الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين(٠.٧٣٩- ٠.٨٥٦) حين بلغ الثبات الكلى إلى ( ٠.٩٠٥ ) .ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمى.

### ٣- اجراءات البحث الرئيسية

#### - الدراسة الرئيسية

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على السادة معلمى التربية

الفقرات أداة الدراسة ،وأعتمد الباحث المقياس الآتى لتقدير درجة التطبيق :

● (اقل من ٥٠%) منخفضة جدا(عناية خضير، ٢٠٠٧، :٩٨)

عرض النتائج وتحليلها  
عرض نتائج مجال الاعداد للتخطيط وتحليلها

- ٨٠ % فأكثر ( مرتفعة جداً . )
- (٧٠ % - ٧٩.٩%) مرتفعة
- (٦٠ % - ٦٩.٩%) متوسطة
- (٥٠ % - ٥٩.٩%) منخفضة

#### جدول (٤)

مجال لفقرات المنوية والنسب ، المعيارية والانحرافات ، الحسابية المتوسطات يبين للتخطيط الاعداد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	تدعم القيادة التربوية عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣.٥٨	٠.٨٧	٦٤.٠	متوسطة
٢	توجد خطة واضحة بعيدة المدى للتربية الرياضية	٣.٥٤	٠.٩٠	٦٣.٢	متوسطة
٣	تحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي	٣.٥٣	٠.٨٩	٦١.٢	متوسطة
٤	تشارك جميع العاملين في رسم خطة التربية الرياضية بعيدة المدى .	٣.٥٢	٠.٩٩	٦١.٠	متوسطة
٥	توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي	٣.٥٢	٠.٩٣	٦٠.٨	متوسطة
٦	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في المديرية والادارات .	٣.٤٩	١.٠٤	٥٩.٨	متوسطة
٧	تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي .	٣.٣٠	٠.٩٣	٥٧.٤	منخفضة
٨	تتاح الفرصة لكل العاملين للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتربية الرياضية .	٢.٨٠	١.٢٠	٥٦.٤	منخفضة
٩	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية للتربية الرياضية .	٢.٦٥	١.٠٢	٥١.٠	منخفضة
١٠	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي ، بصفته شريكاً .	٢.٥٦	١.٠٧	٥٠.٠	منخفضة
الدرجة الكلية لمجال الإعداد للتخطيط		٣,٢٤	٠.٧١	٦١.٣	متوسطة

تحليل النتائج  
لقد حصلت الفقرات ( توجد خطة واضحة بعيدة المدى للتربية الرياضية ، يشارك جميع العاملين في رسم خطة التربية الرياضية بعيدة المدى ، تدعم القيادة التربوية عملية التخطيط

الاستراتيجي ، تحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي ، توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي، يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في المديرية والادارات ) على درجة تطبيق متوسطة، فيما حصلت الفقرات ( تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، يشارك المجتمع المحلى في عملية التخطيط الاستراتيجي

بصفته شريكاً ، يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية ، تتاح الفرصة لكل العاملين للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي ) على درجة تطبيق منخفضة.

عرض نتائج مجال التحليل الاستراتيجي وتحليلها

### جدول ( ٥ )

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في التربية الرياضية .	٣.٥٩	٠.٩٦	٦٧.٨	متوسطة
٢	يدرس وضع التسهيلات في التربية الرياضية مثل (تجهيزات ، مباني ، ... ) .	٣.٥٧	٠.٩٧	٦٧.٨	متوسطة
٣	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للتربية الرياضية .	٣.٥٧	٠.٩٨	٦٦.٨	متوسطة
٤	يتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف الى نقاط القوة فيها .	٣.٤٠	٠.٩٨	٦٦.٨	متوسطة
٥	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.	٣.٣٨	٠.٩٨	٦٥.٦	متوسطة
٦	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي .	٣.٣٧	٠.٨٩	٦٤.٤	متوسطة
٧	يتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف الى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها .	٣.٣٥	١.٠١	٦٢.٢	متوسطة
٨	تتوفر قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة (الاجتماعية ، التكنولوجية ... ) .	٣.٣٣	٠.٩٤	٦١.٤	متوسطة
٩	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي .	٣.٢٩	٠.٩٢	٥٥.٨	منخفضة
١٠	تحلل البيئة الخارجية للتعرف الى الفرص المتاحة فيها لأغنتامها .	٣.٢٩	٠.٩١	٥٥.٨	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال التحليل الاستراتيجي	٣.٣٨	٠.٧٣	٦٢.٦٨	متوسطة



**تحليل النتائج**

التكنولوجية ، ... ) ، ويتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي ، ويتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف الى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها ، ويتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف الى نقاط القوة فيها ، وتتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين) على درجة تطبيق متوسطة.

**عرض نتائج مجال التوجيه الاستراتيجي وتحليلها**

لقد حققت الفقرات ( يتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف الى نقاط القوة فيها ، وتتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين ، وتوجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي ، ويدرس وضع التسهيلات في التربية الرياضية مثل ( تجهيزات ، مباني ، ... ) على درجة تطبيق متوسطة ، وكذلك حققت الفقرات ( تحلل البيئة الخارجية للتعرف الى الفرص المتاحة فيها لأغنتامها ، وتتوفر قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة ( الاجتماعية ،

**جدول ( ٦ )**

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	يتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة	٣.٤٥	٠.٩٣	٦٦,٤	متوسطة
٢	يتم التأكد من ان رؤية التربية الرياضية واقعية تنسجم مع إمكاناتها .	٣.٤٠	٠.٨٥	٦٥.٨	متوسطة
٣	توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة .	٣.٣٥	٠.٩٣	٦٣.٨	متوسطة
٤	تحديد اهداف استراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للتربية الرياضية .	٣.٣٣	٠.٨٦	٦٢.٥	متوسطة
٥	يتوصل فريق التخطيط الى إجماع حول الأهداف.	٣.٢٨	٠.٩٨	٦٢,١	متوسطة
٦	يتم عقد اجتماعات دورية بين اعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء .	٣.٢٥	٠.٩٩	٦٢	متوسطة
٧	تترجم الأهداف طويلة الاجل الى اهداف متوسطة الأجل.	٣.٢٢	٠.٩٩	٥٨.٧	متوسطة
٨	تترجم الأهداف متوسطة الأجل الى اهداف قصيرة الأجل.	٣.٢٠	٠.٩٠	٥٨.٣	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التوجيه الاستراتيجي	٣.٢٨	٠.٧٦	٦٢,٤٥	متوسطة

### تحليل النتائج

اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء ) على درجة تطبيق متوسط.والفقرات (وتترجم الأهداف طويلة الأجل الى أهداف متوسطة الأجل ، وتترجم الأهداف متوسطة الأجل الى اهداف قصيرة الأجل) على درجة تطبيق منخفضة .

وقد حققت الفقرات ( يتم التأكد من ان رؤية التربية الرياضية واقعية تنسجم مع إمكاناتها ، وتوضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات المختلفة ، ويتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية محددة ، تحديد أهداف إستراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للتربية الرياضية ، ويتوصل فريق التخطيط الى إجماع حول الأهداف ، ويتم عقد

عرض نتائج مجال الصياغة الاستراتيجي وتحليلها

### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال الصياغة الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة في البيئة المحيطة .	٣.٣٣	٠.٨٩	٦٦,٥	متوسطة
٢	مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من ان فرص تحقيقها لازالت كبيرة .	٣.٣٢	٠.٨٥	٦٦.٢	متوسطة
٣	تصميم استراتيجيات متوافقة مع اهداف التربية الرياضية.	٣١.٣	٠.٨٨	٦٥	متوسطة
٤	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية .	٣.٢٦	٠.٩٤	٦٤.٦	متوسطة
٥	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة .	٣.٢٥	٠.٩٤	٦٣.٢	متوسطة
٦	عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها .	٣.١٩	٠.٨٨	٥٧.٦	منخفضة
٧	اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الاهداف.	٣.١٩	٠.٨٩	٥٧	منخفضة
٨	رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير .	٣.١٨	٠.٩٦	٥٧	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال الصياغة الاستراتيجية	٣.٢٥	٠.٧٦	٦٢.١٣	متوسطة

### تحليل النتائج

الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للتربية الرياضية في البيئة المحيطة ، وتصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف التربية الرياضية ، تنظيم ورش عمل للمعنيين

وقد حققت الفقرات ( مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من ان فرص تحقيقها لازالت كبيرة ، وتحديد الأولويات

حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية ، ،  
وتحقيق التكامل بين الاستراتيجيات  
الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة  
للمديرية ) على درجة تطبيق متوسطة  
وحصلت الفقرات (وعمل مخططات  
مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة  
التي يمكن الاعتماد عليها ، واختيار البدائل

الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق  
الأهداف ، ورسم خطط عمل بديلة لكل  
إستراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي  
تغيير) على درجة تطبيق منخفضة.

عرض نتائج مجال اقرار الخطة وتنفيذها  
وتحليلها

## جدول ( ٨ )

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات مجال إقرار  
الخطة وتنفيذها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ	٣.٦٨	٠.٩٣	٧١.٤	مرتفعة
٢	يتم كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح	٣.٦١	٠.٩٠	٦٥	متوسطة
٣	يوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية .	٣.٥٣	٠.٩١	٦٤,٧	متوسطة
٤	إعلان الالتزام من قبل قيادة المديرية بضرورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها .	٣.٤٧	٠.٩٨	٦٢	متوسطة
٥	تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية.	٣.٤٠	١.٠٦	٦٠.٢	متوسطة
٦	ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة .	٣.٤٠	٠.٩٤	٥٨.٤	منخفضة
٧	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية .	٣.٤٠	١.٠٢	٥٨.٠	منخفضة
٨	تحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية .	٣.٣٥	٠.٩١	٥٧.٠	منخفضة
٩	تعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته .	٣.٣٣	١.٠٠	٥٦.٨	منخفضة
١٠	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية .	٣.٣٢	٠.٩٨	٥٦.٤	منخفضة
١١	تراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية العكسية .	٣.٢٤	٠.٩٩	٥٥.٨	منخفضة
١٢	توضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة .	٣.١٠	١.٠٩	٥٥,٦	منخفضة
١٣	توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ .	٢.٨٠	١.١٣	٥٥.٠	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال اقرار الخطة وتنفيذها	٣.٥٠	٠.٧٣	٦٠,٧٦	متوسطة

### تحليل النتائج

الخطة ، وتوضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية ، ويتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية ، وتراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلائم التغذية العكسية ، وتعد لقاءات دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم في أثناء عملية التنفيذ ( على درجة تطبيق منخفضة.

عرض نتائج مجال التقييم والمتابعة وتحليلها

وقد حققت الفقرات ( تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ )، على درجة مرتفعة وحصلت الفقرات ( يتم كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح، يوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية، يتم توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد، تنظم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية) على درجة متوسطة، وحصلت الفقرة ( تحدد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، وتوضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات

### جدول ( ١٠ )

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لفقرات التقييم والمتابعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم	٣.٤٩	٠.٩٦	٧٠.٨	مرتفعة
٢	تكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة .	٣.٤٤	٠.٩٦	٦٨.٨	متوسطة
٣	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف .	٣.٤٠	٠.٩٥	٦٧	متوسطة
٤	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر .	٣.٤٠	١.٠١	٦٦	متوسطة
٥	تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز .	٣.٣٧	٠.٩٠	٦٥.٤	متوسطة
٦	تقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة	٣.٣٥	٠.٩٢	٦٥	متوسطة
٧	تحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها	٣.٣١	٠.٩٦	٦٤.٢	متوسطة
٨	تطبق مفاهيم المساءلة والشفافية ، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الاهداف .	٣.٣١	١.٠٠	٦٣.٦	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال المتابعة والتقييم		٣.٣٤	٠.٨٠	٦٦,٣٥	متوسطة

### تحليل النتائج

درجة تطبيق مرتفعة ، وحققت الفقرات (ويتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف ، وتكتب

حققت الفقرة ( تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم)



تقارير للمراجعة السنوية للخطة ، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز ، وتقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة ، وتحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها، وتطبق مفاهيم المساءلة والشفافية

، ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف) درجة تطبيق متوسطة .

### عرض نتائج واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية للمجالات ككل

#### جدول ( ١١ )

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
١	الإعداد للتخطيط	٣,٢٤	٠,٧١	٦١,٣	متوسطة
٢	التحليل الاستراتيجي	٣,٣٨	٠,٧٣	٦٢,٦٨	متوسطة
٣	التوجه الاستراتيجي	٣,٢٨	٠,٧٦	٦٢,٤٥	متوسطة
٤	الصياغة الاستراتيجية	٣,٢٥	٠,٧٦	٦٢,١٣	متوسطة
٥	إقرار الخطة وتنفيذها	٣,٥٠	٠,٧٣	٦٠,٧٦	متوسطة
٦	المتابعة والتقويم	٣,٣٤	٠,٨٠	٦٦,٣٥	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي</b>					
		٣,٣٣	٠,٦٨	٦٢,٦١	متوسطة

#### تحليل النتائج

درجة متوسطة ، ان الاعداد للتخطيط يعتبر المرحلة الاولى والمهمة في طريق الوصول الى الاستراتيجية الجيدة فكما كان الاعداد جيدا او منسقا مع رسالة المؤسسة واهدافها وسياستها كلما كانت الاستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من المؤسسة فبدون تخطيط مسبق فعال ستتخبط عملية التخطيط الاستراتيجي وسيكون مصيرها الفشل . ( ٢٠٠٧:٧٨ ، wilkinsom )

اما مجال التحليل الإستراتيجي فقد كانت نسبته المئوية ( ٦٢,٦٨ % )

يتضح من الجدول ( ١١ ) ان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة ، قد أتت بمتوسط ( ٣,٣٣ ) وانحراف معياري ( ٠,٦٨ ) ، وبنسبة مئوية ( ٦٢,٦١ ) وهذا يدل على درجة تطبيق متوسطة .

#### مناقشة النتائج

من خلال إطلاعنا على الجدول ( ١١ ) نلاحظ ان النسبة المئوية لمجال الاعداد للتخطيط بلغت ( ٦١,٣ % ) وهي

الادوار والتنسيق بين المؤسسات المختلفة وحشد الموارد ضمن اطار خطة استراتيجية واضحة المعالم ( المغربي وغربية، ٢٠٠٦ : ٩٤ )

اما مجال اقرار الخطة وتنفيذها فقد كانت نسبته المئوية ( ٦٠,٧٦ %) نسبة متوسطة وغير مرضية ، ان عملية اقرار الخطة يتطلب وجود فريق للتخطيط مهمته مراجعة وثيقة التخطيط وإجراء التعديلات عليها لتلائم لاقتراحات والتعليقات ، وبعد التوصل الى اجماع فريق التخطيط حول الخطة ، يتم رفعها للجهات المختصة للتصديق عليها وبإنهاء اقرار الخطة تكون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة قد اكتملت وعليه سيكون للمؤسسة وثيقة عاملة توفر ثروة من المعلومات يمكن الرجوع اليها وتحديثها عند الحاجة ( جوهر ٢٠٠٤ : ٦٠ ) ، وبعدها تأتي المرحلة المنطقية التي تلي اقرار الخطة وهي عملية تنفيذ الاستراتيجية ، حيث تحتل اهمية كبيرة لانها تنقل الاستراتيجية المصاغة والخيارات المنتجة الى ارض الواقع والتي نتائج مستهدفة كما تعطي عمليات التنفيذ معنى محددا لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول اليها واستغلال المهارات الادارية والموارد البشرية استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن اليات التنفيذ المعتمدة ، كما تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات

وهي نسبة متوسطة ، ان من ضروريات عملية التخطيط الاستراتيجي حيث لا يمكن ان تعمل أي مؤسسة بمعزل عن البيئة المحيطة به فمنها تحصل على مدخلاتها واليها تقدم مخرجاتها لذلك تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة والأمور التي من المتوقع ان تنصدي لها في المستقبل ضروري لذلك لا بد من جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها حتى تتمكن المؤسسة من تحديد موقفها الاستراتيجي(ماهر ، ٨٩:٢٠٠٩).

في حين حصل مجال التوجيه الاستراتيجي على نسبة مئوية (٦٢,٤٥%) وهي كذلك نسبة متوسطة ، حيث تعتبر مرحلة التوجيه الاستراتيجي من اكثر المراحل تحديا ، لان المشاركين قد يستغرقون وقتا طويلا في الجدل قبل ان يتمكنوا من تحديد وجهتهم ، لذلك هي مرحلة مهمة وحساسة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

وقد حصل مجال صياغة الاستراتيجية على نسبة مئوية (٦٢.١٣%) وهي ايضا نسبة متوسطة ، تبدأ هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلتى التحليل الاستراتيجي والتوجيه الاستراتيجي والتي تمثل القاعدة الاساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي فلا يمكن نقل الخيار الاستراتيجي الى ارض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم وتساعد الصياغة الاستراتيجية في تحديد

الأرضية المطلوبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، لم تكن متوفرة في التربية الرياضية بالشكل الملائم ، ومن الأمثلة على ذلك ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، والمشاركة الجماعية للعاملين في التخطيط ، ومشاركة المجتمع المحلي في التخطيط ، واقتدار التربية الرياضية لخبراء في التخطيط الاستراتيجي .

وبالإضافة الى ما سبق ، فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى إمكانات مادية وبشرية فميزانيات التربية الرياضية ضعيفة ، وهي بالكاد تلبى الحاجات الأساسية ، فلا حوافز للعاملين في الخطط الإستراتيجية ، وأما بالنسبة للإمكانات البشرية ، فقد أفادت نسبة لا بأس فيها من العاملين في التربية الرياضية ، أنهم لم يتلقوا تدريباً على التخطيط الاستراتيجي ، ولم يطلب منهم إعداد خطط إستراتيجية في الأماكن التي يعملون بها ، واكتفوا بتنفيذ الخطط التي ترد من التوجيه العام و الإدارة العامة .

#### الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

- ١ .كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية لمجال الإعداد للتخطيط بدرجة متوسطة
- ٢ .كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية لمجال التحليل الاستراتيجي بدرجة متوسطة

التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى وتمكنها من معالجة الهفوات والإخفاقات الناتجة عن مرحلة الصياغة الاستراتيجية ( الغالبي ٢٠٠٧ : ٤٦ ) . في حصل مجال المتابعة والتقويم على نسبة مئوية ( ٦٦,٣٥ %) وهي بتقدير متوسط ،تعتبر عملية المتابعة والتقويم المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي فلا يعنى تنفيذ الاستراتيجية انها تمت بنجاح وإنما يتطلب الامر التأكيد من انه تم اتباع التعليمات الموضوعة فى اثناء عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال قياس الاداء الفعلى للأنشطة والعمليات المختلفة ثم مقارنة الاداء الفعلى بالأهداف الاستراتيجية المحددة والكشف عن الأخطاء واتخاذ الاجراءات السريعة لعلاج هذه.

من خلال اطلعنا على الجداول نلاحظ ان نسبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى التربية الرياضية للمجالات ككل كانت بدرجة متوسطة وهي درجة غير مرضية ، يعزو الباحث الدرجة المتوسطة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي وهي درجة متدنية نسبيا ، الى العديد من العوامل منها حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي فى التربية الرياضية ، وربما يعود الى الاعتقاد بان التخطيط هو مسؤولية الجهات العليا ، وان دورنا يقتصر على التنفيذ والقيام بمهام يومية موكلة إلينا ، وعلى هذا الأساس فإن

٦- فتح دورات تدريبية وتطويرية متخصصة للكوادر العاملة في التربية الرياضية ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي

#### المصادر

١- احمد ماهر (٢٠٠٩م): " دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

٢- احمد القطامين (٢٠٠٢م) : "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، ديسمبر .

٣- الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٦م) : التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية

، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

٤- إياد علي الدجني (٢٠١١م) : " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سورية

٥- رافدة الحريري (٢٠٠٧م): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الاردن .

٦- رانا جمال السيد عبد صقر (٢٠١٨م) : " وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء رؤية ورسالة وأهداف برنامج التربية الرياضية للمعلمين بمدن القناة طبقا

٣. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية لمجال التوجه الاستراتيجي بدرجة متوسطة

٤. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية لمجال

الصياغة الإستراتيجية بدرجة متوسطة

٥. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية لمجال إقرار الخطة وتنفيذها بدرجة متوسطة

٦. كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية لمجال

المتابعة والتقييم بدرجة متوسطة

#### التوصيات

١- دعم وتشجيع تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي .

٢-استقطاب الكفاءات ورصد وإعداد الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك.

٣- بناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية للتربية الرياضية كي يتمكن العاملين عليها الإحاطة والتعرف

على جميع الفرص والاحتمالات التي تبني عليها الخطط الإستراتيجية وتيسر عمليات التخطيط الاستراتيجي

٤- تدريب العاملين في التربية الرياضية على مهارات التخطيط الاستراتيجي

٥- العمل على تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.

- لمعايير الجودة " ، كلية التربية الرياضية ببور سعيد ، مصر .
- ٧- سمر سعد حافظ محمد العكاوي (٢٠٢١م) : "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي" ، كلية التربية ، جامعة العريش ، مصر.
- ٨- طاهر الغالبي ووائل ادريس (٢٠٠٧م): الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان .
- ٩- عبد الحميد المغربي ورمضان غربية (٢٠٠٦م):التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن،المكتبة العصرية،المنصورة.
- ١٠- على صالح جوهر (٢٠٠٤م) :التعليم تخطيطه واقتصادياته، دار المهندس للطباعة والنشر، دمياط .
- ١١- عناية خضير (٢٠٠٧م) : واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير
- ١٢- محمد الأغا(٢٠٠٥م) : محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ١٣- محمد فتحى محمود قاسم (٢٠٠٨م): "التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية للوظائف القيادية التعليمية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر"، مجلة كلية التربية بنى سويف، العدد ١٣، الجزء الثانى، يوليو، مصر.
- 13- Paris ,k strategic planning in the university, consultant office of quality improvement, university of Wisconsin system board of regentsmadison2003.
- 14- Wilkinson, R,Taylor, Machado, Practical Guide to strategic enrollment Management planning in higher education, educational policy institute 2007.