

# التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الإداري لقطاع

## الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية

\* سالى شاكىر محمد سليمان

### مدخل ومشكلة البحث .

التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي تقوم بالتنمية والحفاظ على الوضع الإستراتيجي للمنظمة والذي يتلاءم وأهدافها ومواردها، وبين الفرص المتغيرة في السوق، ويلاحظ أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تشكيل أو إعادة تشكيل وحدات الأعمال للمنظمة ومنتجاتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق كل من الأرباح المرضية والنمو المرجو، وهو عبارة عن تخطيط طويل الأمد بالنسبة لمجموعة من السياسات التي تريد المؤسسة تنفيذها آخذة بعين الإعتبار المتغيرات الخارجية للوصول إلى الهدف المنشود. (29 : 45 ، 46)

إن الإستراتيجية تهتم وتبحث عن التصور الذى يجب أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل، فى حين يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المتبعة، وأن هناك عدة أبعاد رئيسية يجب مراعاتها قبل التفكير فى وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها فى التعرف على مكونات الموقف الحالى للمنظمة، ودراسة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية، المحفزة والمعوقة، كما يجب الإهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا الى جانب بحث مدى إلتزام المنظمة بمسئوليتها الإجتماعية. (22 : 72)

ويعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذى يمثل أطراف المؤسسة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء ودوام هذه الأشياء العديدة على حالها من المحال، فالتنظيم المتبصر بذاته هو الذى يحدث التغيرات فى مكوناته لكى يقيم التوازن بين هذه المكونات بعضها البعض وبين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى. (4 : 458)

والتخطيط الإستراتيجي هو العملية الخاصة بإدارة مهمة التنظيم من حيث تحديد المؤسسة لغاياتها، وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة، وكذا تحديد المقومات الأساسية التى تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية، أو هو رسم الإتجاه المستقبلى للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم فى ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها، أو هو عملية إتخاذ القرارات المتعلقة

---

\* مرشح دكتوراة كلية التربية الرياضية بنات الزقازيق .

بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها المنشودة. (6 : 44)

وتتميز مسابقات ألعاب القوى بالتقدم المذهل في الإنجاز الرقمي، وأن المدخل الصحيح لمسيرة هذا التقدم هو التخطيط العلمي المتكامل، ولم يعد مجالاً للشك في أن الأسلوب العلمي السليم في انتقاء وإعداد الناشئين الموهوبين هو أساس الوصول إلي المستويات الرياضية العالية. (2 : 6)

وإنطلاقاً من الإستراتيجية العامة للنهوض بالرياضة في جمهورية مصر العربية وإتباع أسلوب سياسة التركيز علي الرياضات التي تأمل في إحراز أفضل النتائج، فقد قامت وزارة الشباب ممثلة في قطاع الرياضة (الإدارة المركزية للبطولات) في محاولة جادة لاكتشاف المواهب الرياضية من الناشئين المتميزين قبل سن المنافسات وتعهدهم بالرعاية وإعدادهم طبقاً لإمكاناتهم البدنية علي أسس علمية صحيحة للوصول بهم إلي مستوي المنافسة تمهيداً لضمهم إلي الإتحادات الرياضية والأندية لإستكمال رعايتهم لتمثيل مصر دولياً مع توفير كل الوسائل التي تساعد علي الإرتفاع بمستواهم البدني والمهاري لإظهار العناصر المتميزة من خلال تنفيذ المشروع القومي للناشئين، آخذين في الاعتبار أن أهم ملامح السياسة العامة لإصلاح مسار الرياضة هو اعتبار الناشئين الركيزة الكبرى التي تستند عليها سياسة الإصلاح. (32 : 4)

ويعد المشروع القومي للناشئين المدرج ضمن منافسات قطاع الناشئين بالمحافظات أحد أهم المشروعات القومية للنهوض بالرياضة المصرية وتطويرها والتي تتبناها وزارة الشباب والرياضة ومدته ستة أعوام حيث يحتوى المشروع على ثلاثة مراحل وهى : مراكز الناشئين - مراكز الواعدين - مراكز أبطال الواعدين، ومدة كل مرحلة سنتين، ويهدف المشروع القومي للناشئين لاكتشاف العناصر المتميزة بدنيا ومهاريًا في الرياضات المعني بها المشروع من جميع المحافظات على مستوى الجمهورية وشمولهم برعاية رياضية متكاملة فنيا و إداريا بهدف الإلتحاق بالمنتخبات القومية المختلفة و إعتبارهم الركيزة الأساسية لتمثيل مصر في البطولات العالمية والإقليمية والدورات الأولمبية. (38)

ومما سبق، ومن منطلق ان التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في إتجاه نفس الأهداف ، إضافة إلى تعديل إتجاه المؤسسة إستجابة للتغيرات البيئية، حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه، ويمثل التخطيط الإستراتيجي إتجهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على إستمرارية عملية التخطيط وعدم إستنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب، حتى يمكن إلقاء الضوء علي النواحي الإيجابية في هذه المنظومة وتلافي السلبيات في ضوء أهدافها، والعمل علي تثبيت هذه

الإيجابيات وتدعيمها، كما يمكن الإكتشاف المبكر للنواحي السلبية والمعوقات التي قد تتسبب في عدم تحقيق الهدف من هذه المنظومة، والتغلب على هذه المعوقات وتعديلها وتلافيها.

ومن خلال متابعة الباحثة لقطاعات الناشئين بالأندية الرياضية و لمشروع القومى للناشئين بمحافظة الشرقية فيما يخص مسابقات ألعاب القوى كلعبة مدرجة بالمشروع، لاحظت أن هناك إستمرارية لأنشطة تلك القطاعات و المشروع وذلك وفقا لإستراتيجية وضعتها وزارة الشباب والرياضة والتي توفر كافة الإستعدادات الخاصة بأنشطة ذلك القطاع و المشروع وبرامجه التدريبية وما يتضمنه ذلك من ملابس وتجهيزات رياضية والتعاقدات اللوجستية الخاصة، بالإضافة إلى تضمين البرامج الخاصة بتدريب الناشئين واللاعبين برامج للتوعية حول شتى المجالات ومنها تعليم اللغات الأجنبية والتثقيف الفكرى والثقافى إضافة إلى برامج تعميق روح الولاء والانتماء لوطنهم من خلال منظومة متكاملة تتولى رعاية الجانب التربوي والأخلاقي لدى الناشئين والموهوبين مما يعضد إنطلاقة وكثافة للبرامج التدريبية حتى يصبح القطاع و المشروع النواة الأساسية للمنتخبات القومية في ألعاب القوى، وذلك فى ظل رعاية كاملة للاعبين واللاعبات ما يساهم في خلق مواهب شابة قادرة على حصد ميداليات لمصر في البطولات الدولية مستقبلاً، ويشير وزير الشباب والرياضة إلى أن النجاحات التي يحققها القطاع و المشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي خلال الفترة الراهنة في إعداد وتأهيل اللاعبين وفوزهم بالبطولات التي يشاركون بها مثلت حافزاً قوياً في بدء مرحلة جديدة لإكتشاف مواهب أكثر داخل المجتمع، والعمل على رعايتهم، تأهيلهم، وتدريبهم، وصقل موهبتهم، منوهاً إلى أهمية المشروع في تشجيع النشء والشباب على ممارسة الرياضة و إكتشاف مواهبهم فى إطار توجيهات القيادة السياسية بأهمية نشر الرياضة بالمجتمع لما لها من أدوار إيجابية عديدة.

كما لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات المرتبطة السابقة أن هناك تبايناً واضحاً ما بين دراسة وأخرى فى نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بدراسة وتقويم وواقع التخطيط الإستراتيجى والتنظيم الإدارى ومهاراتهم ومعوقاتهما ودورهما فى زيادة فاعلية الإدارة بالمؤسسات المختلفة كالأندية والجامعات ومراكز الشباب والإتحادات الرياضية والمدارس والشركات حيث تشير دراسة **قادري توفيق (2012م) (18)** إلى أن التنظيم والتسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم إستغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات، وعدم استغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات، ودراسة **وفاء مليك (2018م) (33)** إلى أن الهيكل التنظيمى الموجود فى المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم فى الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف فى كل وظيفة، بينما أشارت نتائج دراسة **شاوى صباح (2010م) (10)** إلى عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، التنظيم غير الرسمى والتنظيم الإداري للمؤسسات، وأشارت نتائج دراسة **مازن سليم محمود نور الدين (2008م) (21)** إلى أهمية دور "صياغة الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رسالة،

تحليل البيئة الخارجية" للمؤسسة في زيادة فاعلية الإدارة، بينما أشارت نتائج دراسة إياد على يحيى الدجنى (2006م) (5) إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف إستشرافها للمستقبل.

هذا ما دعا الباحثة إلى إجراء تلك الدراسة للتعرف على التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

**ثانياً : أهمية البحث.**

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها من منظور التخطيط الإستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المناسب، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم بإستغلال الفرص الممكنة والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية . (37)

كما أن التخطيط الإستراتيجي وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات، وفي تحديد أهداف وملامح المستقبل لكونه يهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية) ، ويساعد أيضا علي تنمية وتعزيز التفكير في المستقبل، وتقديم التصورات والحلول للمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية . (17 : 194)

وتتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي لأي منظمة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرته ا في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على إستمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته، وتتبع أهمية التعرف على التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فيما يلي:

#### - الأهمية العلمية النظرية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية من خلال إتباع الباحث منهج علمي قد يضيف معرفت علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية، كما نأمل الباحث أن يكون هذا البحث إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وممارساته الصحيحة والسليمة وعلاقته بالتنظيم الإداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية.

#### - الأهمية العملية التطبيقية:

تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية التطبيقية من ناحية أنها تسعى للوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

**ثالثا : هدف البحث.**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وذلك من خلال:

\* تقييم التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء:

- رؤية قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
  - رسالة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
  - أهداف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
  - التحليل البيئى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
  - القيم الحاكمة لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
  - تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
  - تقويم ورقابة الإستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- \* دراسة واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء:

- الهيكل التنظيمى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- التوصيف الوظيفى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- تقسيم العمل لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- تحديد نطاق الإشراف لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- تحديد السلطات والمسئوليات لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- تفويض السلطة لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- التنسيق بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

**رابعا : تساؤلات البحث.**

\* ما واقع التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء:

- رؤية قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- رسالة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- أهداف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- التحليل البيئى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- القيم الحاكمة لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- تقويم ورقابة الإستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.

\* ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء :

- الهيكل التنظيمي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- التوصيف الوظيفي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- تقسيم العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- تحديد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- تحديد السلطات والمسئوليات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- تفويض السلطة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.
- التنسيق بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.

\* ما علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟.

**خامسا : مصطلحات البحث.**

**التخطيط الإستراتيجي.**

يرى **رعد حسن الصرن (2002م)** أنه " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " . (8 : 299) **التنظيم الإداري.**

"عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتتسق لتحقيق الهدف". (30 : 41)

سادسا : الدراسات المرجعية .

- دراسة **قادري توفيق (2012م)** (18) بعنوان " تأثير التنظيم والتسيير على النشاط البدني للرياضة المدرسية "دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الولائية للرياضة المدرسية -بسكرة " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التنظيم والتسيير على النشاط البدني للرياضة المدرسية ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع أساتذة التربية البدنية في (المتوسط و الثانوي)، ومدير الرابطة الولائية للرياضة المدرسية وعددهم 98 فردا، وقد إستخدم الباحث الإستبيان، وقد كانت أهم النتائج نسبة 65% من الأساتذة يرون أن التنظيم والتسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم إستغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات التربوية. أما نسبة 35% من الأساتذة لا يرون أن التنظيم والتسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات التربوية ، نسبة 80% من أساتذة التربية البدنية يرون أن سوء التنظيم والتسيير الإداري في أي مؤسسة تربوية من بين العوامل التي تؤدي إلى الفشل الرياضة المدرسية.

- دراسة **مويسيسكو بترونيل، مويسيسكو Moisescu Petronel, Moisescu Florentina**

(2013م) (35) بعنوان " التنظيم الإداري للرياضة بين القيود والأهداف " وتهدف الدراسة إلى

التعرف على واقع التنظيم الإداري للرياضة بين القيود والأهداف ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع وعينة البحث أعضاء الجمعيات العمومية بالهيئات الرياضية والجمهور ورجال الأعمال المستثمرون الحاليون والمحتملون ، وقد إستخدم الباحث الإستبيان والمقابلة الشخصية، وقد كانت أهم النتائج التنظيم الإداري هو القوة الدافعة للمنظمات الرياضية فى أى دولة، يلعب التنظيم الإداري دور كبير فى الوصول لأعلى مستوى من الكفاءة وحل جميع المشكلات المحتملة ، يحافظ التنظيم الإداري على نظام ثابت لإجراءات إتخاذ القرار مما يحفز على تحديد الهوية.

- دراسة أحمد جلال أبو حسنة (2014م) (3) بعنوان " مهارات التخطيط الإستراتيجى لدى قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مهارات التخطيط الإستراتيجى لدى قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها، وقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة البحث جميع أعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية فى الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى والبالغ عددهم 149 عضوا، وقد إستخدم الباحث الإستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الإستراتيجى، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسى.

- دراسة أوفيجيلى إبراهيم أوتاجب ، إيجيه ماثيو شيندو & Ovbiagele, Abraham Otaigbe & Ijeh Matthew Chinedu (2015م) (36) بعنوان "التخطيط الاستراتيجى كأداة فعالة فى الاداء التنظيمى (دراسة وصفية لبعض الشركات فى ولاية الدلتا بنيجيريا )" ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجى كأداة فعالة فى الاداء التنظيمى ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحى ، وشمل مجتمع وعينة البحث 60 من أفراد يعملون بشركات التصنيع المختارة، وقد إستخدم الباحث الإستبيان، وقد كانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين التخطيط الإستراتيجى والأداء التنظيمى، وأن التخطيط الإستراتيجى ضرورى للأداء وبقاء المنظمة.

- أجرى وفاء مليك (2018م) (33) دراسة بعنوان " أثر التنظيم الإدارى على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة " ، بهدف التعرف على أثر التنظيم الإدارى على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت العينة من 30 إدارى بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلانى بالوادى ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمى الموجود فى المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم فى الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف فى كل وظيفة ، عمل مختلف الوظائف الإدارية فى الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم ،

سعى إدارة المستشفى فى المحافظة على مصالح عمالها المختلفة، مما يجعلها كعنصر على الأهمية ناجحة وتؤثر بالإيجاب على أداء عاملها.

سابعاً : **منهج البحث** .

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى نظراً لمناسبته لطبيعة إجراءات هذا

البحث .

ثامناً : **مجتمع وعينة البحث** .

يشتمل مجتمع البحث على كل من له علاقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية،

وهم:

• **منطقة الشرقية لألعاب القوى**، وتشمل الهيكل التنظيمى الأتى:

-رئيس المنطقة.

-المدير التنفيذى للمنطقة.

-المدير المالى للمنطقة.

-عدد (4) أعضاء .

• **المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى**.

يتمثل الهيكل التنظيمى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بالمشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى فى

الأتى:

-وكيل وزارة الأداء الرياضى.

-مدير عام الموهبة.

-أخصائى رياضى مشرف الوزارة "لجنة مختصة"

-مشرف فنى الإتحاد

-مدير المشروع بالمحافظة.

-مشرف مالى بالمحافظة.

-عدد 3 مدرب.

-عدد 3 مساعد مدرب.

-إدارى مركز ألعاب القوى.

• **الهيئات الرياضية** التى بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهى "نادى الرواد

بالعاشر من رمضان، نادى السكة الحديد، نادى كفر صقر، مركز شباب كفر صقر، ويشمل الهيكل

التنظيمى لتلك الهيئات الأتى:

-أعضاء مجلس الإدارة.

-المدير التنفيذى للهيئة.



مدير النشاط الرياضي بالهيئة.  
 رئيس قطاع الناشئين لألعاب القوى بالهيئة.  
 -الجهاز الفني لقطاع الناشئين لألعاب القوى بالهيئة، ويشمل "المدرّب، مساعد المدرّب، المدير الإداري".

تم إختيار عينة البحث والبالغ عددها 59 بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الذي يشتمل على الهيكل التنظيمي لمنطقة الشرقية لألعاب القوى، و المشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي، والهيئات الرياضية التي بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهي "نادى الرواد بالعاشر من رمضان، نادى السكة الحديد، نادى كفر صقر، مركز شباب كفر صقر، وتم إختيار 20 فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية من خارج العينة الأساسية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية 39 فرد، وجدول (1) يوضح توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية.

### جدول (1)

#### توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية

المجموع الكلي	العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	البيان
9	7	2	منطقة الشرقية لألعاب القوى
16	13	3	المشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي
			الهيئات الرياضية التي بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهي:
7	4	3	نادى الرواد بالعاشر من رمضان
9	5	4	نادى السكة الحديد
10	6	4	نادى كفر صقر
8	4	4	مركز شباب كفر صقر
59	39	20	الإجمالي

تاسعا : أدوات جمع البيانات .

إستخدمت الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث:

- المقابلة الشخصية.
- تحليل الوثائق والسجلات.

• الإستبيان :

1- إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

إستخدمت الباحثة إستمارة إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية. (إعداد الباحثة)  
 خطوات بناء الاستبيان:

أ- تحديد محاور إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات المرجعية ذات الصلة بموضوع البحث وكذلك من خلال المسح المرجعي للمراجع العلمية في مجال الإدارة الرياضية، كدراسة صلاح الدين الكبيسى، عباس محمد حسين 2013م (11)، ودراسة أحمد جلال أبو حسنة 2014م (3)، ودراسة يونس إبراهيم جعفر 2017م (34)، ودراسة أوفيجيلي إبراهيم أوتاجب، إيجيه ماثيو شيندو, Ovbiagele, Chinedu Abraham Otaigbe & Ijeh Matthew 2015م (36)، وفي ضوء أهداف البحث ، قامت الباحثة بإعداد إستمارة تتضمن محاور الإستبيان . (مرفق 2) ، ثم قامت الباحثة بعرض هذه المحاور على عدد (10) من السادة الخبراء (مرفق 1) ، وذلك لتحديد النسبة المئوية وفقاً لآراء الخبراء في محاور الإستبيان المقترح ، حيث إرتضت الباحثة بنسبة 80% فأكثر لقبول المحاور الخاصة بالإستبيان المقترح، كما هو موضح في جدول (2) .

### جدول (2)

النسبة المئوية وفقاً لآراء الخبراء في محاور إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية

م	المحور	النسبة المئوية
1	الرؤية.	100%
2	الرسالة.	100%
3	الأهداف.	100%
4	التحليل البيئي.	100%
5	القيم الحاكمة.	100%
6	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	90%
7	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	90%

يتضح من جدول (2) أن نسبة آراء السادة الخبراء قد أشارت إلى قبول كل المحاور التي تم عرضها على السادة الخبراء ، حيث تراوحت النسبة المئوية لأرائهم ما بين 90 - 100% ، وقد إرتضت الباحثة على قبول المحاور التي حصلت على نسبة 80% فأكثر من مجموع الآراء ، وبذلك إحتفظت الباحثة بالمحاور قيد البحث، وهي :

- الرؤية.
- الرسالة.
- الأهداف.
- التحليل البيئي.
- القيم الحاكمة.
- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

• تقويم ورقابة الإستراتيجية.

2- تحديد عبارات محاور الإستبيان.

من خلال المراجع والدراسات السابقة وأراء السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، تم تحديد مجموعة من العبارات لمحاور الإستبيان، حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها ، وقد تكونت الصورة المبدئية للإستبيان من (55) عبارة. (مرفق 4) ، وقامت الباحثة بتحديد عدد العبارات التي تتدرج تحت كل محور وهي كما يلي :

المحور الأول :	الرؤية .	وعدد عباراته (7 عبارة)
المحور الثاني :	الرسالة .	وعدد عباراته (7 عبارة)
المحور الثالث :	الأهداف .	وعدد عباراته (9 عبارة)
المحور الرابع :	التحليل البيئي.	وعدد عباراته (9 عبارة)
المحور الخامس :	القيم الحاكمة.	وعدد عباراته (8 عبارة)
المحور السادس :	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	وعدد عباراته (8 عبارة)
المحور السابع :	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	وعدد عباراته (7 عبارة)

ثم قامت الباحثة بعرض عبارات كل محور على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، وذلك لتحديد النسبة المئوية لكل عبارة تتدرج تحت كل محور، ويوضح جدول ( 3) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء في تحديد عبارات كل محور من محاور الإستبيان، وقد إرتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية 80% فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء .

جدول (3)  
النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول  
تحديد عبارات محاور الإستبيان

ن=10									
النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
<b>المحور الأول : الرؤية :</b>									
100%	5	80%	4	100%	3	100%	2	100%	1
						90%	7	90%	6
<b>المحور الثاني : الرسالة :</b>									
100%	12	90%	11	100%	10	100%	9	90%	8
						90%	14	100%	13
<b>المحور الثالث : الأهداف :</b>									

15	%90	16	%100	17	%100	18	%100	19	%80
20	%90	21	%100	22	%90	23	%90		
<b>المحور الرابع : التحليل البيئي :</b>									
24	%90	25	%100	26	%90	27	%40	28	%100
29	%100	30	%80	31	%100	32	%100		
<b>المحور الخامس : القيم الحاكمة :</b>									
33	%100	34	%90	35	%100	36	%100	37	%90
38	%100	39	%90	40	%90				
<b>المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية :</b>									
41	%100	42	%80	43	%50	44	%60	45	%100
46	%90	47	%90	48	%100				
<b>المحور السابع : تقويم ورقابة الإستراتيجية :</b>									
49	%100	50	%90	51	%100	52	%90	53	%100
54	%100	55	%80						

يتضح من جدول (3) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الإستبيان المقترح ، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين علي وجود العبارات، وقد ارتضت الباحثة علي أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية 80% فأكثر من مجموع الآراء ، وبذلك تم حذف العبارات رقم ( 27) من المحور الرابع : التحليل البيئي، والعبارتين رقمي (43 ، 44) من المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، وقد تم تعديل بعض العبارات كعبارة رقم ( 42) " يتم بناء الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية " إلى " يتم بناء الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية" ، وعبارة رقم (47) " يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية " إلى " يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف للأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية" بـ محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، وقد تم إقتراح عبارة حصلت على رقم (8) "ينافس قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية على الصدارة بين القطاعات الأخرى" من قبل بعض الخبراء ، وبذلك فقد بلغ عدد العبارات التي ارتضتها الباحثة (53) عبارة، وبذلك أصبح عدد عبارات كل محور من المحاور وفقاً للجدول التالي:

#### جدول (4)

##### محاور الإستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إليه

م	المحاور	إجمالي عدد العبارات
1	الرؤية.	8
2	الرسالة.	7
3	الأهداف.	9
4	التحليل البيئي.	8

5	القيم الحاكمة.	8
6	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	6
7	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	7
	الإجمالي	53

يوضح جدول (4) عدد عبارات كل محور من محاور الإستبيان وفقا لنسبة آراء الخبراء.

## 2- إستبيان واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

إستخدمت الباحثة إستمارة إستبيان واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية. (إعداد الباحثة)

خطوات بناء الاستبيان:

### أ- تحديد محاور إستبيان واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات المرجعية ذات الصلة بموضوع البحث وكذلك من خلال المسح المرجعي للمراجع العلمية فى مجال الإدارة الرياضية، كدراسة إبراهيم على الملحم 2000م (1)، شاوى صباح 2010م (10)، قادري توفيق 2012م (18)، علوية يس إبراهيم 2008م (16)، وفاء مليك 2018م (33)، ودراسة مويسيسكو برونيل، مويسيسكو فلورنتينا، Moisescu Florentina Moisescu Petronel (2015م) (35)، وفى ضوء أهداف البحث، قامت الباحثة بإعداد إستمارة تتضمن محاور الإستبيان . (مرفق 3) ، ثم قامت الباحثة بعرض هذه المحاور على عدد (10) من السادة الخبراء (مرفق 1)، وذلك لتحديد النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء فى محاور الإستبيان المقترح ، حيث إرتضت الباحثة بنسبة 80% فأكثر لقبول المحاور الخاصة بالإستبيان المقترح، كما هو موضح فى جدول (5) .

### جدول (5)

النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء فى محاور إستبيان واقع التنظيم

الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية

م	المحور	النسبة المئوية
1	الهيكل التنظيمي.	100%
2	التوصيف الوظيفي.	100%
3	تقسيم العمل.	90%
4	تحديد نطاق الإشراف.	100%
5	تحديد السلطات والمسئوليات.	90%
6	تفويض السلطة.	100%
7	التنسيق.	100%

يتضح من جدول (5) أن نسبة آراء السادة الخبراء قد أشارت إلى قبول كل المحاور التي تم عرضها على السادة الخبراء ، حيث تراوحت النسبة المئوية لأرائهم ما بين 90 – 100% ، وقد إرتضت الباحثة على قبول المحاور التي حصلت على نسبة 80% فأكثر من مجموع الآراء، وبذلك إحتفظت الباحثة بالمحاور قيد البحث، وهي :

- الهيكل التنظيمي.
- التوصيف الوظيفي.
- تقسيم العمل.
- تحديد نطاق الإشراف.
- تحديد السلطات والمسئوليات.
- تفويض السلطة.
- التنسيق.

ثم قامت الباحثة بعرض عبارات كل محور على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، وذلك لتحديد النسبة المئوية لكل عبارة تدرج تحت كل محور، ويوضح جدول ( 6 ) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء في تحديد عبارات كل محور من محاور الإستبيان، وقد إرتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية 80% فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء .

**جدول (6)**  
النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول  
تحديد عبارات محاور الإستبيان

ن=10									
النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
<b>المحور الأول : الهيكل التنظيمي :</b>									
%100	5	%90	4	%100	3	%100	2	%90	1
%90	10	%100	9	%100	8	%90	7	%100	6
<b>المحور الثاني : التوصيف الوظيفي :</b>									
%90	15	%90	14	%100	13	%100	12	%90	11
		%80	19	%100	18	%100	17	%100	16
<b>المحور الثالث : تقسيم العمل :</b>									

20	%40	21	%50	22	%100	23	%90	24	%100
25	%100	26	%90	27	%100	28	%100		
<b>المحور الرابع : تحديد نطاق الإشراف:</b>									
29	%90	30	%100	31	%100	32	%90	33	%100
34	%100	35	%80	36	%100				
<b>المحور الخامس : تحديد السلطات والمسئوليات:</b>									
37	%100	38	%90	39	%100	40	%90	41	%100
42	%80	43	%100	44	%100				
<b>المحور السادس : تفويض السلطة:</b>									
45	%100	46	%100	47	%90	48	%100	49	%90
50	%90	51	%100	52	%100				
<b>المحور السابع : التنسيق:</b>									
53	%100	54	%100	55	%90	56	%80	57	%100
58	%90								

يتضح من جدول (6) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الإستبيان المقترح ، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين علي وجود العبارات، وقد إرتضت الباحثة علي أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية 80% فأكثر من مجموع الآراء ، وبذلك تم حذف العبارتين رقمي (20 ، 21) من المحور الثالث : تقسيم العمل، وقد تم تعديل بعض العبارات كالعبارة رقم (15) " يتضمن التوصيف الوظيفي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية " إلى " يتضمن التوصيف الوظيفي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية" بمحور : التوصيف الوظيفي، والعبارة رقم (26) " يتم تقسيم العمل في وحدات إدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية للإستفادة من التخصص" إلى "يتم تقسيم العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية للإستفادة من التخصص"، والعبارة رقم (27) " يتم تقسيم العمل في وحدات إدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق التنسيق والتكامل بينهم" إلى " يتم تقسيم العمل على الإداريين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق التنسيق والتكامل بينهم"، والعبارة رقم (28) "يتم تقسيم العمل في وحدات إدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لأولوية العمل " إلى " يتم تقسيم العمل في بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لأولوية العمل" بمحور : تقسيم العمل، والعبارة رقم (32) "يرتبط نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بالتوسع في حجم العمل" إلى "يرتبط نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بحجم العمل" بمحور : تحديد نطاق الإشراف، وعبارة "هناك شخص بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية له الحق مخول لإتخاذ القرارات وإعطاء الاوامر والتصرف" إلى "هناك شخص بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية له الحق في إتخاذ القرارات وإعطاء الاوامر والتصرف" بمحور : تحديد السلطات والمسئوليات،

وعبارة " يتم توقع حدوث مواقف محرجة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ويتم العمل على منع ظهورها" إلى " يتم توقع حدوث أزمات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ويتم العمل على منع ظهورها" بمحور : تفويض السلطة، وعبارة " يتم ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى" إلى " يتم ترتيب وظائف كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وتحديد علاقته بالإداريين الآخرين"، وعبارة " يتم تنظيم أداء كل جزء من أجزاء قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لوظائفها" إلى " يتم تنظيم أداء كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لوظائفه" بمحور : التنسيق، وقد تم إقتراح عبارة رقم ( 56) "هناك تنسيق بين قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وبين قطاع الناشئين بالإتحاد المصرى لألعاب القوى" بمحور : التنسيق من قبل بعض الخبراء، وبذلك فقد بلغ عدد العبارات التي ارتضتها الباحثة (56) عبارة، وبذلك أصبح عدد عبارات كل محور من المحاور وفقا للجدول التالي:

**جدول (7)**  
**محاور الإستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إليه**

م	المحاور	إجمالي عدد العبارات
1	الهيكل التنظيمي.	10
2	التوصيف الوظيفي.	9
3	تقسيم العمل.	7
4	تحديد نطاق الإشراف.	8
5	تحديد السلطات والمسئوليات.	8
6	تفويض السلطة.	8
7	التنسيق.	6
	<b>الإجمالي</b>	<b>56</b>

يوضح جدول (7) عدد عبارات كل محور من محاور الإستبيان وفقا لنسبة آراء الخبراء.

#### عاشرا : الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق الإستبيان على عينة استطلاعية قوامها (20) فرد من الهيكل التنظيمي لمنطقة الشرقية لألعاب القوى، والمشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي، والهيئات الرياضية التي بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهي "نادى الرواد بالعاشر من رمضان، نادى السكة الحديد، نادى كفر صقر، مركز شباب كفر صقر"، وذلك فى الفترة من 2020/11/17م إلى 2020/11/25م، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، كما يتضح بجدول (رقم 1) توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية وذلك بهدف ما يلي:

\* وضوح صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان.



\* تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الإستمبيان وتفرغ النتائج.

\* حساب المعاملات العلمية للإستمبيان (الصدق - الثبات).

\* تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت.

حادى عشر : المعاملات العلمية المستخدمة :

• حساب الصدق لإستمبيان تقييم التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

○ صدق الإتساق الداخلى.

قامت الباحثة بحساب الصدق على أفراد العينة الإستطلاعية الذى يبلغ عددها (20) فرد من الهيكل التنظيمى لمنطقة الشرقية لألعاب القوى، والمشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، والهيئات الرياضية التى بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهى "نادى الرواد بالعاشر من رمضان، نادى السكة الحديد، نادى كفر صقر، مركز شباب كفر صقر" عن طريق صدق الإتساق الداخلى ، وذلك بحساب قيمة معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الكلية للإستمبيان ، ثم بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستمبيان، كما هو موضح بالجدولين (8) ، (9) .

### جدول (8)

صدق الإتساق الداخلى لعبارات محاور الإستمبيان ن=20

معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م
<b>المحور الأول : الهوية :</b>									
*0.463	5	*0.484	4	*0.475	3	*0.562	2	*0.588	1
				*0.515	8	*0.468	7	*0.687	6
<b>المحور الثانى : الوسالة :</b>									
*0.536	13	*0.685	12	*0.499	11	*0.453	10	*0.511	9
						*0.467	15	*0.556	14
<b>المحور الثالث : الأهداف :</b>									
*0.583	20	*0.490	19	*0.586	18	*0.523	17	*0.556	16
		*0.528	24	*0.488	23	*0.510	22	*0.487	21
<b>المحور الرابع : التحليل البيئى :</b>									
*0.608	29	*0.506	28	*0.563	27	*0.498	26	*0.499	25
				*0.601	32	*0.558	31	*0.478	30

المحور الخامس : القيم الحاكمة :									
*0.547	37	*0.556	36	*0.495	35	*0.473	34	*0.482	33
				*0.541	40	*0.490	39	*0.584	38
المحور السادس : تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية :									
*0.606	45	*0.486	44	*0.663	43	*0.536	42	*0.519	41
								*0.583	46
المحور السابع : تقويم ورقابة الإستراتيجية :									
*0.573	51	*0.611	50	*0.586	49	*0.485	48	*0.533	47
						*0.543	53	*0.612	52

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجات حرية 18 = 0.444 \* دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول ( 8 ) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على صدق الإستبيان فيما وضع من أجله .

### جدول (9)

ن = 20

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان

م	المحاور	معامل الارتباط
1	الرؤية.	*0.536
2	الرسالة.	*0.634
3	الأهداف.	*0.566
4	التحليل البيئي.	*0.571
5	القيم الحاكمة.	*0.498
6	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	*0.493
7	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	*0.528

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجات حرية 18 = 0.444

يتضح من جدول ( 9 ) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للإستبيان دالة

إحصائياً عند مستوى 0.05 ، وهذا يدل على أن المحاور مرتبطة بالإستبيان ككل .

• حساب الثبات لإستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

○ معامل ألفا كرونباخ .

تم حساب معامل ثبات الإستبيان على أفراد العينة الإستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل

ألفا كرونباخ Coefficient Alpha ، وجدول (10) يوضح ذلك.

### جدول (10)

ن = 20

ثبات الإستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	معامل الثبات
1	الرؤية.	*0.523
2	الرسالة.	*0.547
3	الأهداف.	*0.608
4	التحليل البيئي.	*0.638

5	القيم الحاكمة.	*0.654
6	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	*0.665
7	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	*0.671

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجات حرية 18 = 0.444

يتضح من جدول ( 10 ) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (0.523) للمحور الأول - 0.547 للمحور الثاني - 0.608 للمحور الثالث - 0.638 للمحور الرابع - 0.654 للمحور الخامس - 0.665 للمحور السادس - 0.671 للمحور السابع)، وهذه تدل على أن الإستهيين على قدر من الثبات يوثق به.

#### ○ التجزئة النصفية .

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات محاور الإستهيين وعددهم ( 7 ) محاور وعباراتهم وعددها (53) بإستخدام طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية علي الإستهيين بإستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الإرتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية ، كما هو موضح في جدول (11) .

### جدول (11)

#### معامل الثبات بإستخدام التجزئة النصفية

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	سبيرمان وبراون
1	الرؤية.	8	*0.515
2	الرسالة.	7	*0.632
3	الأهداف.	9	*0.554
4	التحليل البيئي.	8	*0.606
5	القيم الحاكمة.	8	*0.654
6	تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	6	*0.490
7	تقويم ورقابة الإستراتيجية.	7	*0.456
	الدرجة الكلية لثبات الإستهيين	53	*0.584

يوضح جدول ( 11 ) أن معاملات الإرتباط بين نصفي الإستهيين لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (0.456: 0.654) ، مما يدل على أن الإستهيين ذو معامل ثبات عالي.

وبعد أن قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للإستبيان المستخدم أصبح في صورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية، حيث إشتملت عباراته على عدد (53) عبارة موزعة على سبعة محاور، ويتم الإجابة على مفردات الإستبيان من خلال ميزان تحديد ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) وفقا لأراء السادة الخبراء، حيث يعبر عن درجات (3 ، 2 ، 1)، وتبلغ الدرجة الكلية للإستبيان ( 159) درجة كحد أقصى، بينما تبلغ ( 53) درجة كحد أدنى للإستبيان. (مرفق 6)

○ حساب الصدق لإستبيان واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.  
○ صدق الإتساق الداخلي.

قامت الباحثة بحساب الصدق على أفراد العينة الإستطلاعية الذي يبلغ عددها (20) فرد من الهيكل التنظيمي لمنطقة الشرقية لألعاب القوى، والمشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي، والهيئات الرياضية التي بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهي "نادى الرواد بالعاشر من رمضان، نادى السكة الحديد، نادى كفر صقر، مركز شباب كفر صقر" عن طريق صدق الإتساق الداخلي ، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الكلية لهذا الإستبيان، ثم بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان، كما هو موضح بالجدولين (12) ، (13).

#### جدول (12)

صدق الإتساق الداخلي لعبارات محاور الإستبيان ن = 20

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
<b>المحور الأول : الهيكل التنظيمي :</b>									
*0.685	5	*0.586	4	*0.523	3	*0.563	2	*0.608	1
*0.601	10	*0.499	9	*0.687	8	*0.547	7	*0.510	6
<b>المحور الثاني : التوصيف الوظيفي :</b>									
*0.584	15	*0.571	14	*0.515	13	*0.532	12	*0.556	11
		*0.585	19	*0.588	18	*0.583	17	*0.558	16
<b>المحور الثالث : تقسيم العمل :</b>									
*0.556	24	*0.473	23	*0.567	22	*0.523	21	*0.538	20
						*0.511	26	*0.517	25
<b>المحور الرابع : تحديد نطاق الإشراف:</b>									
*0.484	31	*0.467	30	*0.526	29	*0.573	28	*0.648	27
				*0.474	34	*0.478	33	*0.642	32
<b>المحور الخامس : تحديد السلطات والمسئوليات:</b>									
*0.506	39	*0.611	38	*0.498	37	*0.536	36	*0.519	35
				*0.584	42	*0.463	41	*0.583	40
<b>المحور السادس : تفويض السلطة:</b>									

*0.476	47	*0.482	46	*0.536	45	*0.556	44	*0.562	43
				*0.490	50	*0.487	49	*0.564	48
المحور السابع : التنسيق:									
*0.562	55	*0.663	54	*0.528	53	*0.606	52	*0.586	51
								*0.541	56

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجات حرية 18 = 0.444 \* دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول ( 12 ) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، مما يدل على صدق الإستبيان فيما وضع من أجله .

### جدول (13)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان ن = 20

م	المحاور	معامل الارتباط
1	الهيكل التنظيمي.	*0.654
2	التوصيف الوظيفي.	*0.543
3	تقسيم العمل.	*0.523
4	تحديد نطاق الإشراف.	*0.606
5	تحديد السلطات والمسئوليات.	*0.546
6	تفويض السلطة.	*0.498
7	التنسيق.	*0.563

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجات حرية 18 = 0.444

يتضح من جدول (13) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للإستبيان

دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وهذا يدل على أن المحاور مرتبطة بالإستبيان ككل .

• حساب الثبات لإستبيان واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

○ معامل ألفا كرونباخ .

تم حساب معامل ثبات الإستبيان على أفراد العينة الإستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل

ألفا كرونباخ Coefficient Alpha، وجدول (14) يوضح ذلك.

### جدول (14)

ثبات الإستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ ن = 20

م	المحاور	معامل الثبات
1	الهيكل التنظيمي.	*0.603
2	التوصيف الوظيفي.	*0.578
3	تقسيم العمل.	*0.678
4	تحديد نطاق الإشراف.	*0.564
5	تحديد السلطات والمسئوليات.	*0.673
6	تفويض السلطة.	*0.543
7	التنسيق.	*0.623

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى 0.05 ودرجات حرية 18 = 0.444

يتضح من جدول ( 14 ) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (0.603 للمحور الأول - 0.578 للمحور الثاني - 0.678 للمحور الثالث - 0.564 للمحور الرابع - 0.673 للمحور الخامس - 0.543 للمحور السادس - 0.623 للمحور السابع)، وهذه تدل على أن الإستبيان على قدر من الثبات يوثق به .

#### ○ التجزئة النصفية .

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات محاور الإستبيان وعددهم ( 7 ) محاور وعباراتهم وعددها (56) بإستخدام طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية علي الإستبيان بإستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية ، كما هو موضح في جدول (15) .

جدول (15)  
معامل الثبات بإستخدام التجزئة النصفية

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	سبيرمان وبراون
1	الهيكل التنظيمي.	10	*0.546
2	التوصيف الوظيفي.	9	*0.498
3	تقسيم العمل.	7	*0.573
4	تحديد نطاق الإشراف.	8	*0.487
5	تحديد السلطات والمسئوليات.	8	*0.545
6	تفويض السلطة.	8	*0.612
7	التنسيق.	6	*0.554
	الدرجة الكلية لثبات الإستبيان	56	*0.562

يوضح جدول (15) أن معاملات الارتباط بين نصفي الإستبيان لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (0.487 : 0.612) ، مما يدل على أن الإستبيان ذو معامل ثبات عالي.

وبعد أن قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للإستبيان المستخدم أصبح في صورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية، حيث إشمئت عباراته على عدد (56) عبارة موزعة على سبعة محاور، ويتم الإجابة على مفردات الإستبيان من خلال ميزان تحديد ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) وفقا لأراء السادة الخبراء، حيث يعبر عن درجات (3 ، 2 ، 1)، وتبلغ الدرجة الكلية للإستبيان ( 168 ) درجة كحد أقصى، بينما تبلغ ( 56 ) درجة كحد أدنى للإستبيان .

(مرفق 7)

ثاني عشر : الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بتطبيق إستمارتى الإستبيان فى صورتها النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية الهكونة من الهيكل التنظيمى لمنطقة الشرقية لألعاب القوى، والمشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، والهيئات الرياضية التى بها قطاع ناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وهى "نادى الرواد بالعاشر من رمضان، نادى السكة الحديد، نادى كفر صقر، مركز شباب كفر صقر"، وذلك خلال الفترة من 2020/11/30م إلى 2020/12/15م، ثم تلى ذلك تفرغ البيانات المتجمعة فى الإستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيداً لمعالجة البيانات إحصائياً .

### ثالث عشر : المعالجات الإحصائية:

إستخدمت الباحثة حزمة البرنامج الإحصائى للعلوم الإجتماعية (SPSS) والذى يشتمل على المعالجات التالية :

- المتوسط الحسابى .
- الإنحراف المعيارى .
- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل ألفا كرونباخ .
- إختبار " كا<sup>2</sup> " .

وذلك عند مستوى دلالة 0.05 .

### رابع عشر : عرض ومناقشة النتائج .

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محاور إستبيان تقييم التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية.

### جدول (16)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup>	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
1	هناك طموحات مطلوب تحقيقها بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	33	84.62	3	7.69	3	7.69	108	92.31	*46.15	2
2	إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تحدد طريقة ترى بها المستقبل.	36	92.31	3	7.69	صفر	صفر	114	97.44	*61.38	1
3	هناك تغييرات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقاً للطموحات المراد تحقيقها.	29	74.36	7	17.95	3	7.69	104	88.89	*30.15	4
4	يشارك العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى وضع الأهداف والطموحات المطلوب تحقيقها.	14	35.90	2	5.13	23	58.97	69	58.97	*17.08	8
5	يتم توحيد الجهود بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية	32	82.05	4	10.26	3	7.69	107	91.45	*41.69	3

لتحقيق التميز الواجب إحداثه.										
6										يتم تعزيز القدرة على الإحساس بالمسئولية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تجاه الطموحات المراد تحقيقها.
7	14.00*	76.07	89	30.77	12	10.26	4	58.97	23	لدى قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية صورة واضحة لما يجرى حوله.
5	14.31*	79.49	93	23.08	9	15.38	6	61.54	24	ينافس قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية على الصدارة بين القطاعات الأخرى.
6	7.53*	77.78	91	12.82	5	41.03	16	46.15	18	

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (16) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (7.53 ، 61.38)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (69 ، 114).

ويتضح من نتائج الجدول رقم ( 16 ) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين ( 35.90 % ، 92.31 % )، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين ( 5.13 % ، 41.03 % )، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين ( صفر % ، 58.97 %).

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الرؤية لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا2 المحسوبة ما بين (7.53 ، 61.38)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أن إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تحدد طريقة ترى بها المستقبل ، وأن هناك طموحات مطلوب تحقيقها بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، وأن يتم توحيد الجهود بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق التميز الواجب إحداثه ، وأن هناك تغييرات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا للطموحات المراد تحقيقها ، وأن لدى قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية صورة واضحة لما يجرى حوله ، وأن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ينافس على الصدارة بين القطاعات الأخرى ، وأنه يتم تعزيز القدرة على الإحساس بالمسئولية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تجاه الطموحات المراد تحقيقها. بينما جاءت الإستجابة (لا) للعبارة "يشارك العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى وضع الأهداف والطموحات المطلوب تحقيقها".

وتعزى الباحثة ذلك إلى تعدد الزوايا التى تنتظر بها "وزارة الشباب والرياضة فيما يخص

المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى وبالتالي منطقة الشرقية لألعاب القوى والهيئات الرياضية



بمحافظة الشرقية فيما يخص قطاع الناشئين لألعاب القوى" إلى الواقع المحيط بها، ومن ثم تكونت لديها صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وتمكنت من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

وهذا ما يتفق مع ما اشار إليه **محمد سمير أحمد** (2009م) إلى أن رؤية المؤسسة تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات والأمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل أو هي الطريقة التي ترى بها الإدارة العليا للمؤسسة المستقبل البعيد لتلك المؤسسة. (23 : 41)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **ناصر بن فهد الناصر** (2003م) (28) والتي توصلت إلى أنه لا بد من وضع خطط طويلة الامد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها، ونتائج دراسة **إياد على يحيى الدجنى** (2006م) (5) والتي توصلت إلى أن نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ونتائج دراسة **زين بنت عبدالكريم عامر القرشى** (2008م) (9) في أنه من متطلبات إستراتيجية بناء الموارد البشرية تقديم خلفية تصورية لعملية البناء تمثلت في بيان الحاجة الملحة الى صياغة جامعاتنا صياغة إدارية حديثة مصبوغة بصبغة إقتصاد المعرفة أى إلى خطط وإستراتيجيات ومنهجيات تتوافق مع متغيرات العصر (عصر المعرفة)، ونتائج دراسة **يونس إبراهيم جعفر** (2017م) (34) في ضعف إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، بينما يختلف ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **إياد على يحيى الدجنى** (2006م) (5) والتي توصلت إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية من حيث عمومية الرؤية وضعف إشرافه للمستقبل.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء رؤية قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".  
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرسالة.

#### جدول (17)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاسي وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الرسالة ن=39

م	العبارات	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاسي المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
9	هناك سبب واضح لوجود قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية	35	89.74	4	10.26	صفر	صفر	56.46*	1
10	يعلن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن أهدافه.	30	76.92	9	23.08	صفر	صفر	36.46*	3
11	يعلن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن فلسفته.	23	58.97	15	38.46	1	2.56	19.08*	6
12	يعرف قطاع الناشئين لألعاب القوى	34	87.18	5	12.82	صفر	صفر	51.84*	2

										بمحافظة الشرقية المجال الذى يعمل فيه.
4	*32.00	90.60	106	2.56	1	23.08	9	74.36	29	يعرف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ما يميزه عن غيره من القطاعات الأخرى.
5	*22.62	87.18	102	صفر	صفر	38.46	15	61.54	24	هناك حدود يقوم قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى إطارها بممارسة أنشطته المختلفة.
7	*14.92	78.63	92	5.13	2	53.85	21	41.03	16	يمكن تعديل سبب وجود قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى الإطار المحيط له.

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (17) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الرسالة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (14.92 ، 56.46)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (92 ، 113). ويتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (41.03% ، 89.74%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (10.26% ، 53.85%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، 5.13%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الرسالة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (14.92 ، 56.46)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه هناك سبب واضح لوجود قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يعرف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية المجال الذى يعمل فيه ، يعلن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن أهدافه ، يعرف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ما يميزه عن غيره من القطاعات الأخرى، هناك حدود يقوم قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى إطارها بممارسة أنشطته المختلفة ، يعلن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن فلسفته.

بينما جاءت الإستجابة (إلى حد م ا) للعبارة "يمكن تعديل سبب وجود قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى الإطار المحيط له".

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" قد حدد السبب أو المبرر من وجود القطاع، وبالتالي فقد إتضحت الحدود التى

يقوم القطاع فى إطارها بممارسة أنشطته المختلفة، وتؤدى إلى أفضل أداء للقطاع، كما أنه يمكن تعديل سبب وجود القطاع نتيجة للتغيرات التى تحدث فى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. وهذا يتفق مع ما ذكره **محمد عشاوى (2010م)** بأن الرسالة هى الإطار المميز أو الهوية الفريدة للمؤسسة عن غيرها من حيث مبرر وجودها، والمنافع التى تقدمها، ومجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها والتى تعكس السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها، كما تعكس الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة كشخصية إعتبارية تختلف عن غيرها. (24 : 24)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **عاطف عبدالحميد عثمان (2007م)** (13) والتى توصلت إلى أن إنتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجى يخدم العملية نفسها، ونتائج دراسة **مازن سليم محمود نور الدين (2008م)** (21) والتى توصلت إلى أهمية دور صياغة الرسالة فى زيادة فاعلية الإدارة، بينما يختلف ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **إياد على يحيى الدجنى (2006م)** (5) والتى توصلت إلى وجود ضعف فى صياغة بعض جوانب الرسالة من حيث عدم دقة التعبير فى بعض جوانب الرسالة.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء رسالة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".  
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الأهداف.

#### جدول (18)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الأهداف ن=39

م	العبارات		نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاي المحسوبة	الترتيب
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
16	38	97.44	1	2.56	صفر	صفر	116	99.15	*72.16	5
17	34	87.17	5	12.82	صفر	صفر	112	95.73	*51.84	7
18	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1
19	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر
20	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر

21	يتم قياس الأداء الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية من خلال مدى قدرته على تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية.	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	78.00*	1مكرر
22	تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة داخل قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	33	84.62	6	15.38	صفر	صفر	صفر	111	94.87	47.54*	8
23	تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة خارج قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	30	76.92	9	23.08	صفر	صفر	صفر	108	92.31	36.46*	9
24	يقع على عاتق إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مسئولية تحقيق التوازن بين أهداف الفئات المستفيدة وأهداف المنطقة.	35	89.74	4	10.26	صفر	صفر	صفر	113	96.58	56.46*	6

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (18) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الأهداف جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (36.46 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (108 ، 117).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (76.92% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، 23.08%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا بلغت (صفر%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور الأهداف لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (36.46 ، 78.00)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هي أنه يتم وضع الأهداف الإستراتيجية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء الأهداف العامة للإتحاد المصري لألعاب القوى ، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل" ، يتم تحديد الأهداف التشغيلية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية "النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير" ، يتم قياس الأداء الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية من خلال مدى قدرته على تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية ، يتم وضع أهداف إستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء طموحاته، يقع على عاتق إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مسئولية تحقيق التوازن بين أهداف الفئات المستفيدة وأهداف المنطقة ، يتم وضع أهداف إستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة

الشرقية فى ضوء سبب وجوده، تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة داخل قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، تتعدد أهداف الفئات الموجودة المستفيدة خارج قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" فد إستند على وجود غايات واضحة وأهداف محددة، وبقدر ما حدد تلك الغايات والأهداف بقدر ما توافر للقطاع من إمكانية تحديد الإستراتيجيات ووضع الخطط الإستراتيجية بدرجة عالية من الجودة، وقد أشارت أهداف القطاع إلى كافة أنواع المنافع والمكاسب التى يجب أن يعمل القطاع على توفير متطلبات تحقيقها وتحسين إستخدامها.

وهذا ما يتفق مع ما يراه **عادل حسن، أحمد عزمى (2013م)** بأن الأهداف هى نقطة الإنطلاق فى التخطيط، فهى النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى، وهى بهذا نتائج مطلوب تحقيقها فى المستقبل، فإذا كانت النتائج المطلوب تحقيقها فى المستقبل البعيد فهى أهداف "إستراتيجية"، وإذا كانت أهداف من الأجل القصير أطلق عليها أهداف "تكتيكية". (12 : 50) كما يرى **محمد نجيب صبرى وآخرون (2010م)** أن تحديد الأهداف هى الخطوة الأولى فى عملية التخطيط حيث توجه كافة الجهود والموارد صوب تحقيقها، حيث أن وضوح الهدف يساعد فى تحديد أنواع الأعمال والأنشطة المرغوبة، كما يسهم فى توضيح الإمكانيات والمستلزمات الضرورية ، ومن ناحية أخرى فان تحديد الأهداف يتخذ أساسا للرقابة والتقييم، فعملية تحديد الأهداف المحور الرئيسى الذى تقوم عليه باقى الوظائف الإدارية، وهذا ما يطلق عليه مبدأ أولوية التخطيط.

(25 : 91)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة مازن سليم محمود نور الدين (2008م) (21) والتى توصلت إلى أهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية فى زيادة فاعلية الإدارة ، بينما يختلف ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **إياد على يحيى الدجنى (2006م)** (5) والتى توصلت إلى وجود ضعف فى صياغة بعض الأهداف من حيث شمولية بعض الأهداف.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء أهداف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التحليل البيئي.

### جدول (19)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور التحليل البيئي ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
25	يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من المعلومات عن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	37	94.87	2	5.13	صفر	صفر	115	98.29	*66.62	3
26	يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من الحقائق التي تؤثر في أداء قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	38	97.44	1	2.56	صفر	صفر	116	99.15	*72.16	2
27	يتم تحليل المعلومات التي يتم جمعها بغرض تقييم الوضع الراهن بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	31	79.49	8	20.51	صفر	صفر	109	93.16	*39.84	7
28	المعلومات التي يتم تجميعها قد تكون معلومات داخلية تتعلق بوضع قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية من الداخل.	34	87.18	5	12.82	صفر	صفر	112	95.73	*51.84	6
29	يتم جمع معلومات عن جميع قطاعات الناشئين الأخرى التي تمارس نفس النشاط بمحافظة	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1

الشرقية.											
30	المعلومات الداخلية عن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تتضمن مواطن القوة والضعف.	37	94.87	2	5.13	صفر	صفر	115	98.29	66.62*	3مكرر
31	المعلومات الخارجية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تتضمن الفرص الخارجية التي يمكن للقطاع إستغلالها لتحقيق أهدافه.	36	92.30	3	7.69	صفر	صفر	114	97.44	61.38*	5
32	المعلومات الخارجية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تتضمن التهديدات التي قد تمنع القطاع من تحقيق أهدافه.	30	76.92	9	23.08	صفر	صفر	108	92.31	36.46*	8

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (19) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التحليل البيئي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين ( 36.46 ، 78.00 )، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين ( 108 ، 117 ).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (76.92% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، 23.08%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور التحليل البيئي لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (36.46 ، 78.00)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هي أنه يتم جمع معلومات عن جميع قطاعات الناشئين الأخرى التي تمارس نفس النشاط بمحافظة الشرقية، يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من الحقائق التي تؤثر في أداء قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من المعلومات عن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، المعلومات الداخلية عن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تتضمن مواطن القوة والضعف ، المعلومات الخارجية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تتضمن الفرص الخارجية التي يمكن للقطاع إستغلالها لتحقيق أهدافه ، المعلومات التي يتم تجميعها قد تكون معلومات داخلية تتعلق بوضع قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية من الداخل، يتم تحليل المعلومات التي يتم جمعها بغرض تقييم الوضع الراهن بقطاع

الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، المعلومات الخارجية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية تتضمن التهديدات التي قد تمنع القطاع من تحقيق أهدافه.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل في "المشروع القومي

للموهبة والبطل الأولمبي، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التي بها قطاع

للناشئين بالمحافظة" قد إتخذ المنهج المهني المستمر المتواصل للتعرف على خصائص البيئة

الخارجية وما يرتبط بها من قوى وقيود أو تهديدات حالية أو مرتقبة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على

حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة،

وذلك على أساس أنها آلية نظامية لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها.

وهذا يتفق مع ما أكده **نعيم إبراهيم الظاهر** (2009م) بأن التحليل البيئي هو إستعراض وتقييم

البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم

تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة، والذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل

الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال. (31 : 89)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **مازن سليم محمود نور الدين** (2008م) (21) والتي

توصلت إلى أهمية دور تحليل البيئة "الداخلية والخارجية" في زيادة فاعلية الإدارة ، ونتائج دراسة

**صلاح الدين الكبيسي، عباس محمد حسين** (2013م) (11) إلى أن الإهتمام بقضايا البيئ الخارجية

وبما يدعم ويعزز من جهود إدارة الأزمة عبر مسح بيئة العمل الداخلي والخارجية بصورة شاملة

ومنتظمة بهدف جمع وإكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة والإهتمام بتصنيف

وتبويب تلك المؤشرات، ونتائج دراسة **يونس إبراهيم جعفر** ر (2017م) (34) في أن التخطيط

الإستراتيجي في المؤسسات يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الإستراتيجي يوفو

معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى

بمحافظة الشرقية في ضوء التحليل البيئي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".



- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور القيم الحاكمة.

جدول (20)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور القيم الحاكمة ن=39

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
5	*56.46	96.58	113	صفر	صفر	10.26	4	89.74	35	هناك مبادئ مرشدة لكل الممارسات المؤسسية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ك" الحرية، الجودة الأمانة، المصداقية، الشفافية، الإلتزام المهني، عدم التمييز، التأثير الإيجابي في المجتمع، المبادرة".	33
2	*66.62	98.29	115	صفر	صفر	5.13	2	94.87	37	يتم تحديد القيم المشتركة التي يجب على إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية الإلتزام بها.	34
1	*72.16	99.15	116	صفر	صفر	2.56	1	97.44	38	تشجع إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية على قبول القيم المشتركة وترجمتها إلى أفعال لتحديث الأثر المرغوب.	35
2مكرر	*66.62	98.29	115	صفر	صفر	5.13	2	94.87	37	يظهر العاملون بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية القيم المشتركة في ممارستهم اليومية من خلال سلوكهم أثناء التفاعل الإجتماعي.	36
7	*38.00	91.45	107	5.13	2	15.38	6	79.49	31	يتم تقدير إسهامات العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفق مدى إلتزامهم بالإطار القيمي الموضوع.	37
4	*61.38	97.44	114	صفر	صفر	7.69	3	92.30	36	تساعد القيم المشتركة العاملين بقطاع	38

										الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى تحديد أولوياتهم فى العمل.
8	*14.31	79.49	93	23.08	9	15.38	6	61.53	24	39 يتم تعيين العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.
6	*50.92	94.01	110	5.13	2	7.69	3	87.17	34	40 يتم تنمية الثقافة المؤسسية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بناء على القيم من خلال المشاركة وتمكين العاملين.

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (20) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور القيم الحاكمة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (14.31 ، 72.16)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين (93 ، 116). ويتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (61.53% ، 97.44%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (2.56% ، 15.38%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر % ، 23.08%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور القيم الحاكمة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (14.31 ، 72.16)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه تشجع إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية على قبول القيم المشتركة وترجمتها إلى أفعال لتحديث الأثر المرغوب، يتم تحديد القيم المشتركة التى يجب على إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية الإلتزام بها، يظهر العاملون بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية القيم المشتركة فى ممارستهم اليومية من خلال سلوكهم أثناء التفاعل الإجتماعى، تساعد القيم المشتركة العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى تحديد أولوياتهم فى العمل، هناك مبادئ مرشدة لكل الممارسات المؤسسية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ك" الحرية، الجودة، الأمانة، المصداقية، الشفافية، الإلتزام المهني، عدم التمييز، التأثير الإيجابي فى المجتمع، المبادرة"، يتم تنمية الثقافة المؤسسية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بناء على القيم من خلال المشاركة وتمكين العاملين، يتم تقدير إسهامات العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفق مدى إلتزامهم بالإطار القيمي الموضوع، يتم تعيين العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل في "المشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التي بها قطاع للناشئين بالمحافظة" يمارس قيم حاكمة ك" الحرية، الجودة والأمانة، المصداقية، الشفافية، الإلتزام المهني، عدم التمييز، التأثير الإيجابي في المجتمع، المبادرة" حتى يضمن بيئة تدريبية وتعليمية وممارسة عملية مفيدة ونافعة، فالإلتزام العاملين والمستفيدين بالقطاع بتلك القيم معناه التميز في الأداء وتحقيق النفع للمجتمع.

وهذا يتفق مع ما ذكره محسن محمد قاسم (2017م) بأن القيم تؤدي دوراً حيوياً مؤثراً في حياة الأفراد والمجتمعات، فهي مصدر لتشكيل السلوك وتهذيبه بما يتفق والمعايير السائدة داخل المجتمع، والتي تحدد أنماط السلوك المتوقعة في المواقف المختلفة، ومن ثم فإن القيم المرتبطة بذات الفرد هي التي تشكل نظرته للحياة وطريقة تفكيره وتعامله مع الآخرين. (39)

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء القيم الحاكمة لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".  
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

### جدول (21)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية ن=39

م	العبارات	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
41	يتم ترجمة أهداف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية إلى برامج تنفيذية.	39	100	صفر	صفر	117	100	*78.00	1
42	يتم بناء الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بشكل مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية.	39	100	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر
43	يوجد نظام فعال للمعلومات والإتصالات الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	30	76.92	9	23.08	108	92.31	*36.46	6
44	يتم إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	39	100	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر
45	يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التي تحقق تلك الأهداف للأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	39	100	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر

46	يتم تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	78.00*	1مكرر
	بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.										

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (21) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (36.46 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين ( 108 ، 117).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (76.92% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، 23.08%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر).

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا2 المحسوبة ما بين (36.46 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الإستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم ترجمة أهداف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية إلى برامج تنفيذية، يتم بناء الهيكل التنظيمى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بشكل مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية، يتم إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التى تحقق تلك الأهداف للأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يوجد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" توجد به سياسات وهيكل تنظيمى وخلفية تعاونية تمكنه من بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة، من خلال وضع ونقل الآراء والأفكار الإستراتيجية فى خطة عمل، فهناك مشاركة فى تنفيذ الإستراتيجية تشمل جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه **عبدالعزیز صالح حبتور** (2007م) بأن تطبيق الإستراتيجية هو ثمرة حقيقية لجهود متواصلة، وخطوات متلاحقة فى الإدارة الإستراتيجية أنضجت البديل المختار، وعملت على صياغته لكى يوضح موضع التنفيذ "التطبيق" الفعلى على أرض الواقع، حيث أن الحكم على أفضلية وفعالية أى إستراتيجية يتم من خلال وضعها موضع التنفيذ وممارستها داخل المؤسسة

بمعنى آخر ينبغي إختيار الإستراتيجية فى الميادين العملية المختلفة للمؤسسة، ثم يقاس ما ينتج عن هذا الإختبار بما كان متوقعا جراء تنفيذ الإستراتيجية.(15 : 334)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة يونس إبراهيم جعفر (2017م) (34) فى أن تطبيق التخطيط الإستراتيجى يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة فى مجال التخطيط الاستراتيجى.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية.

### جدول (22)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية ن=39

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
7	*43.54	94.01	110	صفر	صفر	17.95	7	82.05	32	تحدد الإدارة مدى نجاح خياراتهم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق أهدافه.	47
4	*72.16	99.15	116	صفر	صفر	2.56	1	97.44	38	يتم تحديد أهداف لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	48
1	*78.00	100	117	صفر	صفر	0	صفر	100	39	يتم وضع معايير لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	49
1مكرر	*78.00	100	117	صفر	صفر	0	صفر	100	39	يتم قياس الأداء الفعلى وفقا لمعايير الأهداف المخططة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	50
5	*66.62	98.29	115	صفر	صفر	5.13	2	94.87	37	يتم تحديد الفجوة فى الاداء بين ما هو كائن وما هو مأمول بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	51
6	*47.54	94.87	111	صفر	صفر	15.38	6	84.62	33	يتم تصحيح الإنحرافات فى الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بقطاع الناشئين لألعاب القوى	52

بمحافظة الشرقية.										
53	يتم وضع خطة تحسين وفقا لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	39	100	صفر	0	صفر	117	100	78.00*	1مكرر

قيمة كا2 عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (22) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (43.54 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين ( 110 ، 117) .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (22) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (82.05% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر % ، 17.95%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر %).

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تقويم ورقابة الإستراتيجية لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (43.54 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم وضع معايير لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم قياس الأداء الفعلى وفقا لمعايير الأهداف المخططة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم وضع خطة تحسين وفقا لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يتم تحديد أهداف لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم تحديد الفجوة فى الأداء بين ما هو كائن وما هو مأمول بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم تصحيح الإنحرافات فى الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، تحدد الإدارة مدى نجاح خياراتهم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق أهدافه.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى

للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" به جهد نظامى لوضع معايير الإنجاز فى ضوء الأهداف التنظيمية وتعميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلى بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أى وجود للإنحرافات والأخطاء لإتخاذ الفعل الإدارى المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد إستخدمت

بصورة سليمة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة، ونجاح هدف التنفيذ على أرض الواقع وإستمراريته.

وهذا يتفق مع ما أكده **محمد عشاوى** (2010م) بأن الرقابة والتقييم الإستراتيجي يعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الإنتهاء من التنفيذ، إلا أن هذا لا يفيد فى الرقابة على الإستراتيجية، وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تودى إلى تهديد نجاح المؤسسة، حيث أنها تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، وتقويم العملية التنفيذية الجارية واللاحقة، وذلك لجعل أداء المؤسسة فى أفضل الحالات. (24 : 94)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **ناصر بن فهد الناصر** (2003م) (28) والتي توصلت إلى أن أكثر الخصائص توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعية. وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التخطيط الإستراتيجي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء تقويم ورقابة الإستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات مح اور إستبيان واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي.

جدول (23)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
1	هناك هيكل تنظيمي واضح بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	34	87.17	5	12.82	صفر	صفر	112	95.73	*51.84	4
2	الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية معطن.	37	94.87	1	2.56	1	2.56	114	97.44	*66.47	2
3	الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يوضح نطاق الإشراف.	34	87.17	5	12.82	صفر	صفر	112	95.73	*51.84	4مكرر
4	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية .	38	97.44	1	2.56	صفر	صفر	116	99.15	*72.16	1
5	يبين الهيكل التنظيمي عدد المناصب في كل مستوى إداري بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية .	31	79.49	8	20.51	صفر	صفر	109	93.16	*39.84	6
6	يعد الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية أحد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف.	30	76.92	9	23.08	صفر	صفر	108	92.31	*36.46	7
7	يجسد الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية صورة لأوضاع قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	35	89.74	4	10.26	صفر	صفر	113	96.58	*56.46	3
8	يمكن التعديل في الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية.	21	53.85	15	38.46	3	7.69	96	82.05	*12.92	10
9	يتم تقويم الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لقياس مدى قدرته على الثبات في مواجهة التحديات.	28	71.79	11	28.20	صفر	صفر	106	90.60	*30.62	8
10	يتم تقويم الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لقياس مدى صلاحيته لتحقيق الهدف من تصميمه.	33	84.62	صفر	صفر	6	15.38	105	89.74	*47.54	9

قيمة كا<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99



يتضح من جدول رقم (23) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الهيكل التنظيمي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (12.92 ، 72.16)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (96 ، 116). ويتضح من نتائج الجدول رقم ( 23 ) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين ( 53.85 % ، 97.44 % )، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين ( صفر % ، 38.46 % ) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين ( صفر % ، 15.38 % ) .

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور الهيكل التنظيمي لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (12.92 ، 72.16)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أن يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية معلن ، يجسد الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية صورة لأوضاع قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، هناك هيكل تنظيمي واضح بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يوضح نطاق الإشراف، يبين الهيكل التنظيمي عدد المناصب فى كل مستوى إداري بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يعد الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية أحد مصادر المعلومات الهامة فى وصف وترتيب الوظائف ، يتم تقويم الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لقياس مدى قدرته على الثبات فى مواجهة التحديات ، يتم تقويم الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لقياس مدى صلاحيته لتحقيق الهدف من تصميمه ، يمكن التعديل فى الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي بقطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومي للموهبة والبطل الأولمبي، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" غالبا ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات، والتدرج فى إتخاذ القرارات، وذلك عن طريق إدارة عليا تملك حرية واسعة، وإدارة وسطى، وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة فى إتخاذ القرارات، وأن القرارات التى تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة، أى من الرئيس إلى مرؤوسيه الذين يتحملون المسئولية والمساءلة عن النتائج التى يحققونها ويرفعون بشأنها تقارير إلى رئيسهم.

وتتفق تلك النتائج مع ما يشير إليه **ماجد عبدالمهدى المساعدة وأخرون (2013م)** إلى أن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الإتصالات بين أجزائه، ولكي يتم وضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل، والهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسة. (20 : 166)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائجه دراسة **علوية يس إبراهيم (2017م)** (16) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وكفاءة العملية الإدارية، ونتائج دراسة **وفاء مليك (2018م)** (33) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين ، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة ، ونتائج دراسة **مويسيسكو بترونيل، مويسيسكو فلورنتينا Moiescu Petronel, Moiescu Florentina (2013م)** (35) والتي توصلت إلى أن التنظيم الإداري يحافظ على نظام ثابت لإجراءات إتخاذ القرار مما يحفز على تحديد الهوية.

وهذا يجيب عن التساؤل " ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء الهيكل التنظيمي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟" .

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التوصيف الوظيفي.

جدول (24)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور التوصيف الوظيفي ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار				
11	هناك وصف وظيفي لكل منصب بالهيكل التنظيمي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	94.87	37	5.13	2	صفر	صفر	115	98.29	*66.62	2
12	الوصف الوظيفي لكل منصب بالهيكل التنظيمي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مععلن.	79.49	31	20.51	8	صفر	صفر	109	93.16	*39.84	4
13	يحدد التوصيف الوظيفي المسؤوليات المتصلة بكل منصب إداري بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية .	66.66	26	7.69	3	25.64	10	94	80.34	*21.38	9
14	يحدد التوصيف الوظيفي السلطات الممنوحة لكل منصب إداري بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية	82.05	32	15.38	6	2.56	1	109	93.16	*42.62	4مكرر
15	يتضمن التوصيف الوظيفي العلاقات بين الرؤساء والمرووسين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	79.49	31	20.51	8	صفر	صفر	109	93.16	*39.84	4مكرر
16	يساعد التوصيف الوظيفي كل مسئول بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية أن يكون ملما بحدود سلطاته في إتخاذ القرار.	92.30	36	7.69	3	صفر	صفر	114	97.44	*61.38	3
17	يسهم التوصيف الوظيفي في إختيار الشخص الملائم للمنصب بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية .	97.44	38	2.56	1	صفر	صفر	116	73.50	*72.16	1
18	يعد التوصيف الوظيفي من الادوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية .	64.10	25	35.89	14	صفر	صفر	103	88.03	*24.16	8
19	يسهم التوصيف الوظيفي في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية	66.66	26	76.92	13	صفر	صفر	104	88.89	*26.00	7

قيمة كا<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (24) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات

محور التوصيف الوظيفي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup>

المحسوبة ما بين ( 21.38 ، 72.16 )، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبى للعبارات ما بين ( 94 ، 116 ) .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (64.10% ، 97.44%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (2.56% ، 35.89%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفء% ، 25.64%) .

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور التوصيف الوظيفى لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا 2 المحسوبة ما بين (21.38 ، 72.16)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يسهم التوصيف الوظيفى فى إختيار الشخص الملائم للمنصب بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، هناك وصف وظيفى لكل منصب بالهيكل التنظيمى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يساعد التوصيف الوظيفى كل مسئول بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية أن يكون ملما بحدود سلطاته فى إتخاذ القرار ، الوصف الوظيفى لكل منصب بالهيكل التنظيمى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية معن ، يحدد التوصيف الوظيفى السلطات الممنوحة لكل منصب إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتضمن التوصيف الوظيفى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يسهم التوصيف الوظيفى فى تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يعد التوصيف الوظيفى من الادوات ذات الأهمية فى تقويم أداء شاغل المنصب بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يحدد التوصيف الوظيفى المسئوليات المتصلة بكل منصب إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" يتضح به مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة فى الهيكل التنظيمى بطريقة تفصيلية، حيث يتضمن تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب، وتحديد السلطات الممنوحة لكل منصب، والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء .

وتتنفق تلك النتائج مع ما أشار **كمال عبد الحميد إسماعيل (2015م)** إلى أن التوصيف الوظيفى يعد من الأدوات ذات الأهمية فى تقويم أداء شاغل المنصب، وضرورة لتحديد مواصفاته، وإختيار الشخص الملائم للمنصب، وكتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إدارى يجعل صاحب المنصب ملما بحدود سلطاته فى إتخاذ القرارات، ويسهم فى تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين.(19 : 97)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة شاوى صباح (2010م) (10) والتي توصلت إلى وجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها، ونتائج دراسة علوية يس إبراهيم (2017م) (16) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية وتطوير العمل الإداري، ومتوسطات معايير أداء العاملين ، ونتائج دراسة وفاء مليك (2018م) (33) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين ، وهذا من خلال التحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء التوصيف الوظيفي لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".  
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تقسيم العمل.

### جدول (25)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تقسيم العمل ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاي <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
20	يوجد سلطة مركزية واحدة للإشراف على أنشطة العمل المختلفة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	39	100	0	0	0	0	117	100	*78.00	1
21	يوجد سلطة مركزية واحدة للتنسيق بين أنشطة العمل المختلفة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	39	100	0	0	0	0	117	100	*78.00	1مكرر
22	يتم تقسيم العمل وأوجه النشاط المختلفة وفقا لطبيعة العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	36	92.30	3	7.69	0	0	114	97.44	*61.38	5
23	يتم تقسيم العمل وأوجه النشاط المختلفة وفقا لوظائف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.	35	89.74	4	10.26	0	0	113	96.58	*56.46	6
24	يتم تقسيم العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية للاستفادة من التخصص.	32	82.05	6	15.38	1	2.56	109	93.16	*42.62	7
25	يتم تقسيم العمل على الإداريين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق التنسيق والتكامل بينهم.	39	100	0	0	0	0	117	100	*78.00	1مكرر
26	يتم تقسيم العمل في قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لأولوية العمل.	38	97.44	1	2.56	0	0	116	73.50	*72.16	4

قيمة كاي<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (25) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تقسيم العمل جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (42.62 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (109 ، 117). ويتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (82.05% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، 15.38%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، 2.56%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تقسيم العمل لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (42.62 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يوجد سلطة مركزية واحدة للإشراف على أنشطة العمل المختلفة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يوجد سلطة مركزية واحدة للتنسيق بين أنشطة العمل المختلفة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم تقسيم العمل على الإداريين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق التنسيق والتكامل بينهم ، يتم تقسيم العمل فى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لأولوية العمل ، يتم تقسيم العمل وأوجه النشاط المختلفة وفقا لطبيعة العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، يتم تقسيم العمل وأوجه النشاط المختلفة وفقا لوظائف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، يتم تقسيم العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية للإستفادة من التخصص.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" به طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع فى شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية وإختيار الطريقة التى يتم بها تقسيم العمل ترتبط أساسا بظروف المشروع، وكذلك وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها.

وتتنفق تلك النتائج مع ما أكده **كمال عبد الحميد إسماعيل** (2015م) بأن تقسيم العمل يعتمد

على التخصص وفقا لقدراته، ولذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوى عملا واحدا للإستفادة من مزايا التخصص الدقيق، ويقضى مبدأ التخصص بتجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين وذلك بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذى يتقنه لكونه أقدر عليه من غيره، ومبدأ التخصص هو فى حقيقته تطبيق مبدأ تقسيم العمل. (19 : 101)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **شاوى صباح** (2010م) (10) والتى توصلت إلى وجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها، ونتائج دراسة **علوية يس إبراهيم**

(2017م) (16) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية ، ونتائج دراسة وفاء مليك (2018م) (33) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، وعمل مختلف الوظائف الإدارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء تقسيم العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تحديد نطاق الإشراف.

### جدول (26)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تحديد نطاق الإشراف

ن=39

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
6	*34.31	90.60	106	5.13	2	17.95	7	76.92	30	يوجد فرد على قمة الهرم التنظيمي بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يتمثل في شخصه المسئولية والسلطة.	27
8	*33.38	88.89	104	10.26	4	12.82	5	76.92	30	كل مجموعة من الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يشرف عليها رئيس.	28
1	*78.00	100	117	صفر	صفر	0	صفر	100	39	كل مجموعة من الرؤساء بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يشرف عليهم رئيس.	29
4	*61.38	97.44	114	صفر	صفر	7.69	3	92.30	36	يرتبط نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بحجم العمل.	30
3	*66.62	98.29	115	صفر	صفر	5.13	2	94.87	37	يتحدد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بنوع وطبيعة العمل.	31
5	*56.46	96.58	113	صفر	صفر	10.26	4	89.74	35	يتحدد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية على الوقت المحدد للإشراف.	32
2	*72.16	73.50	116	صفر	صفر	2.56	1	97.44	38	يتم تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد وفقا لقدرة وخبرة المشرف.	33
7	*47.54	89.74	105	15.38	6	صفر	صفر	84.62	33	يتم تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد وفقا للدرجة العلمية للمشرف ونوع علاقته بالمرؤوسين.	34

قيمة كا<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (26) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تحديد نطاق الإشراف جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين ( 33.38 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين ( 104 ، 117).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين ( 76.92% ، 100.00% ) ، وان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين ( صفر % ، 17.95% ) ، وان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين ( صفر % ، 15.38% ) .

يتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور نطاق الإشراف لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين ( 33.38 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه كل مجموعة من الرؤساء بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يشرف عليهم رئيس، يتم تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذى يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد وفقا لقدرة وخبرة المشرف، يتحدد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بنوع وطبيعة العمل ، يرتبط نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بحجم العمل ، يتحدد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية على الوقت المحدد للإشراف ، يوجد فرد على قمة الهرم التنظيمى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يتمثل فى شخصه المسئولية والسلطة، يتم تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذى يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد وفقا للدرجة العلمية للمشرف ونوع علاقته بالمرؤوسين، كل مجموعة من الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يشرف عليها رئيس.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن نطاق الإشراف بقطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" يعتمد على العلاقات التى نشأت بين الرئيس ومرؤوسيه، وكفاءة وسائل الإتصال المستخدمة بينهم، وطبيعة العمل بالقطاع الذى يقوم به المرؤوسين، ومهارات الرئيس والمرؤوسين وتكوينهم النفسى والإجتماعى.

وتتفق تلك النتائج مع ما أشار **ماجد عبدالمهدى المساعدة وآخرون (2013م)** إلى أن نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذى يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة وفاعلية، ويختلف هذا العدد من منظمة لأخرى وفق طبيعة أنشطتها وكفاءة الأفراد العاملين بها (رؤساء ومرؤوسين) وإمكاناتها وغيرها من العوامل. (20 : 153)



ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة إبراهيم على الملحم (2000م) (1) والتي توصلت إلى من مبادئ إعادة التنظيم الإداري تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحديث أساليب العمل، و نتائج دراسة شاوى صباح (2010م) (10) والتي توصلت إلى وجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها ، ونتائج دراسة وفاء مليك (2018م) (33) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة. وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء تحديد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تحديد السلطات والمسئوليات.

### جدول (27)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات أفراد

عينة البحث لعبارات محور تحديد السلطات والمسئوليات ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاي <sup>2</sup>	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
35	لكل وحدة إدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مسؤلية إنجاز أنشطة في نطاق تخصصها.	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1
36	لكل فرد بالوحدات الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مسؤلية تنفيذ واجبات تدخل في نطاق إختصاصه.	35	89.74	4	10.26	صفر	صفر	113	96.58	*56.46	6
37	تتحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للوحدة الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لتخصصها.	37	94.87	2	5.13	صفر	صفر	115	98.29	*66.62	4
38	تتحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسئول بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا للمهام الموكل إليه إنجازها.	32	82.05	6	15.38	1	2.56	109	93.16	*42.62	8
39	هناك شخص بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية له الحق في إتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف.	36	92.30	3	7.69	صفر	صفر	114	97.44	*61.38	5
40	يتم تحديد السلطة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في حدود نطاق العمل المفوض.	35	89.74	4	10.26	صفر	صفر	113	96.58	*56.46	6مكرر
41	يمثل المروسين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية للقرارات وفقا للسلطة المفوضة إلى المشرفون.	38	97.44	1	2.56	صفر	صفر	116	73.50	*72.16	3
42	يتم محاسبة الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن أداء واجباتهم.	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر

قيمة كاي<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (27) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تحديد السلطات والمسئوليات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين ( 42.62 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين ( 109 ، 117) .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (82.05% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، 15.38%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، 2.56%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور تحديد السلطات والمسئوليات لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (42.62 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه لكل وحدة إدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مسئولية إنجاز أنشطة فى نطاق تخصصها، يتم محاسبة الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن أداء واجباتهم، يمثل المرؤوسين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية للقرارات وفقا للسلطة المفوضة إلى المشرفون ، تتحدد نوع وحجم السلطة التى تمنح للوحدة الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لتخصصها، هناك شخص بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية له الحق فى إتخاذ القرارات وإعطاء الاوامر والتصرف ، لكل فرد بالوحدات الإدارية بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية مسئولية تنفيذ واجبات تدخل فى نطاق إختصاصه، يتم تحديد السلطة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى حدود نطاق العمل المفوض، تتحدد نوع وحجم السلطة التى تمنح للمسئول بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا للمهام الموكلة إليه إنجازها.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" به مسئوليات وواجبات محددة لكل فرد أو وحدة إدارية لإنجاز الأعمال التى تدخل فى نطاق إختصاصهم، وتلك الواجبات والإختصاصات تحدد نوع وحجم المسئولية، كما تحدد بدورها نوع وحجم السلطة التى تمنح للمسئول أو الوحدة المسئولة لإتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتنفيذ تلك الأعمال والواجبات بتحقيق المهام الموكلة إليهم.

وتتفق تلك النتائج مع ما أشار **محمد نجيب صبرى، عبدالفتاح عايش (2010م)** إلى أن السلطة عملية تنظيمية لا بد وأن تحمل فى طياتها المسئولية، فإذا كانت السلطة هى فرض الطاعة، فإن

المسئولية هي ترجمة هذه الطاعة، والسلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية، يجب أن تكون المسؤولية محددة وعلاقات السلطة واضحة.(26 : 167)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **شاوى صباح** (2010م) (10) والتي توصلت إلى وجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها، ونتائج دراسة **علوية يس إبراهيم** (2017م) (16) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية ، ونتائج دراسة **وفاء مليك** (2018م) (33) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، وعمل مختلف الوظائف الإدارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في ضوء تحديد السلطات والمسئوليات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تفويض السلطة.

جدول (28)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور تفويض السلطة ن=39

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
7	*9.38	77.78	91	23.08	9	20.51	8	56.41	22	43 يفوض رئيس العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بعض مساعديه في بعض سلطاته.	
4	*50.92	94.01	110	5.13	2	7.69	3	87.17	34	44 يفوض رئيس العمل الوحدات المعاونة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في بعض سلطاته.	
7مكرر	*9.38	77.78	91	23.08	9	20.51	8	56.41	22	45 يتدخل رئيس العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في كيفية إنجاز الأنشطة التي تدخل في نطاق السلطة المفوضة.	
1	*78.00	100	117	صفر	صفر	صفر	صفر	100	39	46 تنجز الوحدات المعاونة عملها بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في نطاق السلطة المفوضة دون تقصير.	
6	*30.15	85.47	100	17.95	7	7.69	3	74.35	29	47 ينجز الأشخاص واجباتهم بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية في نطاق السلطة المفوضة وفقا لمسئولياتهم دون تقصير.	
1مكرر	*78.00	100	117	صفر	صفر	صفر	صفر	100	39	48 ينسق المدير أوجه النشاط المختلفة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية التي تدخل في نطاق مسؤولياته وسلطاته.	
5	*38.00	91.45	107	5.13	2	15.38	6	79.49	31	49 يتم توقع حدوث أزمات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ويتم العمل على منع ظهورها.	
3	*66.47	97.44	114	2.56	1	2.56	1	94.87	37	50 تؤدي وظائف كل جزء من أجزاء قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية طبقا لخطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك.	

قيمة كا<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (28) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور تفويض السلطة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (9.38 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين

(91 ، 117).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين ( 56.41% ، 100.00% ) ، وان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين ( صفر % ، 20.51%)، وان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا تراوحت ما بين ( صفر % ، 23.08%).

يتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور تفويض السلطة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا 2 المحسوبة ما بين (9.38 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه تنجز الوحدات المعاونة عملها بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى نطاق السلطة المفوضة دون تقصير، ينسق المدير أوجه النشاط المختلفة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية التى تدخل فى نطاق مسؤولياته وسلطاته ، تؤدى وظائف كل جزء من أجزاء قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية طبقاً لخطه مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها فى تحقيق الهدف المشترك ، يفوض رئيس العمل الوحدات المعاونة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى بعض سلطاته ، يتم توقع حدوث أزمات بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ويتم العمل على منع ظهورها ، يفوض رئيس العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بعض مساعديه فى بعض سلطاته ، يتدخل رئيس العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى كيفية إنجاز الأنشطة التى تدخل فى نطاق السلطة المفوضة.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" به تحديد للواجبات التى يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم، ويتم منح المرؤوس الذى تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات، وخلق إلتزام جديد لدى المرؤوسين تجاه رئيسهم بتأدية الواجبات التى تم تحديدها.

وتتفق تلك النتائج مع ما أشار **ماجد عبدالمهدى المساعدة وآخرون (2013م)** إلى أن تفويض السلطة أمر أساسى فى الهيكل التنظيمى لأن السلطة تتجمع كلها فى مركز المدير العام، بما أن أى فرد لا يستطيع أن يلم إماماً تاماً بالوظائف الإدارية جميعها، حتى وإن وجد مثل هذا الفرد فلن يتوافر لديه الوقت الكافى لمعالجتها بكفاءة عالية، لذا فإن المدير العام يفوض الجزء الأكبر من سلطته إلى من يليه فى المستوى الإدارى بالهيكل التنظيمى ويحتفظ بالجزء الباقى من السلطة حتى يكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم، وهكذا فإن تفويض السلطة عامل أساسى فى تحديد عدد المستويات الإدارية فى المؤسسة، ويحدد المدير عادة طبيعة السلطة التى يفوضها إلى

مرؤوسيه ومقدارها، ومقدار هذه السلطة ليس ثابتا، فهو متغير من وقت لآخر وفق التغير فى حجم الأعمال التى يقوم بها المرؤوسون.(20 : 148)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة **شاوى صباح** (2010م) (10) والتى توصلت إلى وجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها، ونتائج دراسة **علوية يس إبراهيم** (2017م) (16) والتى توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية وتطوير العمل الإداري ، ونتائج دراسة **وفاء مليك** (2018م) (33) والتى توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود فى المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم فى الرفع من فعالية أداء العاملين وعمل مختلف الوظائف الإدارية فى الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم .

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء تفويض السلطة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".  
- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التنسيق.

#### جدول (29)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي وترتيب العبارات لإستجابات

أفراد عينة البحث لعبارات محور التنسيق ن=39

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كاي <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة				
51	يتم توحيد جهود الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الإختصاصات.	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1
52	يتم التنسيق بين الأفراد فى مجال العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لفاعلية الإدارة .	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر
53	يتعاون الأفراد والوحدات الإدارية فى إنجاز أنشطة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق الأهداف.	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر
54	يتم ترتيب وظائف كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وتحديد علاقته بالإداريين الأخرين.	33	84.62	6	15.38	صفر	صفر	111	94.87	*47.54	6
55	يتم تنظيم أداء كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لوظائفه.	34	87.17	5	12.82	صفر	صفر	112	95.73	*51.84	5
56	هناك تنسيق بين قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وبين قطاع الناشئين بالإتحاد المصرى لألعاب القوى.	39	100	صفر	صفر	صفر	صفر	117	100	*78.00	1مكرر

قيمة كاي<sup>2</sup> عند ( 2 ، 0.05 ) = 5.99

يتضح من جدول رقم (29) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور التنسيق جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وقد تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (47.54 ، 78.00)، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (111 ، 117) . ويتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (84.62% ، 100.00%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، 15.38%)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) قد بلغت (صفر).

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور التنسيق لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (47.54 ، 78.00)، وهى عبارات جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث جاءت الاستجابة (نعم) للعبارات هى أنه يتم توحيد جهود الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الإختصاصات ، يتم التنسيق بين الأفراد فى مجال العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لفاعلية الإدارة ، يتعاون الأفراد والوحدات الإدارية فى إنجاز أنشطة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق الأهداف ، هناك تنسيق بين قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وبين قطاع الناشئين بالإتحاد المصرى لألعاب القوى ، يتم تنظيم أداء كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وفقا لوظائفه، يتم ترتيب وظائف كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وتحديد علاقته بالإداريين الآخرين.

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى أن قطاع الناشئين بمحافظة الشرقية والمتمثل فى "المشروع القومى للموهبة والبطل الأولمبى، ومنطقة ألعاب القوى بالمحافظة، والهيئات الرياضية التى بها قطاع للناشئين بالمحافظة" به عدة مستويات رأسية ترتبط بالمستويات المتدرجة للسلطة داخل الهيكل التنظيمى للقطاع، لذا فإن التنسيق الرأسى بين الإدارة العليا وباقى المستويات وصولا إلى المستوى الأدنى وهو ضرورى لتحقيق التجانس بين الأعمال المخصصة لكل مستوى إدارى داخل التنظيم، وأن المستويات المختلفة تعمل مع بعضها لتحقيق الأهداف، أما على المستوى الأفقى الذى يتكون من الوحدات التنظيمية والوظائف والتخصصات المختلفة، فإن ضرورة التنسيق تتضح لتحقيق التجانس بين الوحدات الوظيفية والأقسام تعمل بشكل متجانس ومتناغم ومتوازن لتحقيق الأهداف العامة.

وتتفق تلك النتائج مع ما أشار **محمد نجيب صبرى وآخرون (2010م)** إلى أن التنسيق تعبير عن مبادئ التنظيم فى جملتها، بمعنى أنه يتضمن كافة المبادئ التنظيمية الأخرى، ويعتبر التنسيق أحد المبادئ التى تحكم البناء التنظيمى للمؤسسات لتحقيق الربط المنظم بين أجزاء التنظيم ووضوح العلاقات بين التقسيمات التنظيمية وتفهم كل جزء للدور الذى يقوم به والذى يقوم به الآخرون،

والتنسيق عملية مستمرة عند مرحلة إعداد الخطة، وعند تنفيذها وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. (25 : 139)

ويتفق ذلك مع ما أظهرته نتائج دراسة إبراهيم على الملحم (2000م) (1) والتي توصلت إلى من مبادئ إعادة التنظيم الإداري تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحديث أساليب العمل، و نتائج دراسة شاوى صباح (2010م) (10) والتي توصلت إلى وجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤوليات شاغليها، ونتائج دراسة وفاء مليك (2018م) (33) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية.

وهذا يجيب عن التساؤل "ما واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة

الشرقية في ضوء التنسيق بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

عرض ومناقشة النتائج الخاصة بطبيعة العلاقة بين محاور تقييم التخطيط الإستراتيجي ومحاور واقع التنظيم الإداري لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

جدول (30)

معاملات الارتباط بين "محاور تقييم التخطيط الإستراتيجي ومحاور واقع

التنظيم الإداري" لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ن = 39

المحاور	الهيكل التنظيمي	التوصيف الوظيفي.	تقسيم العمل.	تحديد نطاق الإشراف.	تحديد السلطات والمسئوليات.	تفويض السلطة.	التنسيق
الرؤية.	*0.488	*0.242	*0.399	*0.346	*0.428	*0.436	*0.386
الرسالة.	*0.347	*0.398	*0.358	*0.468	*0.395	*0.346	*0.369
الأهداف.	*0.344	*0.387	*0.464	*0.365	*0.389	*0.376	*0.384
التحليل البيئي.	*0.339	*0.342	*0.399	*0.465	*0.377	*0.396	*0.351
القيم الحاكمة.	*0.354	*0.385	*0.368	*0.357	*0.374	*0.379	*0.346
تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.	*0.534	*0.338	*0.382	*0.423	*0.363	*0.342	*0.378
تقويم ورقابة الإستراتيجية.	*0.375	*0.357	*0.378	*0.389	*0.397	*0.376	*0.372

قيمة (ر) عند مستوى 0.05 = 0.325 \* مستوى الدلالة

يتضح من جدول (رقم 30) وجود علاقات إرتباطية بين محاور تقييم التخطيط الإستراتيجي

ومحاور واقع التنظيم الإداري" لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، وذلك كما يلي:

• وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين محاور تقييم التخطيط الإستراتيجي "الرؤية،

الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، القيم الحاكمة، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، تقويم ورقابة

الإستراتيجية" ومحاور واقع التنظيم الإداري "الهيكل التنظيمي، التوصيف الوظيفي، تقسيم العمل،

تحديد نطاق الإشراف، تحديد السلطات والمسئوليات، تفويض السلطة، التنسيق" لقطاع الناشئين لألعاب

القوى بمحافظة الشرقية.



وتعزى الباحث ذلك إلى أن مسئولى قطاع الناشئين لألعاب القوى تولدت لديهم قناعة مفادها إمكانية تطبيق مفاهيم عملية التخطيط الإستراتيجى لمواجهة المنافسة وتحقيق النجاح، ومع الزيادة الكبيرة فى حجم نشاط القطاع وبالتالي التوسع فى حجم العمل والمنافسة فقد شهد مفهوم التخطيط الإستراتيجى إقبالا كبيرا عليه، فقد إستشعر القادة أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية ويجب الإقتناع بأنها مفيدة ومهمة، وهذا لن يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى القيادات تقوم بإعتماد هذا النوع من التخطيط فى عملها ، الذى تتمثل أهميته فى بناء المهارات الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث وإستخدامه كأداة لتطوير وتغيير مسار الإدارة وبناء رؤية مستقبلية لقطاع الناشئين، فكان ولا بد من صياغة إستراتيجيات بديلة وتطبيقها لحل المشكلات مع تفهم كامل لدور كل فرد فيه، مع توفير المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجى مثل توافر مديرين ذوى خبرة بالتخطيط ونظم المعلومات والإتصالات حتى تتوافر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للقطاع ، حيث أنه ي وثر فى عملية تحديد التوجهات الرئيسية التى يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة لقطاع الناشئين، كما أن عملية التخطيط الإستراتيجى مرت بعدة مراحل التى يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين وهى تحليل الإستراتيجية الحالية لقطاعات الناشئين والتعرف على مهامها وأهدافها، ودراسة البيئة الخارجية للقطاعات وما تتضمنه من نواحي (إقتصادية ، إجتماعية ، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التى تواجه القطاع، ودراسة البيئة الداخلية للقطاع للتعرف على الموارد والإمكانات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.

وهذا يتفق مع ما ذكره **خالد المطوع (2004م)** بأن مفهوم التخطيط الإستراتيجى يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التى لاقت إستحسانا وانتشارا فى السنوات الاخيرة، حيث أنه تحسب وإستعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لإستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف خاصة إذا إقتنع مدراء المؤسسات أن التخطيط من الأولويات الحتمية لديهم، وكذلك وضع أهداف واضحة يتم تطويع الظروف والمعطيات لتسهيل تحقيقها، ومن ثم تكون النتائج ذات مردود إيجابى نظرا لتوقعها وتهيئة الإمكانيات للوصول إليها. (7 : 66)، وكذلك ما أشارت إليه **عايدة سيد خطاب (1995م)** بأنه من المهم تحديد أدوار كل من الإدارة العليا والمديرين فى عملية التخطيط الإستراتيجى، والغرض من ذلك هو تحقيق تدفق الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطوط المرشدة بين المستويات الأعلى والأدنى والعكس وتحقيق عملية التنسيق. (14 : 79)، وقد حدد **مصطفى أبو بكر (2001م)** الأدوار الرئيسية فى عملية التخطيط الإستراتيجى فى معرفة مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ، الجهات والأطراف المسؤولة عن توفير البيانات والمعلومات والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمنى للحصول عليه ، وتجهيز أساليب وأدوات تحليل وتفسير البيانات والمعلومات وكيفية الإستفادة منها فى إعداد الخطة الإستراتيجية والمسئولين عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها. (27 : 54)

وهذا يجيب عن التساؤل " ما علاقة التخطيط الإستراتيجى بالتنظيم الإدارى لقطاع الناشئين  
لألعاب القوى بمحافظة الشرقية؟".

**خامس عشر : الإستخلاصات والتوصيات**

أولا : الإستخلاصات :

• الإستخلاصات الخاصة ب تقييم التخطيط الإستراتيجى لقطاع الناشئين لألعاب القوى  
بمحافظة الشرقية.

- لدى قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية صورة واضحة لما يجرى حوله، وينافس  
على الصدارة بين القطاعات الأخرى ، ويتم تعزيز القدرة على الإحساس بالمسئولية تجاه  
الطموحات المراد تحقيقها، ولا يشارك العاملين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة  
الشرقية فى وضع الأهداف والطموحات المطلوب تحقيقها.

- يعلن قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية عن أهدافه ، ويعرف ما يميزه عن غيره  
من القطاعات الأخرى ، ويعلن عن فلسفته، وإلى حد ما يمكن تعديل سبب وجود القطاع  
كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى الإطار المحيط له.

- يتم وضع أهداف إستراتيجية لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى ضوء سبب  
وجوده، ويتم تحديد الأهداف الإستراتيجية "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى فى  
الأجل الطويل" ، ويتم تحديد الأهداف التشغيلية "النتائج المطلوب تحقيقها فى الأجل  
القصير" ، ويتم قياس الأداء الإستراتيجى للقطاع من خلال مدى قدرته على تحقيق العديد  
من الأهداف الإستراتيجية.

- يتم إجراء عملية (نشاط) بغرض جمع الكثير من الحقائق والمعلومات التى تؤثر فى أداء  
قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية ، والمعلومات الداخلية عن القطاع تتضمن  
مواطن القوة والضعف، والمعلومات الخارجية بللقطاع تتضمن الفرص الخارجية التى يمكن  
للقطاع إستغلالها لتحقيق أهدافه.

- يتم تحديد القيم المشتركة التى يجب على إدارة قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة  
الشرقية الإلتزام بها ، والتى تساعد فى تحديد أولوياتهم فى العمل ، ويتم تنمية الثقافة  
المؤسسية بالقطاع بناء على القيم من خلال المشاركة وتمكين العاملين ، ويتم تعيين  
العاملين بللقطاع الذين تتوافق سلوكياتهم مع قيم المؤسسة.

- يتم ترجمة أهداف قطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية إلى برامج تنفيذية ، ويتم  
بناء الهيكل التنظيمى بللقطاع بشكل مناسب لتطبيق البرامج التنفيذية، ويتم إعداد الموازنات  
وتخصيص الموارد المتاحة، ويتم تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة التى

تحقق تلك الأهداف للأفراد ، ويتم تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ ، ويوجد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية بللقطاع.

- يتم وضع معايير لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية، ويتم قياس الأداء الفعلى وفقا لمعايير الأهداف المخططة بالقطاع، ويتم تصحيح الإنحرافات فى الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بللقطاع، ويتم وضع خطة تحسين وفقا لتقييم الإستراتيجية المطبقة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

#### ● الإستخلاصات الخاصة بواقع التنظيم الإدارى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

- هناك هيكل تنظيمى واضح بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يوضح نطاق الإشراف، ويتم تقويم الهيكل التنظيمى بللقطاع لقياس مدى قدرته على الثبات فى مواجهة التحديات، ويمكن التعديل فى الهيكل التنظيمى لمواجهة أثار المتغيرات المستقبلية.
- هناك وصف وظيفى لكل منصب بالهيكل التنظيمى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية يساعد كل مسئول أن يكون ملما بحدود سلطاته فى إتخاذ القرار ، ويحدد السلطات الممنوحة لكل منصب إدارى ، ويتضمن التوصيف الوظيفى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويسهم التوصيف الوظيفى فى تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين بللقطاع.
- يتم تقسيم العمل على الإداريين بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية لتحقيق التنسيق والتكامل بينهم ووفقا لأولوية العمل ووفقا لطبيعة العمل ووظائف القطاع.
- يتحدد نطاق الإشراف بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بنوع وطبيعة العمل وعلى الوقت المحدد للإشراف، ويرتبط نطاق الإشراف بللقطاع بحجم العمل.
- يتم تحديد السلطة بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية فى حدود نطاق العمل المفوض، ويحدد نوع وحجم السلطة التى تمنح للمسئول وفقا للمهام الموكلة إليه إنجازها.
- يفوض رئيس العمل بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية بعض مساعديه فى بعض سلطاته، ويتدخل فى كيفية إنجاز الأنشطة التى تدخل فى نطاق السلطة المفوضة ، وينجز الأشخاص واجباتهم بالقطاع فى نطاق السلطة المفوضة وفقا لمسئولياتهم دون تقصير.

- يتم توحيد جهود الأفراد بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الإختصاصات، ويتم التنسيق بينهم فى مجال العمل بللقطاع لفاعلية

الإدارة، ويتم ترتيب وظائف كل إدارى بقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية وتحديد علاقته بالإداريين الآخرين.

\* الإستخلاصات الخاصة بطبيعة العلاقة بين محاور تقييم التخطيط الإستراتيجى ومحاور واقع التنظيم الإدارى لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

- وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين محاور تقييم التخطيط الإستراتيجى "الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئى، القيم الحاكمة، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، تقويم ورقابة الإستراتيجية" ومحاور واقع التنظيم الإدارى "الهيكل التنظيمى، التوصيف الوظيفى، تقسيم العمل، تحديد نطاق الإشراف، تحديد السلطات والمسئوليات، تفويض السلطة، التنسيق " لقطاع الناشئين لألعاب القوى بمحافظة الشرقية.

#### سادس عشر : التوصيات :

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التى أجريت عليها الدراسة ، ومن خلال مناقشة النتائج توصى الباحثة بالآتى :

\* تشجيع الهيئات الرياضية على ممارسة التخطيط الإستراتيجى بمفهومه المعاصر نظراً لإرتباطه الوثيق بنجاح وتطوير تلك الهيئات .

\* ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية ، والبدء ب إستخدام عملية التخطيط الإستراتيجى ك أسلوب إدارى حديث يساعد قطاع الناشئين على التأقلم مع بيئته الداخلية والخارجية خاصة فى ظل الظروف والمستجدات التى يشهدها هذا القطاع والتى تفرض عليه القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل .

\* الإستفادة من التوجهات الإيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجى لدى أفراد عينة الدراسة فى إحداث تقبل وإدخال المفهوم العلمى للتخطيط الإستراتيجى بقطاع الناشئين بكل الطرق الممكنة من أجل زيادة إستخدامه.

\* زيادة الإهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجى والمحاولة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمى المتكامل له من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمى صحيح لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجى على أكمل وجه ، وأن تتوجه إستراتيجياً نحو المستفيدين ونحو التكنولوجيا فى تطوير الخدمات .

#### سابع عشر : قائمة المراجع .

أولاً : المراجع العربية .

1- إبراهيم على الملحم التنظيم وإعادة التنظيم الإدارى فى الجهاز الحكومى:

الأسس والمبادئ والأهداف "دراسة تحليلية لتجربة

- المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 20، العدد 1، الأردن، 2000م.
- 2- أبو العلاء أحمد عبد الفتاح ، أحمد سليمان روى  
: انتقاء الموهوبين فى المجال الرياضى ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 2006م.
- 3- أحمد جلال أبو حسنة  
: مهارات التخطيط الإستراتيجى لدى قيادات كليات التربية فى الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها ، رسالة ماجستير،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014م.
- 4- أحمد ماهر  
: السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، ط6 ، مركز التنمية الادارية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، 1997م.
- 5- اياد على يحيى الدجنى  
: واقع التخطيط الاستراتيجى فى الجامعة الإسلامية فى ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م .
- 6- حسن احمد الشافعى  
: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى فى التربية البدنية والرياضة " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2007م .
- 7- خالد المطوع  
: التخطيط الإستراتيجى وديناميكية المفهوم ، مجلة المستثمرون ، العدد (29) ، 2004م .
- 8- رعد حسن الصرن  
: صناعة التنمية الإدارية فى القرن الحادى والعشرين ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، ٢٠٠٢م .
- 9- زين بنت عبدالكريم عامر القرشى  
: التخطيط الاستراتيجى لبناء الموارد البشرية فى الجامعات السعودية " دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008م .
- 10- شاوى صباح  
: أثر التنظيم الإدارى على أداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة "دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010م.

11- صلاح الدين الكبيسي،  
عباس محمد حسين  
: دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة"بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطيط ، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد 94، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013م.

12- عادل حسن سيد، أحمد  
عزمى إمام  
: مقدمة في الإدارة العامة والإدارة الرياضية ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، 2013م.

13- عاطف عبدالحميد عثمان  
: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2007م .

14- عايدة سيد خطاب  
: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية" ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1995م .

15- عبدالعزيز صالح حبتور  
: الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير" ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007م.

16- علوية يس إبراهيم  
: أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم ، مجلة الدراسات العليا، المجلد السابع، العدد 28، جامعة النيلين، الخرطوم، 2017م.

17- فؤاد راشد عبده  
: الادارة الاستراتيجية " اهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية ، مركز دراسات المستقبل ، مجلة دراسات مستقبلية ، السنة 3 ، العدد 4 ، جامعة اسبوط ، 1999م.

18- قادري توفيق  
: تأثير التنظيم والتسيير على النشاط البدني للرياضة المدرسية "دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الولائية

للرياضة المدرسية -بسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ،  
2011م.

19- كمال عبدالحميد إسماعيل : أسس الإدارة العامة وتطبيقاتها فى التربية الرياضية ،  
مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2015م.

20- ماجد عبدالهادى : مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والمساعدة، خالد عبدالوهاب والطباعة، عمان، الأردن، 2013م.

الزيدى، حسين عليان  
الهراشنة، على فلاح  
المناصير

21- مازن سليم محمود نور : دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة  
المدرسية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير ،كلية التربية،  
الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م .

22- محمد درويش واخرون : الادارة العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1998م

23- محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار  
المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

24- محمد عشاوى : الإدارة الإستراتيجية فى تنمية الموارد البشرية ، منشأة  
المعارف، الإسكندرية، 2010م.

25- محمد نجيب صبرى، أيمن : إدارة المنظمات الحكومية "مدخل تحليلي" ، المتوكل  
أحمد حميد، هالة السيد

السيد، ذكى محمود صقر

26- محمد نجيب صبرى، : وظائف الإدارة، حقوق الطبع والنشر للمؤلفين، الزقازيق،  
2010م.

عبدالفتاح عايش

27- مصطفى ابوبكر : دليل المدير المعاصر "الوظائف ، الادوار ، المهارات ،  
الصفات" ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2001م

28- ناصر بن فهد الناصر : التخطيط الاستراتيجي ودوره فى رفع الكفاءة الانتاجية

- من وجهة نظر المستفيدين بالادارة العامة للدوريات  
الأمنية ، رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، أكاديمية  
نايف للعلوم الأمنية ، 2003م .
- 29- نعمان عبدالغنى، حمروش : الإتجاهات الحديثة فى الإدارة الإستراتيجية الرياضية،  
أحمد رضا دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة ، الجزائر ،  
2017م.
- 30- نعمان عبدالغنى، لطيفة : الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر،  
عبدالله شرف الدين مملكة البحرين، 2010م.
- 31- نعيم إبراهيم الظاهر : الإدارة الإستراتيجية "المفهوم - الأهمية - التحديات"،  
عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمى، الأردن،  
2009م.
- 32- وزارة الشباب : "المشروع القومي للناشئين" المطابع الأميرية، القاهرة،  
2002م.
- 33- وفاء مليك أثر التنظيم الإدارى على فعالية أداء العاملين داخل  
المؤسسة "دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة  
العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلانى بالوادي ، رسالة  
ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة  
الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018م.
- 34- يونس إبراهيم جعفر : أثر التخطيط الإستراتيجى فى إدارة الأزمات دراسة  
تطبيقية : المؤسسات العامة فى منطقة ضواحي القدس ،  
مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد  
الحادى والعشرون، العدد الأول، كلية التربية، جامعة  
القدس المفتوحة، 2017م.

#### ثانيا : المراجع الأجنبية.

- 35- **Moiescu Petronel**, : Sports Organization Management: Between  
**Moiescu** Constraints and Objectives, Procedia, Social  
**Florentina** and Behavioral Sciences 81 , 95 – 99, 2013.
- 36- **Ovbiagele**, : **Strategic Planning As an Effective Tool**



Abraham Otaigbe & on **Organizational Performance in**  
Ijeh Matthew **Nigeria: An Empirical Study of Some**  
Chinedu **Firms in Delta State**, G.J.I.S.S., ISSN:2319-  
8834 , Vol.4(6):68-72,2015.

ثالثا : الشبكة القومية للمعلومات..

<http://www.minshawi.com/collections/mabstract09.htm> 37-

38- <https://www.soutalomma.com/Article/747246>

39- [http://main.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12416077](http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDrawThesis&BibID=12416077)