



## تقييم الأداء الإداري للاتحاد المصري لألعاب القوى في ضوء إدارة السيناريو

\*أ.م. د/ احمد اسماعيل احمد

\*أ.م. د/ محمد ابراهيم مغاوري

\*م.د/ نجلاء فتحي احمد

\*الباحثة/ نهلة رأفت محمود

### مقدمة ومشكلة البحث :

تمثل الإدارة أحد أهم الدعائم الأساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، فهي جوهر النجاح والتقدم، ولكي تكون الإدارة فعالة لابد لها من إدراك كل الحقائق والمعلومات التي تتعامل معها فتقتصص الفرص وتقدم الحلول للأزمات.

كما يذكر " جمال محمد على" (٢٠٠٩م) أنه أصبح للإدارة دور حيويًا في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على إختلاف مجالاتها وتخصصاتها، نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات وعلاج نقاط القصور والضعف، وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز، لذا أصبحت العمود الفقري لأي عمل يرجى له النجاح في شتى المجالات وبمفهومها الحديث أصبحت أوسع مما تتضمنه في ذاتها، حيث لم تعد تقتصر على التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات، بل أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير والتطور المستمر في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات البشرية مما يسهم في تطوير الأداء الإداري. (٢ : ١٩)

ويشير أيضاً "حماده محمد طلبه" (٢٠١٣م) إلى أن الإداء الإداري بالاتحادات الرياضية هو العملية الإدارية التي تعبر عن النشاط الإداري المتعلق بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة والسكن تحقيقها باستخدام القوى البشرية وغيرها من الموارد المساعدة حيث تنقسم العملية الإدارية المتكاملة إلى مجموعة من العمليات الفرعية التي تتفاعل معاً لتحديد النتائج النهائية للعمل ويظهر ذلك من خلال قيام الإداريين بالاتحادات الرئاسية بالإلمام بالفنون الإدارية التي تساعدهم على أداء عملهم بطريقة جيدة وتتمثل هذه المهام في التخطيط للانتخابات وتنظيم البطولات وكتابة التقارير والمشتريات وتقييم الأعمال باستخدام الاساليب الادارية الحديثة.

- \* أستاذ التدريب الرياضى (العاب قوى) المساعد بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.
- \* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة الوادي الجديد
- \* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية- جامعة الوادي الجديد.
- \* باحثة بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية- جامعة الوادي الجديد.



ويؤكد كلا من " Fink, Alexander, & Marr " (٢٠٠٥م) أنه قد أعتمد تطوير الأداء الإداري على استخدام الأساليب الادارية الحديثة منها أسلوب السيناريو الذي انتشار إستخدامه في شتى المجالات المختلفة سواء كانت فنية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية أو تعليمية وتربوية وذلك للوصول إلى أهداف محددة من خلال أساليب مختلفة، ولذلك فإنه على المخططين أو الذين يعملون في مجالات تحليل المعلومات وتحليل النظم لتوفير البيانات اللازمة لمتخذي القرار في مجالاتها المختلفة عن استخدام أسلوب السيناريو. (٨ : ٣٦٣)

ويذكر " جمال محمد على " (٢٠٠٩م) أن اسلوب الإدارة بالسيناريوهات يعد ترتيب للأحداث والأوضاع والأبعاد المحتملة الحدث في المستقبل، والسيناريو يفترض دائماً أن المستقبل مفتوح دائماً لجميع الاحتمالات المتوقعة وغير متوقعة، وهي خلاف الإستراتيجية التي تضع تصوراً وشكلاً محدداً للمستقبل وعليه تسعى الهيئات لتحقيق أهدافها، ولذا فالخطة الإستراتيجية واحدة من السيناريوهات المحتملة، والإدارة بالسيناريوهات تعتمد على الأحداث المتوقعة والدافعة للتغيير بين الوضع الحالي والمستقبل وعلى القصة التي تحدد خط السير من البداية النهائية، وتحديد فريق لوضع السيناريو، ووضع رؤية مستقبلية لكل العاملين بالبيئة. (٣ : ٣٠)

كما تعد الادارة بالسيناريوهات عبارة عن الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع. فالحديث عن سيناريوهات المستقبل يقصد به الوصف التمثيلي لأبعاد المستقبل الممكنة، بدءاً من الوضع الراهن وبلوغاً إلى نقلة محددة في المستقبل. وتعتبر السيناريوهات من أدوات التخطيط الإستراتيجي التي يستخدمها كل من قادة المؤسسات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض إتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد، مديري اقسام وأنشطة التسويق والإستثمار في الأوراق المالية والأبحاث والتطوير وكل من لهم علاقة بإتخاذ قرارات ذاك أثار مستقبلية بعيدة المدى، الوزراء والمستشارين الإداريين الذين يساهمون في وضع الخطط الاقتصادية الخمسية والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمؤسسات والشركات الوطنية، الباحثين الإداريين والخبراء المهتمين أكاديمياً بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة أبعاد المحتملة للمستقبل (٦ : ٤٤)

ويذكر "إبراهيم على العيساوي" (٢٠٠٨م) أنه بعد إتباع الأسلوب العلمي في الإدارة بالاتحادات الرياضية من أهم العوامل الرئيسية التي يتوقف عليها نجاحها في تحقيق أهدافها، ولذا فإن مدى أهمية اتباع الاتحاد المصري لألعاب القوى للأسلوب العلمي في إدارة أعماله ونشاطاته ورسم السياسات والسيناريوهات التي ترشده لإتمام هذه الأعمال وتقدير هذه الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث أن تطبيق علم المستقبليات في مجال التخطيط هو أهم التطبيقات الرئيسية التي تستخدمها الدول المتقدمة في وضع الخطط المستقبلية الدقيقة التي تبني



عليها سياستها ونظمها، وتخطيط السيناريو هو أحد إنتاجات العلوم الحديثة التي تبنى أساساً على دراسة الجدوى بمعنى تأكيد الحملة وتدقيقها وإمكان استمراريتها والوفاء بالتزاماتها المادية وتوفير الكوادر الفنية وتذليل العقبات الخارجية وعدم وجود سوائق قد توقعها في مرحلة ما واي سيناريو لا يأتي من فراغ ولكن يعتمد أساساً على منظومة هائلة مبرمجة ومنتزعة وتجدد باستمرار طبقاً للمتغيرات في جميع النواحي، (١: ٢٦)

وقام الباحثون بعمل دراسة إستطلاعية اطبقت على عشرة أفراد من أعضاء مجلس الإدارة وفروعه والعاملين به ووقد تراوحت نسبة الاستجابة من (٣٣.٣:٦٦٧) من أراء العينة حول التطوير الإداري مما يوضح على ما ذكرته الباحثة من مشكلات حيث تدل هذه النسب على قصور وضعف الأداء الإداري من حيث التخطيط ووضع إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري واستخدام أساليب إدارية حديثة مثل أسلوب إدارة السيناريوهات وضعف في الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير ونشر اللبة وأنه لا توجد لدى الإتحاد خطة لتحديث وتطوير النظام الإداري لدى الإتحاد وفروعه باستخدام أسلوب السيناريو.

كذلك تبين ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وضعف النظم الإدارية المستخدمة في ضوء التكنولوجيا الحديثة وأنه لا يوجد إجراءات لتطوير الأداء الإداري داخل الإتحاد باستمرار تعتمد على أسلوب السيناريو والذي يمكننا من معرفة الأوضاع المحتملة الحدوث في المستقبل والتغلب على المشكلات الادارية والمالية في ضوء إدارة السيناريو .

وكما أنه في ضوء قانون الرياضة الجديد لا يوجد تطوير من حيث مواكبة ما تضمنه القانون في ضوء بنود خاصة للإستثمار الرياضي مادة ٧١ حيث يتطلب ذلك تطوير إداري واستخدام نظم إدارية حديثة حتي يتمكن الإتحاد من تطوير مصادر التمويل الذاتي لديه وايتثمار أنشطته التي تنعكس على مستوى الرياضة في مصر ومستوى التمثيل الدولي والقارى، فمن خلال المصادر السابقة يتبين لدى الباحثة أن الإتحاد يعاني من عدم وجود خطة و ضعف ممارسة التفكير الإستراتيجي لتطوير الاداء الاداري وكذلك عدم استخدام أسلوب إدارة السيناريو داخل الإتحاد بدلالة ضعف استخدام الأساليب والتقنيات التي باتت ضرورية في مواجهة الأحداث المفاجئة والمخاطر حيث يمثل السيناريو أده تجريبية لتحديد السياسات البديلة ويعطى فرصة كبيرة لإستكشاف كل الاحتمالات التي يمكن أن يتضمنها المستقبل وقد تبين للباحثة من خلال المقابلة الشخصية الغير مقننة والدراسة الإسطلاعية عدم وجود استراتيجية واضحة تستخدم أسلوب السيناريوهات لتطوير العمل الإداري هذا مادعى الباحثة إلى محاولة وضع تصور مقترح لتطوير الأء الارى بالاتحاد المصرى لألعاب القوى فى ضوء إدارة السيناريوهات. "



## أهمية البحث والحاجة إليه :

١. توسيع قاعدة البحث العلمي لشئون إدارة وتطوير الإتحاد المصري للألعاب القوى من خلال أسلوب إدارة السيناريو .
٢. محاولة ايجاد وسيلة لتقييم العمل الإداري بالإتحاد المصرى فى ضوء أسلوب السيناريو من خلال استقراء الحاضر والمستقبل للإتحاد كمنظومة رياضية.

## هدف البحث :

يهدف البحث إلى تقييم الأداء الإداري بالإتحاد المصرى لالعباب القوى في ضوء إدارة السيناريو

## تساؤل البحث :

١. ما واقع ومتطلبات تقييم الأداء الإداري بالإتحاد المصرى لألعباب القوى في ضوء إدارة السيناريو ؟

## بعض المصطلحات الواردة بالبحث:

### الأداء الإداري :

جهود منظمة تربوية ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغييرات ايجابية فى اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات المداخل الحديثة فى الإدارة التربوية لدى مديرى المدارس. (٥ : ٢٠)

السيناريو:

هو وصف للهدف المرغوب في المستقبل بالإضافة الي مجموعة من الافتراضات المنسجمة والمتناسكة داخليا حول العلاقة الرئيسية والقوي المحركة ويمكن توضيح السيناريو نم خلال الصور والنماذج القائم علي الكم, ويمكن ان يكون مقدم في أشكال مختلفة- السرد, والرسوم المتحركة وخرائط نظم وخرائط القصة. (٩ : ٢١٤)

### إدارة السيناريوهات

يذكر " جمال محمد علي" (٢٠٠٩م) أن إدارة السيناريو تعرف بأنها ترتيب للأحداث والأوضاع والأبعاد المحتملة الحدوث في المستقبل. (٣ : ٣٠)

منهج البحث:

إستخدم الباحثون المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.



### مجتمع البحث:

- ١- أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لألعاب القوى.
- ٢- أعضاء مجالس إدارات أفرع الإتحاد المصري لألعاب القوى.
- ٣- أعضاء اللجان الفنية بالإتحاد المصري لألعاب القوى.

### عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث ويوضح جدول (١) توصيف العينة

### جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	عينة البحث	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لألعاب القوى.	٩	٧	٢
٢	أعضاء مجالس إدارات افرع الإتحاد المصري لألعاب القوى	٣٣	٢٤	١٠
٣	أعضاء اللجان الفنية بالإتحاد المصري لألعاب القوى.	٨٠	١١	٨
	الاجمالي	١٢٢	٤٢	٢٠

### أدوات جمع البيانات :

#### الإستبيان:

في ضوء هدف وتساؤلات البحث قام الباحثون بإعداد إستبيان بهدف تقييم الأداء الإدارى .

#### خطوات إعداد الإستبيان :

أ- إعداد محاور الإستبيان :

في ضوء التحليل المرجعى لبعض المراجع العلمية وبعض الدراسات المرتبطة قام الباحثون بإعداد محاور الاستبيان حيث توصلت الى ( ٣ ) محور، تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأي حولها .



جدول رقم (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الإستبيان (ن=١٠)

موافق		المحاور
النسبة %	التكرار	
٩٠ %	٩	المحور الاول: مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى
١٠٠ %	١٠	المحور الثانى: أهم التحديات التى تواجه التخطيط بالسيناريو فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى
١٠٠ %	١٠	المحور الثالث: التفكير الاستشرافى للمستقبل والتحليل البيئى بالاتحاد المصرى لالعاب القوى
٦٠ %	٦	المحور الرابع: المرونة ورسم السيناريوهات البديلة فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى
٥٠ %	٥	المحور الخامس: المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية بالاتحاد المصرى لالعاب القوى
٦٠ %	٦	المحور السادس: التسويق والتمويل فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٦٠ % : ١٠٠ %)، وتم حذف المحور الرابع والخامس والسادس حيث حصل على نسبة مئوية (٦٠ %) وهى اقل من النسبة التى ارتضاها الباحثون.

-إعداد عبارات الإستبيان:

فى ضوء التحليل المرجعى لبعض المراجع العلمية وبعض الدراسات المرتبطة قام الباحثون بإعداد عبارات الاستبيان حيث توصلت الى (٤٤) عبارة، تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى حولها .



جدول (٣)

أراء السادة الخبراء فى عبارات المحور الأول

( مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو للاتحاد المصرى لألعاب القوى ) (ن=١٠)

م	العبارة	موافق	
		ك	%
١	تعتمد إدارة الاتحاد على تحليل نقاط القوة والضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	٨	٨٠%
٢	تستخدم إدارة الاتحاد اسلوب تحليل الفرص المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	٩	٩٠%
٣	تستخدم إدارة الاتحاد اسلوب تحليل التهديدات المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	٨	٨٠%
٤	ينظم اتحاد ألعاب القوى ندوات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو	٩	٩٠%
٥	يحرص اتحاد ألعاب القوى على تأهيل العاملين على استخدام التخطيط بالسناريو	١٠	١٠٠%
٦	يتابع الاتحاد تجارب المؤسسات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي	٨	٨٠%
٧	يهتم الاتحاد برسم السياسات المستقبلية معتمداً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بإدارة السيناريو	٨	٨٠%
٨	تعتمد إدارة إتحاد ألعاب القوى على التفكير في البدائل المتكاملة.	١٠	١٠٠%
٩	أهداف الإتحاد تتفق مع متغيرات التقدم في الوقت الحالي.	١٠	١٠٠%
١٠	هناك تخطيط لنشر اللعبة يساير التقدم العلمي ويتم الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في ذلك.	١٠	١٠٠%
١١	يوجد فريق عمل لإدارة الأزمات بالإتحاد لإدارة المشاكل الطارئة داخل الإتحاد.	١٠	١٠٠%
١٢	توجد خطط بديلة بالإتحاد في حال عدم إمكانية تنفيذ الخطط الأساسية.	١٠	١٠٠%
١٣	توجد لجنة فنية وعلمية لوضع الخطط اللازمة لإعداد المنتخبات.	٩	٩٠%
١٤	الخطوات المرحلية لتنفيذ خطة الإتحاد تتم بصورة مطابقة للبرامج	١٠	١٠٠%



		الزمنية الموضوعة.	
٨٠%	٨	توجد عقبات تحول دون إتمام البرامج الزمنية الخاصة بالإتحاد.	١٥
٧٠%	٧	توجد استراتيجيات قياس علمية للتقويم.	١٦
٦٠%	٦	المدير الإداري على مستوى الأندية الاعضاء على درجة عالية من القدرة الإدارية والقيادية.	١٧
٥٠%	٥	توجد مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ متطلبات الخطة الموضوعة لتنفيذ الأهداف.	١٨
٩٠%	٩	تتم مسابقات الإتحاد وفق البرامج المعدة لهذا الغرض.	١٩
١٠٠%	١٠	السياسات والإجراءات التي يتبعها الإتحاد تتناسب مع الخطط والبرامج.	٢٠

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات المحور الاول تراوحت ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وتك حذف العبارة رقم (١٧، ١٨) حيث حصلت العبارة رقم ١٧ على نسبة ٦٠% وحصلت العبارة رقم ١٨ على نسبة ٥٠% وهى نسبة اقل من ٧٠% التى ارتضاها الباحثون.





جدول (٤)

آراء السادة الخبراء للمحور الثاني

( اهم التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو في الإتحاد المصري لألعاب القوى ) (ن=١٠)

م	العبارة	موافق	
		ك	%
١	غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي الإتحاد	٨	٨٠%
٢	اهتمام إدارة الإتحاد بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل	٩	٩٠%
٣	انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية الحالية للإتحاد	٨	٨٠%
٤	قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في الإتحاد	٩	٩٠%
٥	ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب	١٠	١٠٠%
٦	الهيكل التنظيمي الحالي يحتاج إلى تعديل لعدم مناسبته لإدارة السيناريو.	٨	٨٠%
٧	يوجد توصيف وظيفي لإدارة السيناريو داخل الإتحاد.	٨	٨٠%
٨	توجد برامج داخل الإتحاد لتأهيل العاملين لتطبيق إدارة السيناريو.	١٠	١٠٠%
٩	توجد أساليب مقننة لإختيار إداريي الإتحاد للعمل بالمستويات الإدارية المختلفة.	١٠	١٠٠%
١٠	زيادة سرعة الأداء ورفع كفاءة الأداء شرط لعمل رؤساء اللجان بالإتحاد.	١٠	١٠٠%

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات المحور الثاني تراوحت ما بين (٨٠% : ١٠٠%)، ولك يتم حذف أي عبارات حيث حصلت جميعها على نسبة أكثر من نسبة ٧٠% وهي التي ارتضاها الباحثون.



جدول (٥)

آراء السادة الخبراء للمحور الثالث

(التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي بالإتحاد المصري لألعاب القوى) (ن=١٠)

م	العبارة	موافق	
		ك	%
١	تحدد إدارة الاتحاد المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية	٦	٦٠%
٢	يراجع الاتحاد الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد	٩	٩٠%
٣	يهتم اتحاد ألعاب القوى برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٨	٨٠%
٤	يحدد الاتحاد الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم الاحتمالات الفرعية	٩	٩٠%
٥	تعتمد إدارة الاتحاد على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن لاستشراف المستقبل	١٠	١٠٠%
٦	يضع الاتحاد تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية	٨	٨٠%
٧	تتسم خطط الاتحاد بالمرونة التي تتماشى مع تغييرها وفقاً للتطورات المستقبلية	٨	٨٠%
٨	يتم مراجعة الخطط قصيرة الأجل بشكل دوري عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	١٠	١٠٠%
٩	يتم تبني توصيات الدراسات المستقبلية عند وضع خطط الاتحاد	١٠	١٠٠%
١٠	توجد قنوات اتصال بين جميع المستويات الإدارية بالإتحاد.	١٠	١٠٠%
١١	توجد قنوات اتصال بين المناطق وبعضها وكذلك بالإتحاد .	٩	٩٠%
١٢	يوجد تواصل فعال بين الإتحاد المصري والإتحادات الأجنبية الأخرى.	٧	٧٠%
١٣	يوجد تواصل فعال بين الإتحاد المصري والإتحاد الدولي للعبة.	٨	٨٠%
١٤	يوجد قياس وتقييم لنتائج الإتحاد .	٩	٩٠%

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات المحور الثالث تراوحت ما بين (٦٠% : ١٠٠%)، وتم حذف العبارة رقم (١) حيث حصلت العبارة على نسبة ٦٠% هي نسبة اقل من ٧٠% التي ارتضاها الباحثون.



## د- المعاملات العلمية للإستبيان :

## ١- الصدق

## - صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان، وذلك من خلال تطبيق الإستبيان على العينة الاستطلاعية وعددها ( ٢٠ ) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للإستبيان، ويوضح ذلك جدول (٦) ذلك .

جدول (٦) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور المنتمية (ن=٢٠)

المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط
المحور الثالث: التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للاعب القوى	٢٩	٠,٧٦	المحور الثاني: أهم التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو في الاتحاد المصري للاعب القوى	١٩	٠,٥٧	المحور الأول: مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو في الاتحاد المصري للاعب القوى	١	٠,٥٥
	٣٠	٠,٥٧		٢٠	٠,٦٣		٢	٠,٥٢
	٣١	٠,٥٩		٢١	٠,٥٩		٣	٠,٦٧
	٣٢	٠,٦٧		٢٢	٠,٥٩		٤	٠,٥٩
	٣٣	٠,٥٣		٢٣	٠,٧٧		٥	٠,٦٥
	٣٤	٠,٧٤		٢٤	٠,٥٦		٦	٠,٥٨
	٣٥	٠,٦٢		٢٥	٠,٦٨		٧	٠,٦٣
	٣٦	٠,٦٣		٢٦	٠,٦٣		٨	٠,٧٧
	٣٧	٠,٥٢		٢٧	٠,٥٩		٩	٠,٦٨
	٣٨	٠,٥٩		٢٨	٠,٦٨		١٠	٠,٥٤
	٣٩	٠,٥٤					١١	٠,٥٦
	٤٠	٠,٥٦					١٢	٠,٦٣
٤١	٠,٥٢			١٣	٠,٦٧			
				١٤	٠,٥٩			
				١٥	٠,٦٣			
				١٦	٠,٧٤			
				١٧	٠,٦٨			
				١٨	٠,٥٤			



قيمة معامل الارتباط الجدولية ( $0.44^{**}$ ) عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )  
يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع العبارات  
تراوحت بين ( $0.54 : 0.77$ ) وهى معاملات ارتباط دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )  
مما يشير الى صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور.

### جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان تطوير الأداء الاداري  
بالاتحاد المصري لألعاب القوى باستخدام إدارة السيناريو (ن=٢٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى	$0.67^{**}$
٢	المحور الثانى: أهم التحديات التى تواجه التخطيط بالسيناريو فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى	$0.56^{**}$
٣	المحور الثالث: التفكير الاستشرافى للمستقبل والتحليل البيئى فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى	$0.74^{**}$

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان  
والمجموع الكلى للاستبيان تراوحت ما بين ( $0.56 : 0.74$ ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً  
مما يدل على صدق الاستبيان.

٢- ثبات الاستبيان: قام الباحثون بإيجاد ثبات الاستبيان بالطريقة التالية:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ: قام الباحثون لايجاد معامل ثبات الاستبيان باستخدام

معامل ألفا كرونباخ ويوضح ذلك جدول (٨):

### جدول (٨)

معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تقييم الأداء الاداري بالاتحاد المصرى

لألعاب القوى باستخدام إدارة السيناريو (ن=٢٠)

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى	٠,٥٩
٢	المحور الثانى: أهم التحديات التى تواجه التخطيط بالسيناريو فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى	٠,٦٧
٣	المحور الثالث: التفكير الاستشرافى للمستقبل والتحليل البيئى فى الاتحاد المصرى لالعاب القوى	٠,٨٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ( $0.05$ ) = ( $0.56$ )



يتضح من جدول (٨) أن نسبة معامل الفا كرونباخ ما بين (٠,٥٩) - (٠,٨٧) هي معدلات ثبات عالية، مما يدل على ثبات الاستبيان .

#### هـ- تطبيق الاستبيان:

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان، تم تطبيق الاستبيان على العينة الأساسية (٤٢) فرد، خلال الفترة ٢٠٢٢/١/٣١م حتى ٢٠٢٢/٣/١٦م.

#### عرض النتائج ومناقشتها:

لتحقيق هدف البحث والإجابة على تساؤل البحث وفي ضوء نتائج استجابة عينة البحث قام الباحثون بحساب الدرجة المقدرة والنسبة المئوية للحصول على النتائج.

#### الإجابة على تساؤل البحث:

" ما واقع ومتطلبات تقييم الاداء الإدارى لدى الاتحاد المصري لألعاب القوى في ضوء إدارة السيناريو" كما يتضح من الجدول التالية ووفقاً لميزان التقدير الثلاثي باستجابات ثلاث درجات عند الاجابة بنعم ودرجتان عند الاجابة بإلى حد ما ودرجه واحده عند الاجابة بلا وقد اعتمد الباحثون النسب التالية للحكم على الاستجابة منخفضة عند نسبة مئوية من (حتى ٥٥%) ومتوسطة من (٥٥.١ : ٧٤.٤%) مرتفعة من (٧٥ : ١٠٠%).



## جدول (٩)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث حول مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو  
في الاتحاد المصري لالعاب القوى (ن=٤٢)

م	الاستبيان	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	اتجاه العبارة
١	تعتمد إدارة الاتحاد على تحليل نقاط القوة والضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	١٨	١٨	٦	٩٦	٧٦.٢	متوسط
٢	تستخدم إدارة الاتحاد أسلوب تحليل الفرص المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	١٢	١٨	١٢	٨٤	٦٦.٧	متوسط
٣	تستخدم إدارة الاتحاد أسلوب تحليل التهديدات المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	٦	٣٠	٦	٨٤	٦٦.٧	متوسط
٤	ينظم اتحاد ألعاب القوى ندوات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو	٦	٦	٣٠	٦٠	٤٧.٦	منخفض
٥	يحرص اتحاد ألعاب القوى على تأهيل العاملين على استخدام التخطيط بالسيناريو	٣	١٥	٢٤	٦٣	٥٠	منخفض
٦	يتابع الاتحاد تجارب المؤسسات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أداؤها المؤسسي	٤	١٤	٢٤	٦٤	٥٠.٨	منخفض
٧	يهتم الاتحاد برسم السياسات المستقبلية معتمداً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بإدارة السيناريو	٢٠	١٤	٨	٩٢	٧٣.٢	متوسط
٨	تعتمد إدارة اتحاد ألعاب القوى على التفكير في البدائل المتكاملة.	١٧	١٨	٧	٩٤	٧٤.٦	متوسط
٩	أهداف الإتحاد تتفق مع متغيرات التقدم في الوقت الحالي.	٢٨	٥	٩	١٠٣	٨١.٧	مرتفع
١٠	هناك تخطيط لنشر اللعبة يساير التقدم العلمي ويتم الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في ذلك.	٥	٩	٢٨	٦١	٤٨.٤	منخفض
١١	يوجد فريق عمل لإدارة الأزمات بالإتحاد لإدارة المشاكل الطارئة داخل الإتحاد.	٥	٩	٢٨	٦١	٤٨.٤	منخفض
١٢	توجد خطط بديلة بالإتحاد في حال عدم إمكانية تنفيذ الخطط الأساسية.	٢٠	٨	١٤	٩٠	٧١.٤	متوسط
١٣	توجد لجنة فنية وعلمية لوضع الخطط اللازمة لإعداد المنتخبات.	٣٧	٥	-	١٢١	٩٦.٣	مرتفع



متوسط	٧٧	٩٧	٥	١٩	١٨	الخطوات المرحلية لتنفيذ خطة الإتحاد تتم بصورة مطابقة للبرامج الزمنية الموضوعية.	١٤
متوسط	٦٢.٧	٧٩	٤	١٤	٢٤	توجد عقبات تحول دون إتمام البرامج الزمنية الخاصة بالإتحاد.	١٥
مرتفع	٩١.٣	١١٥	٥	١	٣٦	توجد مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ متطلبات الخطة الموضوعية لتنفيذ الأهداف.	١٦
مرتفع	٨٦.٥	١٠٩	-	١٧	٢٥	تتم مسابقات الإتحاد وفق البرامج المعدة مسبقاً.	١٧
مرتفع	٧٩.٤	١٠٠	٧	١٢	٢٣	السياسات والإجراءات التي يتبعها الإتحاد تتناسب مع الخطط والبرامج.	١٨

يتضح من جدول ( ٩ ) أن استجابة العينة حول محور مستوى تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو في الإتحاد المصري لألعاب القوى تراوحت نسبتها المئوية ما بين (٤٧.٦% : ٩٦% ) من اراء عينة البحث وقد تفاوتت اتجاهات الاستجابة حول العبارات ما بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة حيث شملت العبارات المنخفضة عبارة رقم (٤) (٥) (٦) وهما تتناول تدريب وتأهيل العاملين بالإتحاد في جانب التخطيط بأسلوب السيناريوهات وكذلك تنظيم ندوات للتدريب على تنفيذ في جانب تطبيق ادارة السيناريوهات وهو ما يعوق عملية التطوير الإداري ويعزى الباحثون ذلك نتيجة لضعف الوعي لدى الإدارة العليا بأهمية الإدارة بالسيناريوهات وكذلك ضعف متابعة الإتحاد للمؤسسات التي طبقت ادارة السيناريو مما انعكس على تطوير أدائها المؤسسي، وكذلك العبارات رقم (١٠) (١١) انخفاض معدل الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية التخطيط لنشر اللعبة بشكل يساير التقدم العلمي، انخفاض الاستجابة حل وجود فريق عمل لإدارة الأزمات والتنبؤ بالمخاطر المحتملة ويعزى الباحثون ذلك لعد استخدام إدارة السيناريوهات في عملية مواجهة المخاطر والأزمات.

وفي العبارات متوسطة اتجاه الاستجابة شملت العبارات التي دارت حول تفكير الإتحاد في بدائل مكتملة وكذلك وجود الخطط البديلة ووجود عقبات تحول دون اتمام بعض البرامج بدرجات متوسطة وقد شملت العبارات رقم (١)(٢)(٣)(٧)(٨)(١٢)(١٤)(١٥). ويعزى الباحثون تلك الاستجابات إلى ضعف وعى عينة البحث بإدارة السيناريوهات وهو ما يستلزم ضرورة تطوير الجانب المعرفي والتطبيقي لممارسة منهجية التخطيط بالسيناريوهات.



## جدول (١٠)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث حول أهم التحديات التي تواجه التخطيط  
بالسيناريو في الاتحاد المصري لالعاب القوى (ن=٤٢)

م	المحور والعبارات	نعم	حد ما	لا	درجة مقدرة	النسبة المئوية	اتجاه العبارة
١٩	غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي الاتحاد	٢٥	١٧	-	١٠٩	٨٦.٥	مرتفع
٢٠	اهتمام إدارة الاتحاد بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل	١٣	٢٤	٥	٩٢	٧٣.١	متوسط
٢١	انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية الحالية للاتحاد	٧	٣٠	٥	٨٦	٦٨.٣	متوسط
٢٢	قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في الاتحاد	١٣	٣١	-	٩٥	٧٥.٤	متوسط
٢٣	ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب	١٢	٢٠	١٠	٨٦	٦٨.٣	متوسط
٢٤	الهيكل التنظيمي الحالي يحتاج إلى تعديل لعدم مناسبته لتطبيق إدارة السيناريو.	١٠	٢٥	٧	٨٧	٦٩.٤	متوسط
٢٥	يوجد توصيف وظيفي لإدارة السيناريو داخل الإتحاد.	٥	٩	٢٨	٦١	٤٨.٤	منخفض
٢٦	توجد برامج داخل الإتحاد لتأهيل العاملين لتطبيق إدارة السيناريو.	٣	٧	٣٢	٥٥	٤٣.٧	منخفض
٢٧	توجد أساليب مقننة لإختيار إداريين الإتحاد للعمل بالمستويات الإدارية المختلفة.	١٤	١٥	٢٣	٩٥	٧٥.٤	متوسط
٢٨	زيادة سرعة الأداء ورفع كفاءة الأداء شرط لعمل رؤساء اللجان بالإتحاد.	١٧	١٨	٧	٩٤	٧٤.٦	متوسط

أما العبارات التي حصلت على معدل استجابة مرتفع وهي العبارات رقم (١٣) والتي أشارت لوجود لجنة فنية وعلمية للتخطيط لشؤون المنتخبات، والعبارة (١٦) وقد أكدت وجود مشكلات متعلقة





بضعف الميزانية المحدد لتنفيذ البرامج وهو ما تؤكد دراسة محمود عبدالفتاح (٢٠٢٠) ودراسة بسام صلاح (٢٠١٤)، بينما العبارات رقم (١٧)(١٨) تؤكد مناسبة سياسات الاتحاد للبرامج المخططه مسبقاً وكذلك سير المسابقات وفقاً لذلك .

## جدول (١١)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث حول التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري لالعاب القوى (ن=٤٢)

م	العبارات المقترحة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	اتجاه العباره
٢٩	يراجع الاتحاد الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد	١٢	١٧	١٣	٨٣	٦٥.٩	متوسط
٣٠	يهتم اتحاد ألعاب القوى برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٨	٧	٢٧	٦٥	٥١.٦	منخفض
٣١	يحدد الاتحاد الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم الاحتمالات الفرعية	٥	١٤	٢٣	٦٦	٥٢.٤	منخفض
٣٢	تعتمد إدارة الاتحاد على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن لاستشراف المستقبل	١٦	١٤	١٢	٨٨	٦٩.٨	متوسطه
٣٣	يضع الاتحاد تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية	١٧	١٨	٧	٩٤	٧٤.٦	متوسطه
٣٤	تتسم خطط الاتحاد بالمرونة التي تتماشى مع تغييرها وفقاً للتطورات المستقبلية	٢٢	٨	١٢	٩٤	٧٤.٦	متوسط
٣٥	يتم مراجعة الخطط قصيرة الأجل بشكل دوري عند حدوث تغيرا في البيئة الداخلية والخارجية	٣٠	٦	٦	١٠٨	٨٥.٧	مرتفع
٣٦	يتم تبني توصيات الدراسات المستقبلية عند وضع خطط الاتحاد	١٩	٩	١٤	٨٩	٧٠.٦	متوسط
٣٧	توجد قنوات إتصال بين جميع المستويات الإدارية بالإتحاد.	١٨	٢١	٣	٩٩	٧٨.٦	مرتفع
٣٨	توجد قنوات إتصال بين المناطق وبعضها وكذلك بالإتحاد .	٣	١٩	٢٠	٦٧	٥٣.٢	منخفض
٣٩	يوجد تواصل فعال بين الإتحاد المصري والإتحادات الأجنبية الأخرى.	٢	١٤	٢٦	٦٠	٤٧.٣	منخفض
٤٠	يوجد تواصل فعال بين الإتحاد المصري والإتحاد الدولي للعبة.	١٣	١٨	١١	٨٦	٦٨.٣	متوسط
٤١	يوجد قياس وتقويم لنتائج الإتحاد	٢١	١٣	٨	٩٧	٦٧	متوسط



يتضح من جدول (١١) أن استجابة العينة حول محور أهم التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو في الاتحاد المصري لألعاب القوى تراوحت نسبتها المئوية ما بين (٤٣.٧ : ٨٦.٥ %) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١.٣٠٩ : ٢.٦٠) وقد تفاوتت اتجاهات الاستجابة حول العبارات ما بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، جاءت العبار رقم (١) في اتجاه مرتفع مما يؤكد ضعف ثقافة التخطيط بالسيناريوهات لدى العاملين بالاتحاد، بينما العبارات رقم (٢٥) (٢٦) جاءت منخفضة اتجاه الاستجابة لتؤكد عدم وجود توصيف للإدارة بالسيناريوهات باتحاد ألعاب القوى وعدم وجود برامج لتأهيل واثقل العاملين في جانب التخطيط بالسيناريو كمتطلبات اساسية لتطوير العمل الاداري باستخدام إدارة السيناريو، ثم جاءت باقي عبارات المحور في اتجاه متوسط الاستجابة مما يؤكد على ضرورة تطوير العمل الاداي وفق اسلوب ادارة السيناريو من حيث اساليب اختيار العاملين وتدريبهم وتطويرهم في مختلف المسويات الادارية وتوفير المعلوما التي تسهم في تطبيق ادارة السيناريو.

يتضح من جدول (١١) أن استجابة العينة حول محور التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري لألعاب القوى تراوحت ما بين (٤٧.٣ : ٨٥.٧ %) من اراء عينة البحث بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١.٣٠٩ : ٢.٥٧) وقد تفاوتت اتجاهات الاستجابة حول العبارات ما بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة عدد العبارات منخفضة اتجاه الاستجابة زادت في هذا المحور مما يدل على وجود ضعف واضح في محور التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري لألعاب القوى وهذا ما يعد أكبر معوقات وتحديات استخدام ادارة السيناريو في التطوير الاداري بالاتحاد كونه متطلب اساسي تقوم على عليه عملية بناء السيناريوهات المختلفة للتطوير وبناء الصورة المستقبلية وكذلك لتوفير المرونه في رسم السيناريوهات المختلفة وهي تقوم بالاساس على عملية التحليل البيئي والتفكير الاستشرافي للمستقبل

ويعزى الباحثون ذلك إلى عدم تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو وفق أسس علمية سليمة داخل الاتحاد المصري لألعاب القوى مما ترتب عليه زيادة التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري باستخدام إدارة السيناريو محيئا تؤكد نتائج الدراسات رقم (٨) (١٢) (١٤) (١٥) أنه من الضروري اتباع منهجية وفق اسس علمية للتخطيط بالسناريو

وهذا ما اكدت دراسة قام بها "ياسر عيد محمود رمضان" (٢٠٢٠م)، بعنوان " التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي وتوصلت نتائج البحث الي أن التخطيط بالسيناريو يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي ويوفر الحلول الناجحة للمؤسسات عينة



البحث إذا أرادت تحقيق ميزة تنافسية أو تحقيق تنمية مستدامة، كما كشف البحث أيضا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي.

**الإستنتاجات:**

**يستنتج الباحثون الآتى :**

- ١- استنتاجات مرتبطة بتطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو :
  - ضعف تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات المحتملة المرتبطة بشئون الاتحاد ووضعها فى سيناريوهات ادارية
  - انخفاض متابعة الاتحاد تجارب المؤسسات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي
  - انخفاض الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة فى إدارة ونشر رياضة ألعاب القوى.
  - ضعف تبني الاتحاد لفكرة فريق عمل لإدارة الأزمات بالإتحاد لإدارة المشاكل الطارئة داخل الإتحاد.
  - ضعف تحديث السياسات والإجراءات التى يتبعها الاتحاد للتناسب مع الخطط والبرامج والمتغيرات التى تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية
- ٢- استنتاجات مرتبطة أليات التفكير الاستشرافى للمستقبل والتحليل البيئى :
  - ضعف مراجعة الاتحاد للخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية
  - ضعف اتحاد ألعاب القوى برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية
  - انخفاض تحديد الاتحاد الاحتمالات الرئيسية لأي بطولة أو حدث ومن ثم الاحتمالات الفرعية
  - ضعف قيام الاتحاد بوضع تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية
  - ضعف تبني توصيات الدراسات المستقبلية عند وضع خطط الاتحاد
  - توفير قنوات إتصال بين جميع المستويات الإدارية بالإتحاد بشكل متوسط.
  - انخفاض توفير قنوات إتصال بين المناطق وبعضها وكذلك بالإتحاد .
  - انخفاض توفير تواصل فعال بين الإتحاد المصري والإتحادات الأجنبية الأخرى.
  - توفير تواصل فعال بين الإتحاد المصري والإتحاد الدولي للعبة بيش كل جيد .
  - انخفاض معدل وضع أليات قياس وتقويم لنتائج الإتحاد فى مختلف الجوانب الإدارية للعاملين والفنية للأجهزة والمنتخبات والبطولات المختلفة



### ٣- استنتاجات مرتبطة بمواجهة تحديات التخطيط بالسيناريو :

- انخفاض معدل نشر ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي الاتحاد
- انخفاض نسبة رفع كفاءة الأنظمة الإدارية الحالية للاتحاد في ممارسة التخطيط بالسيناريو
- انخفاض نسبة توفير نظم معلوماتيه تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في الاتحاد
- ضعف عملية تطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع متطلبات تطبيق إدارة السيناريو .
- تحديد أساليب علمية مقننة لإختيار إدارين الإتحاد للعمل بالمستويات الإدارية المختلفة بمعدل متوسط .

### التوصيات:

- مراجعة الخطط قصيرة الأجل بشكل دورى عند حدوث تغييرا في البيئة .
- توفير قنوات اتصال بين المناطق وبعضها .
- وضع تصورات مستقبلية لتنظيم فاعليات الدورية والمحلية .
- تحديث السياسات والإجراءات التي يتبعها الاتحاد لتتناسب مع الخطط والبرامج والمتغيرات التي تطرح على البيئة الداخلية والخارجية .
- اعداد خطة استراتيجية طويلة الاجل وفق معلومات وبيانات دقيقة
- بناء نظام لادارة الأزمات والتنبؤ بالمخاطر المحتملة .
- توفير نظم معلوماتية تساعد على تطبيق التخطيط بالسناريو في الاتحاد .
- رفع كفاءة الأنظمة الإدارية الحالية للاتحاد في ممارسة التخطيط في السيناريو .



## المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية :

- 1- إبراهيم على العيساوي : مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر ٢٠٢٠، منتدى العالم الثالث، مكتبة الشرق الأوسط، ع ١، القاهرة ٢٠٠٨م
- 2- جمال محمد على : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- 3- جمال محمد على : الحديث في الإدارة الرياضية" مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م
- ٤ - حمادة محمد طلبة: تقييم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلون، ٢٠١٣م.
- ٥- سعيد جاسم الأسدي: التنمية المهنية القائمة على الكفاءات و الكفايات المدير- المشرف، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦م.
- ٦- عادل عبد العزيز السن : الاستشراق وبناء السيناريوهات، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، ٢٠٠٩م.
- ٧- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠١م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 8- Fink, Alexander, & Marr, Bernard, & Siebe, Andreas, & Kuhle, Jens- Peter The future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight; Management Decision, Vol.43 No.3.p.363, 2005.
- 9- Amsterdam University Press, (2014) The Essence of Scenarios: Lessons from the Shell Experience, Wilkinson A., Roland Kupers