

## التخطيط الإستراتيجي ودوره فى تحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة

\* أحمد السيد عبدالحميد مصطفى

### ١ - مشكلة البحث .

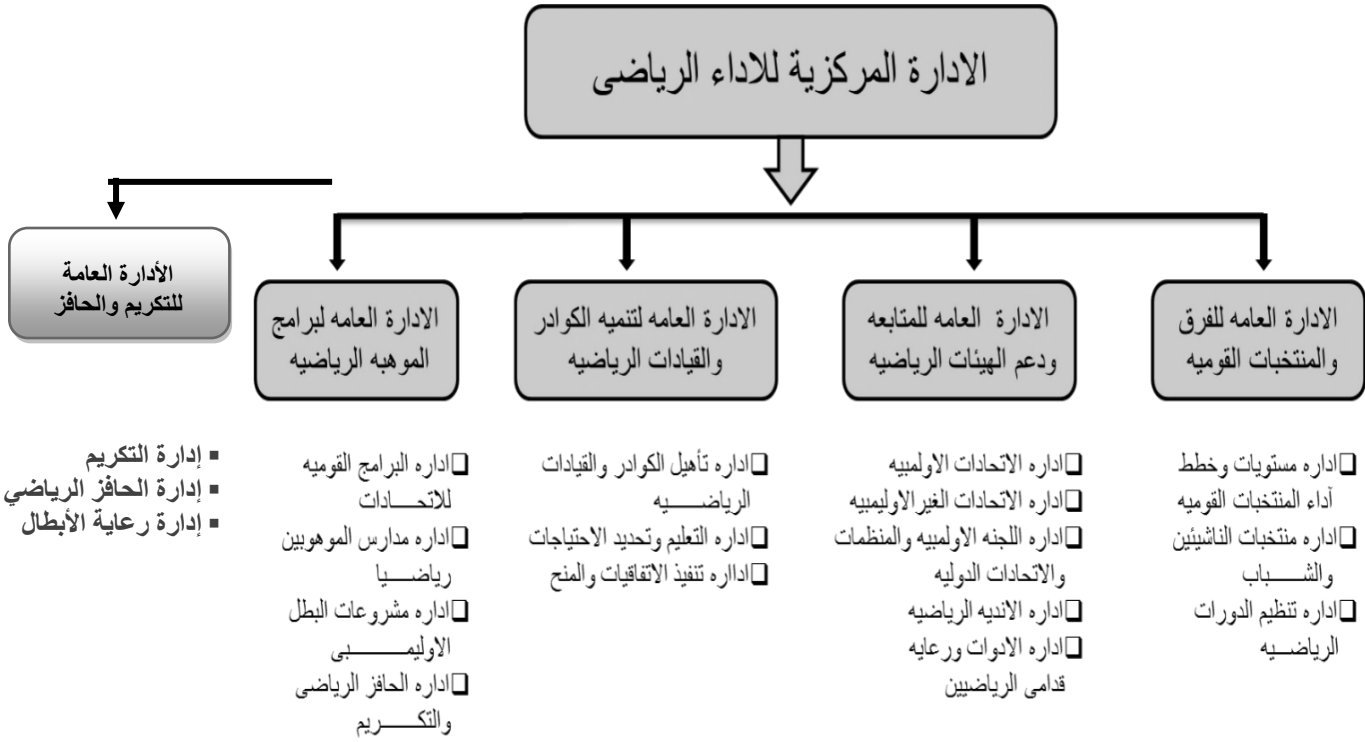
يعد التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في إتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل إتجاه المؤسسة إستجابة للتغيرات البيئية.

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 رئيسة يجب مراعاتها قبل التفكير فى وضع الإستراتيجية يتمثل أهمها فى التعرف على مكونات الموقف الحالى للمنظمة ، ودراسة الموارد والامكانات المادية والبشرية للمنظمة، ودراسة البيئة الخارجية بجميع متغيراتها الإيجابية والسلبية ، المحفزة والمعوقة ، كما يجب الاهتمام بدراسة قيم الإدارة وأخلاقياتها، هذا الى جانب بحث مدى التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية. (١٨ : ٧٢)

إن التنظيم يعتبر 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 . والتنظيم 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. (٢ : ٤٥٨)

والتخطيط الإستراتيجي هو العملية الخاصة بإدارة مهمة التنظيم من حيث تحديد المؤسسة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة والمقومات الأساسية التى تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية ، أو هى 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 هى عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها المنشودة. (٤ : ٤٤)

ويتمثل الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للاداء الرياضي فى الإدارات العامة والإدارات الفرعية التابعة لها بالإدارة المركزية للاداء الرياضي كالإدارة العامة لأداء الفرق والمنتخبات القومية، الإدارة العامة للمتابعة ودعم الهيئات الرياضية، الإدارة العامة لتنمية الكوادر والقيادات الرياضية، والإدارة العامة لبرامج الموهبة الرياضية. والإدارة العامة للتكريم والحافز



شكل (١)

ولضمان نجاح أى مؤسسة فى تحقيق أهدافها يستلزم ذلك إلمام العاملين بها والقائمين على إدارتها بالأسس والوظائف التى تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية واعية بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين والإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية من تحقيق أهدافها . (١٥ : ٢٥)

لا شك أن المؤسسات الرياضية فى حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الحادثة على مستوى العالم فى القرن الحادى والعشرين ومن ثم يجب عليها أن تمضى قدما فى سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنجاز فى كافة المجالات وعلى كافة المستويات، فإدارة المؤسسات الرياضية بشكل عام فى حاجة إلى إعادة صياغة الفكر الإدارى وتحويله من فكر إدارى تقليدى إلى فكر إدارى حديث يتمشى مع متطلبات الحياة والتطور فى القرن الحادى والعشرين .

(١٢ : ٢١)

ومما سبق، ومن منطلق ان التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون فى 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 إتجاهاً 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 على النواحي الإيجابية في هذه المنظومة وتلافي السلبيات في ضوء أهدافها، والعمل على 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.

لاحظ الباحث من خلال إطلاعها على الدراسات المرتبطة السابقة أن هناك تبايناً واضحاً ما بين دراسة وأخرى في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بدراسة وتقويم واقع التخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري ومهاراتهما ومعوقاتهما ودورهما في زيادة فاعلية الإدارة بالمؤسسات المختلفة كالأندية والجامعات ومراكز الشباب والإتحادات الرياضية والمدارس والشركات، حيث تشير دراسة قادري توفيق (٢٠١٢م) (١٣) إلى أن التنظيم والتسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم إستغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات، وعدم إستغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات، ودراسة وفاء مليك (٢٠١٨م) (٢٢) إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فاعلية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة، بينما أشارت نتائج دراسة شاوي صباح (٢٠١٠م) (٨) إلى عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، التنظيم غير الرسمي والتنظيم الإداري للمؤسسات، وأشارت نتائج دراسة مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨م) (١٧) إلى أهمية دور "صياغة الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رسالة، تحليل البيئة الخارجية" للمؤسسة في زيادة فاعلية الإدارة، بينما أشارت نتائج دراسة إباد على يحيى الدجني (٢٠٠٦م) (٣) إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل.

هذا ما دعا الباحث إلى إجراء تلك الدراسة للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

## ٢- أهمية البحث .

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على عدد من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، كما أنها وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات، وفي تحديد أهداف وملامح المستقبل، لكونها تهتم بالدراسة العلمية

والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية) ، وأشار أيضا أنها تساعد علي تنمية وتعزيز التفكير في المستقبل، وتقديم التصورات والحلول للمشكلات المحتملة وتحديدنا وفق الظروف والإمكانيات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية .

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته ، وتتبع أهمية التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة فيما يلي:

- تساهم في مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية، والذي بدوره يحسن فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز .
- تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة؛ حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة علي توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب علي نقاط الضعف .
- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات .

### ٣- هدف البحث .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة وذلك من خلال تحديد:

١. مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.
٢. أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.
٣. إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.
٤. معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالادارة المركزية للاداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.



٥. كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء الرياضي  
بوزارة الشباب والرياضة.

٦. الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء  
الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

#### ٤- تساؤلات البحث .

ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء الرياضي  
بوزارة الشباب والرياضة، وذلك من خلال:

١. مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء  
الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟.

٢. أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء  
الرياضي بوزارة الشباب والرياضة

٣. إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء  
الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟.

٤. معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء  
الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟.

٥. كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء الرياضي  
بوزارة الشباب والرياضة؟.

٦. الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للاداء  
الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟.

#### ٥- مصطلحات البحث .

التخطيط الإستراتيجي.

يرى رعد حسن الصرن ( ٢٠٠٢م ) أنه " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل

المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ". ( ٩ : ٢٩٩ )  
التنظيم الإداري.

يعرفه عبد الحميد شرف (١٩٩٧م) : أحد عناصر الإدارة ، ويظهر فيه خطوط السلطة  
والمسئولية بوضوح، كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم  
وتجميعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه. ( ١٢ : ١٧ )

#### ٦- الدراسات السابقة .

- دراسة قادري توفيق (٢٠١٢م) (١٣) 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع أساتذة التربية البدنية في (المتوسط و الثانوي)، ومدير الرابطة الولائية للرياضة المدرسية وعددهم ٩٨ فردا، وقد استخدم الباحث الإستبيان، وقد كانت أهم النتائج نسبة ٦٥% من الأساتذة يرون أن التنظيم والتسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات التربوية. أما نسبة ٣٥% من الأساتذة لا يرون أن التنظيم والتسيير الإداري السيئ يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات التي توفرها الدولة في المؤسسات التربوية ، نسبة ٨٠% من أساتذة التربية البدنية يرون أن سوء التنظيم والتسيير الإداري في أي مؤسسة تربوية هم من بين العوامل التي تؤدي إلى الفشل الرياضة المدرسية.

- دراسة مويسيسكو بترونيل، مويسيسكو **Moiescu Petronel, Moiescu Florentina** (٢٠١٣م) (٢٥) بعنوان " التنظيم الإداري للرياضة بين القيود والأهداف " وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التنظيم الإداري للرياضة بين القيود والأهداف ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع وعينة البحث أعضاء الجمعيات العمومية بالهيئات الرياضية والجمهور ورجال الأعمال المستثمرون الحاليون والمحتملون، وقد استخدم الباحث الإستبيان والمقابلة الشخصية، وقد كانت أهم النتائج التنظيم الإداري هو القوة الدافعة للمنظمات الرياضية في أي دولة، يلعب التنظيم الإداري دور كبير في 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 (٢٠١٤م) (١) بعنوان " مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسي لها " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسي لها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى والبالغ عددهم ١٤٩ عضوا، وقد استخدم الباحث الإستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الإستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة أوفيجيلي إبراهيم أوتاجب ، إيجيه ماثيو شيندو **Ovbiagele, Abraham Otaigbe & Ijeh Matthew Chinedu** (٢٠١٥م) (٢٦) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة في الاداء التنظيمي (دراسة وصفية لبعض الشركات في ولاية الدلتا بنيجيريا)"، وتهدف الدراسة إلى التعرف

على دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة في الاداء التنظيمي، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي ، وشمل مجتمع وعينة البحث ٦٠ من أفراد يعملون بشركات التصنيع المختارة، وقد إستخدم الباحث الإستبيان، وقد كانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء التنظيمي، وأن التخطيط الإستراتيجي ضروري للأداء وبقاء المنظمة.

- أجرى وفاء مليك (٢٠١٨م) (٢٢) دراسة بعنوان " أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة " ، بهدف التعرف على أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت العينة من ٣٠ إداري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادى، وأظهرت نتائج هذه الدراسة 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، عمل مختلف الوظائف الإدارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم، سعى إدارة المستشفى في المحافظة على مصالح عمالها المختلفة، مما يجعلها كعنصر عالي الأهمية ناجحة وتؤثر بالإيجاب على أداء عاملها.

#### ٧- منهج البحث .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

#### ٨- مجتمع وعينة البحث .

تم إختيار مجتمع البحث من خلال حصر شامل للإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، وإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لجميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة ممثلين في المدير التنفيذي للمجلس القومي للرياضة ورئيس الإدارة المركزية للأداء الرياضي بالإضافة إلى مديري عموم الإدارات العامة، وبذلك يكون اجمالي العينة الكلية للبحث (١١٠) منهم عدد (٣٠) كعينة استطلاعية، وعدد (٨٠) كعينة اساسية ، ويتضح ذلك كما في جدول رقم (١) .

#### جدول ( ١ )

##### توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة المئوية	البيان	العينة
٢٧.٢٧	٣٠	عينة استطلاعية
٧٢.٧٢	٨٠	عينة اساسية
%١٠٠	١١٠	المجموع الكلي

#### ٩- أدوات جمع البيانات .

إعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث الأدوات التالية :

- **المقابلة الشخصية** : قام الباحث بعمل مقابلة شخصية غير مقننة للتعرف منها علي معلومات ومعارف متعلقة بمتغيرات البحث تمهيدا لاعداد استبيان البحث

#### • **الإستبيان** :

إستخدم الباحث إستمارة إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة. (إعداد الباحث)

#### **خطوات بناء الاستبيان :**

- تحديد محاور الاستبيان الخاص بدور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وكذلك من خلال المسح المرجعي للمراجع العلمية في مجال الإدارة الرياضية وفي ضوء أهداف البحث ، قام الباحث بإعداد إستمارة تتضمن محاور إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، (مرفق ٢) ، ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (١٠) من السادة الخبراء (مرفق ١)، وذلك لتحديد النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء في محاور إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، حيث إرتضى الباحث بنسبة ٨٠٪ فأكثر لقبول المحاور الخاصة بإستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، كما هو موضح في جدول (٢) .

#### جدول (٢)

النسبة المئوية وفقا لآراء الخبراء في محاور إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة

م	المحور	النسبة المئوية
١	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٪١٠٠
٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٪٩٠
٣	إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٪١٠٠
٤	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٪١٠٠
٥	كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٪١٠٠
٦	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٪٩٠

يتضح من جدول (٢) أن نسبة آراء السادة الخبراء قد أشارت إلى قبول كل المحاور التي تم عرضها على السادة الخبراء ، حيث تراوحت النسبة المئوية لأرائهم ما بين ٩٠ - ١٠٠٪ ، وقد إرتضى الباحث على قبول المحاور التي حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء ، وقد بلغ عدد المحاور التي إرتضاها الباحث إلى ٦ محاور هي :

• مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

• أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

• استخدام تخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

• معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

• كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

• الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

- تحديد عبارات محاور الإستبيان الخاص بدور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، تم تحديد مجموعة من العبارات لمحاور دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة، حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها . (مرفق ٣) ، وقام الباحث بتحديد عدد العبارات التي تدرج تحت كل محور وهي كما يلي :

المحور الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة. وعدد عباراته (١٤ عبارة)

المحور الثانى : أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة. وعدد عباراته (١٤ عبارة)

المحور الثالث : استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة. وعدد عباراته (٢١ عبارة)

المحور الرابع : معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة. وعدد عباراته (٢٠ عبارة)

المحور الخامس : كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة. وعدد عباراته (١٨ عبارة)

المحور السادس : الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة. وعدد عباراته (١٥ عبارة)

ثم قام الباحث بعرض عبارات كل محور على السادة الخبراء في المجال السابق، وذلك لتحديد النسبة المئوية لكل عبارة تتدرج تحت كل محور، ويوضح جدول ( ٣ ) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء فى تحديد عبارات كل محور من محاور الإستبيان ، وقد إرتضى الباحث بالعبارات التى حصلت على نسبة مئوية ٨٠٪ فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء .

### جدول ( ٣ )

#### النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور الإستبيان

م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية
المحور الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة:									
١	%١٠٠	٢	%١٠٠	٣	%١٠٠	٤	%٨٠	٥	%٢٠
٦	%٩٠	٧	%٤٠	٨	%٩٠	٩	%١٠٠	١٠	%١٠٠
١١	%٣٠	١٢	%١٠٠	١٣	%٤٠	١٤	%٤٠		
المحور الثانى: أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة:									
١٥	%٣٠	١٦	%١٠٠	١٧	%١٠٠	١٨	%٩٠	١٩	%٩٠
٢٠	%٣٠	٢١	%١٠٠	٢٢	%٢٠	٢٣	%٤٠	٢٤	%١٠٠
٢٥	%٤٠	٢٦	%٤٠	٢٧	%١٠٠	٢٨	%١٠٠		
المحور الثالث : استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة:									
٢٩	%٤٠	٣٠	%١٠٠	٣١	%٣٠	٣٢	%٩٠	٣٣	%١٠٠
٣٤	%١٠٠	٣٥	%٢٠	٣٦	%٩٠	٣٧	%١٠٠	٣٨	%٣٠
٣٩	%٣٠	٤٠	%٣٠	٤١	%٨٠	٤٢	%٣٠	٤٣	%١٠٠
٤٤	%٤٠	٤٥	%٨٠	٤٦	%٢٠	٤٧	%٤٠	٤٨	%٤٠
٤٩	%٤٠								
المحور الرابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة:									
٥٠	%٩٠	٥١	%١٠٠	٥٢	%٤٠	٥٣	%٤٠	٥٤	%٤٠
٥٥	%٣٠	٥٦	%١٠٠	٥٧	%١٠٠	٥٨	%٤٠	٥٩	%٤٠
٦٠	%٤٠	٦١	%٨٠	٦٢	%٤٠	٦٣	%٣٠	٦٤	%١٠٠
٦٥	%٤٠	٦٦	%٤٠	٦٧	%١٠٠	٦٨	%٤٠	٦٩	%٣٠
المحور الخامس: كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة:									
٧٠	%٨٠	٧١	%١٠٠	٧٢	%٤٠	٧٣	%٩٠	٧٤	%١٠٠
٧٥	%١٠٠	٧٦	%٩٠	٧٧	%١٠٠	٧٨	%٤٠	٧٩	%٨٠
٨٠	%١٠٠	٨١	%٨٠	٨٢	%٤٠	٨٣	%١٠٠	٨٤	%٣٠
٨٥	%٤٠	٨٦	%٣٠	٨٧	%٣٠				
المحور السادس: الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة:									
٨٨	%٣٠	٨٩	%٤٠	٩٠	%٢٠	٩١	%٤٠	٩٢	%٤٠
٩٣	%٣٠	٩٤	%٩٠	٩٥	%٤٠	٩٦	%٩٠	٩٧	%٨٠
٩٨	%١٠٠	٩٩	%٨٠	١٠٠	%٩٠	١٠١	%١٠٠	١٠٢	%٣٠

يتضح من جدول ( ٤ ) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين علي وجود العبارات، وقد إرتضى الباحث علي أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء ، وقد بلغ عدد العبارات التي ارتضاها الباحث (٥٠) عبارة .  
والجدول التالي يوضح عدد عبارات الإستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء .

جدول ( ٤ )

عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء

م	المحور	عدد العبارات	العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة
١	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	١٤	٥	١٤، ١٣، ١١، ٧، ٥
٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	١٤	٦	٢٦، ٢٥، ٢٣، ٢٢، ٢٠، ١٥
٣	إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٢١	١٢	٣٩، ٤٠، ٣٨، ٣٥، ٣١، ٢٩ ٤٩، ٤٨، ٤٢، ٤٤، ٤٦، ٤٧
٤	معوقات التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٢٠	١٣	٥٨، ٥٥، ٥٤، ٥٣، ٥٢ ٦٩، ٦٨، ٦٦، ٦٣، ٦٥، ٥٩، ٦٠، ٦٢
٥	كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	١٨	٧	٨٧، ٨٦، ٨٥، ٨٤، ٨٢، ٧٨، ٧٢
٦	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	١٥	٩	٩٥، ٩٣، ٩٢، ٩١، ٩٠، ٨٩، ٨٨ ١٠٢، ١٠١،
	الإجمالي	١٠٢	٥٢	

يوضح جدول ( ٤ ) عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقا لنسبة آراء الخبراء . حيث يوضح عدد العبارات التي تم حذفها من كل محور من محاور الاستبيان، وبذلك أصبح عدد عبارات كل محور من المحاور وفقا للجدول التالي :

جدول ( ٥ )

محاور إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة وعدد العبارات التي تنتمي إليه

م	المحاور	اجمالي عدد العبارات
١	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٩
٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٨
٣	إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية	٩

	للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	
٧	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٤
١١	كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٥
٦	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	٦
٥٠	الإجمالي	

يوضح جدول ( ٥ ) عدد عبارات محاور إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة وفقا لنسبة آراء الخبراء، حيث يوضح عدد عبارات كل محور من محاور الإستبيان .

#### ١٠- الدراسة الإستطلاعية .

قام الباحث بتطبيق إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة على عينة استطلاعية وقوامها عدد ٣٠ فرد من العاملين بوزارة الشباب والرياضة ممثلة فى المدير التنفيذي للمجلس القومي للرياضة ورئيس الإدارة المركزية للأداء الرياضي بالإضافة إلى مديري عموم الإدارات العامة، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية كما يتضح بجدول ( رقم ١ ) توصيف مجتمع وعينة البحث الأساسية والإستطلاعية وذلك بهدف ما يلي:

\* وضوح صياغة العبارات الخاصة بإستبيان دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

\* تدريب المساعدين على كيفية تطبيق إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة وتفريغ النتائج .

\* حساب المعاملات العلمية لإستبيان دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة ( الصدق - الثبات ) .

\* تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت .

#### ١١- المعاملات العلمية المستخدمة :

صدق الإستبيان:

- صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض محاور الإستبيان وعبارات كل محور على السادة الخبراء وعددهم (١٠) ، مرفق (١) ، وإعتبر الباحث نسبة اتفاق السادة الخبراء على عبارات الإستبيان معياراً لصدقه.

- صدق الإتساق الداخلى .



قام الباحث بحساب الصدق على أفراد العينة الإستطلاعية الذي يبلغ عددها (٣٠) فرد من العاملين بوزارة الشباب والرياضة ممثلة في المدير التنفيذي للمجلس القومي للرياضة ورئيس الإدارة المركزية للأداء الرياضي بالإضافة إلى مديري عموم الإدارات العامة 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 (٦ ، ٧) .

### جدول ( ٦ )

صدق الإتساق الداخلي لعبارات محاور إستبيان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة ن = ٣٠

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة:									
١	*.٤٦٨	٢	*.٥٦٢	٣	*.٤٤٥	٤	*.٥٨٦	٥	*.٥٥٦
٦	*.٥٢٣	٧	*.٤٨٤	٨	*.٤٩٠	٩	*.٥٨٣		
المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة:									
١٠	*.٥١٥	١١	*.٥٨٨	١٢	*.٥٥٨	١٣	*.٤٦٧	١٤	*.٦٨٥
١٥	*.٤٥٣	١٦	*.٥٣٦	١٧	*.٥١١				
المحور الثالث: استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة:									
١٨	*.٤٩٩	١٩	*.٦٨٧	٢٠	*.٤٤٨	٢١	*.٤٦٣	٢٢	*.٤٨٢
٢٣	*.٥٥٦	٢٤	*.٥٦٣	٢٥	*.٤٠٠	٢٦	*.٥٢٨		
المحور الرابع: معوقات التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة:									
٢٧	*.٤١٥	٢٨	*.٤٢٧	٢٩	*.٤٥٩	٣٠	*.٥٨٤	٣١	*.٥١٠
٣٢	*.٥٠٦	٣٣	*.٦٠٨						
المحور الخامس: كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة:									
٣٤	*.٤٧٣	٣٥	*.٥٤٧	٣٦	*.٤٩٨	٣٧	*.٥٥٦	٣٨	*.٦٠١
٣٩	*.٦٠٦	٤٠	*.٥٤١	٤١	*.٥٣٦	٤٢	*.٤٤٥	٤٣	*.٤٩٠
٤٤	*.٦١١								
المحور السادس: الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة:									
٤٥	*.٥٨٦	٤٦	*.٥٨٣	٤٧	*.٦٦٣	٤٨	*.٤٥٦	٤٩	*.٥١٩
٥٠	*.٤٣٣								

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى ٠.٠٠٥ = ٠.٣٦١ \* دال عند مستوى ٠.٠٠٥ \*

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٥، مما يدل على صدق الإستبيان فيما وضع من أجله .

### جدول ( ٧ )

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	*.٦٣٤
٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	*.٧٢٨

٣	إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٥٥٩
٤	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٧٢
٥	كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٧٧٦
٦	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٤٧

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ \* دال عند مستوى ٠.٠٥٥

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين كل درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥٥ ، وهذا يدل على أن المحاور مرتبطة بالإستبيان ككل .

ثبات الإستبيان :

- معامل ألفا كرونباخ .

تم حساب معامل ثبات الإستبيان على أفراد العينة الإستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل ألفا كرونباخ **Coefficient Alpha** .

#### جدول ( ٨ )

ثبات الإستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الثبات
١	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٥٤
٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٣٨
٣	إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٧٣٤
٤	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٧١
٥	كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٦٥
٦	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.	* ٠.٦٢٤

\* مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ \* دال عند مستوى ٠.٠٥٥

يتضح من جدول (٨) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (٠.٦٥٤) للمحور الأول - ٠.٦٣٨ للمحور الثاني - ٠.٧٣٤ للمحور الثالث - ٠.٦٧١ للمحور الرابع

- ٠.٦٦٥ للمحور الخامس - ٠.٦٢٤ للمحور السادس)، وهذه تدل على أن الإستهيبان على قدر من الثبات يوثق به .

#### - التجزئة النصفية .

قام الباحث بإيجاد معامل ثبات محاور الإستهيبان وعددهم (٦) محاور وعباراتهم وعددها (٥٠) بإستخدام طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية على الإستهيبان بإستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية ، كما هو موضح فى جدول (٩) .

جدول (٩)  
معامل الثبات بإستخدام التجزئة النصفية

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	سبيرمان وبراون
١	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.	٩	*٠.٨٢٣
٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.	٨	*٠.٧٥٤
٣	إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.	٩	*٠.٨١٧
٤	معوقات التخطيط الاستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.	٧	*٠.٨٥٦
٥	كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.	١١	*٠.٧٣٦
٦	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.	٦	*٠.٧٨٨
	الدرجة الكلية لثبات الإستهيبان	٥٠	*٠.٧٨٦

يوضح جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين نصفي الإستهيبان لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (٠.٧٣٦ : ٠.٨٥٦) ، مما يدل على أن الإستهيبان ذو معامل ثبات عالي.

وبعد أن قام الباحث بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للإستهيبان المستخدم أصبح فى صورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية، حيث إشملت عباراته على عدد ٥٠ عبارة موزعة على ستة محاور، ويتم الإجابة على مفردات الإستهيبان من خلال ميزان ثلاثى ( نعم - إلى حد ما - لا ) . (مرفق ٤)

#### ١٢- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستهيبان فى صورتها النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية المكونة من العاملين بوزارة الشباب والرياضة ممثلة فى المدير التنفيذي للمجلس القومي للرياضة ورئيس الإدارة المركزية للأداء الرياضى بالإضافة إلى مديري عموم الإدارات العامة، وذلك خلال الفترة من ٩/٢٤ إلى

٢٥/١٠/٢٠٢٢م ، ثم تلى ذلك تفريغ البيانات المتجمعة فى الإستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيداً لمعالجة البيانات إحصائياً .

### ١٣- المعالجات الإحصائية :

إستخدم الباحث حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) والذي يشتمل على المعالجات التالية :

- المتوسط الحسابى .
  - الإنحراف المعياري .
  - النسبة المئوية .
  - معامل الارتباط .
  - إختبار " كا<sup>٢</sup> " .
- وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ .

### ١٤- عرض ومناقشة النتائج .

- عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

#### جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات

محور مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية

للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة ن=٨٠

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
١	*٤٢.١٧	٢٠.٦	٨.٧٥	٧	٢٥.٠٠	٢٠	٦٦.٢٥	٥٣	١
٥	*١٨.٣٢	١٧٩	١٢.٥	١٠	٥١.٢٥	٤١	٣٦.٢٥	٢٩	٢
٤	*١٥.٦٢	١٨٥	١٢.٥	١٠	٤٣.٧٥	٣٥	٤٣.٧٥	٣٥	٣
٣	*١٦.٩	١٩٠	١٥	١٢	٣٢.٥	٢٦	٥٢.٥	٤٢	٤
٦	*١٥.٩٢	١٧٢	١٦.٢٥	١٣	٥٢.٥	٤٢	٣١.٢٥	٢٥	٥
٦م	*٢٣.٧٣	١٧٢	١٣.٧٥	١١	٥٧.٥	٤٦	٢٨.٧٥	٢٣	٦
٢	*٢١.١٨	١٩٣	٥.٠٠	١٢	٢٨.٧٥	٢٣	٥٦.٢٥	٤٥	٧
٨	*١٩.٠٨	١٦٣	٢٠	١٦	٥٦.٢٥	٤٥	٢٣.٧٥	١٩	٨
٩	*٦٠.٣٣	١٥٤	٥.٠٠	١٢	٧٣.٧٥	٥٩	١٠.٠٠	٨	٩

- قيمة كا ٢ عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة كا المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

يتضح من نتائج جدول ( ١٠ ) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين ( ١٠.٠٠ % ، ٦٦.٢٥ %)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين ( ٢٥.٠٠ % ، ٧٣.٧٥ %)، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) تراوحت ما بين ( ٥.٠٠ % ، ٢٠.٠٠ % ) .

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة لصالح الإستجابة الأعلى، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (١٥.٦٢ ، ٦٠.٣٣) ، وهى أكبر من قيمة كا الجدولية = (٥.٩٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة ، حيث جاءت الإستجابة للعبارات هى أن وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يحسن من التنظيم الإدارى ، الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة هو عملية علمية شاملة تقوم على إستشراق المستقبل، يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

بينما إلى حد ما يسعى التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة إلى تحديد التوجهات المستقبلية للتنظيم الإدارى مرتكزا على التفكير الواقعي دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر، وإلى حد ما التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث من نتائج، وإلى حد ما لدى الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة فهم واضح بالتخطيط الإستراتيجي، وإلى حد ما يستفيد الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الإستراتيجي، وإلى حد ما لدى الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة قناعة بالتخطيط الإستراتيجي.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن مسئولى الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة تولدت لديهم قناعة مفادها إمكانية تطبيق مفاهيم عملية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة المنافسة وتحقيق النجاح ، ومع الزيادة الكبيرة فى حجم نشاط الإدارة المركزية وبالتالي التوسع فى

حجم العمل والمنافسة فقد شهد مفهوم التخطيط الإستراتيجي 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 في عملها .

يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت إستحسانا وإنتشارا في 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 إيجابي نظرا لتوقعها وتهيئة الإمكانيات للوصول إليها. ( ٥ : ٦٦ )

وتتفق تلك النتائج مع دراسة إيراد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٣)، دراسة رشدي عبد اللطيف وادي، إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٩م) (٧) في وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية .

وهذا يجيب عن التساؤل والذي يشير إلى "ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة من خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟".  
- عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

#### جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة ن=٨٠

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
٦	*٦٦.٠٧	٢٢٣	صفر	صفر	٢١.٢٥	١٧	٧٨.٧٥	٦٣	١٠
٧	*٦٧.٠٧	٢١٩	صفر	صفر	٢٦.٢٥	٢١	٧٣.٧٥	٥٩	١١
٣	*١٠٧.٤٩	٢٣٠	صفر	صفر	١٢.٥	١٠	٨٧.٥	٧٠	١٢
٨	*٧٤.٤٢	٢١٦	٨.٧٥	٧	١٢.٥	١٠	٧٨.٧٥	٦٣	١٣
٤	*٩٨.٧٩	٢٢٨	صفر	صفر	٥.٠٠	١٢	٨٥.٠٠	٦٨	١٤
١	*١٣٧.١٨	٢٣٦	صفر	صفر	٥.٠٠	٤	٩٥.٠٠	٧٦	١٥
٥	*٩٤.٦٧	٢٢٧	صفر	صفر	١٦.٢٥	١٣	٨٣.٧٥	٦٧	١٦
٢	*١١٦.٧٩	٢٣٢	صفر	صفر	١٠	٨	٩٠.٠٠	٧٢	١٧

قيمة كا ٢ عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة لعبارات محور أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة جميعها دالة إحصائيا وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٦٦.٠٧، ١١٦.٧٩) ، وهى أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية = ( ٥.٩٩ ) عند مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الإستجابة للعبارات هى أن التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يحسن أداء الافراد العاملين بالإدارة المركزية، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يساعد فى توفير الإحتياجات البشرية فى الوقت المناسب ، يساهم التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يساعد فى إتخاذ قرارات أفضل ، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يساعد فى توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة ، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يمكن من الإستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يضع القطاع فى موقع تنافسي أفضل، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يزيد من الشعور بالثقة فى العمل الذى تؤديه ، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يزيد من معرفة واجبات كل فرد فى العمل.

ويعزى الباحث ذلك إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي فى بناء المهارات الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث وإستخدامه كأداة لتطوير وتغيير مسار الإدارة وبناء رؤية مستقبلية بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة، فكان ولا بد من صياغة إستراتيجيات بديلة وتطبيقها لحل المشكلات التى يتعرض لها المجال الرياضى .

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل

ديمومتها ونجاحها ، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلى:

\* ترشيد إتخاذ القرارات فى العملية الإدارية فى المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من إستخدامها .

\* التأثير بشكل فعال فى المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة او الإدارة فى التعامل مع النواحي التقنية ، وذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجرى من أحداث .

\* تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا ، الوسطى ، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل إستمراره ونجاحه وتطوره .

\* التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية .

\* يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الإستمرار والنجاح الدائم . ( ١٤ : ١٢٤ )

وتتفق تلك النتائج مع دراسة ناصر بن فهد الناصر ( ٢٠٠٣ م ) ( ٢١ ) أن أكثر الخصائص توفرا وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعية ، وأقل الخصائص توفرا تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والإستعداد لمواجهةها ، دراسة إياد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) ( ٣ ) أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة فى السياسات ، دراسة مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨م) ( ١٧ ) أهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية ، تحليل البيئة الداخلية ، صياغة الرسالة ، تحليل البيئة الخارجية في زيادة فاعلية الإدارة .

وهذا يجيب عن التساؤل والذي يشير إلى "ما دور التخطيط الإستراتيجي فى تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة من خلال أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة؟".

- عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

### جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري

بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة ن=٨٠

الترتيب	قيمة كاً المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
١	*٢٦.٤٣	١٧٣	١٢.٥	١٠	٥٨.٧٥	٤٧	٢٨.٧٥	٢٣	١٨
٣	*٣٦.٧٨	١٥٤	٢١.٢٥	١٧	٦٥	٥٢	١٣.٧٥	١١	١٩
٨	*٢٨.٣	١٢٢	٦.٠	٤٨	٢٧.٥	٢٢	١٢.٥	١٠	٢٠
٩	*٣٢.٤٢	١٢١	٥٢.٥	٤٢	٤٣.٧٥	٣٥	٣.٧٥	٣	٢١



٧	*٢٥.٨٢	١٤٤	٣١.٢٥	٢٥	٥٧.٥	٤٦	١١.٢٥	٩	٢٢
٤	*٤٦.٦٧	١٥١	٢١.٢٥	١٧	٦٨.٧٥	٥٥	١٠	٨	٢٣
٦	*٢١.١٨	١٤٩	٢٨.٧٥	٢٣	٥٦.٢٥	٤٥	١٥	١٢	٢٤
٤م	*١٦.٥٢	١٥١	٢٨.٧٥	٢٣	٥٣.٧٥	٤٣	١٧.٥	١٤	٢٥
٢	*٢٨.٥٣	١٦٥	١٦.٢٥	١٣	٦١.٢٥	٤٩	٢٢.٥	١٨	٢٦

قيمة كا عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة كا المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة جميعها دالة إحصائيا وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (١٢) ان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٣.٧٥% ، ٢٨.٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (٢٧.٥% ، ٦٨.٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) تراوحت ما بين (١٢.٥% ، ٦٠.٠٠%) .

يتضح من نتائج جدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة احصائية فى جميع عبارات محور إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة وذلك لصالح الإستجابة الاعلى حيث تراوحت قيمة كا المحسوبة ما بين (١٦.٥٢ ، ٤٦.٦٧) ، وهى أكبر من قيمة كا الجدولية = (٥.٩٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة ، حيث جاءت الإستجابة للعبارات بـ (إلى حد ما) هى أن إلى حد ما تؤمن الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما يتم وضع معايير ملائمة بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية، إلى حد ما توفر بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة الوقت الكافي لإعداد خطته الإستراتيجية، إلى حد ما تطبق الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة النشاط، إلى حد ما السياسات التي تتبعها الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة واضحة فى أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ إستراتيجيات الإدارة المركزية، إلى حد ما وجود إهتمام كبير لدى الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة بخصوص المنافسين، إلى حد ما تلتزم الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة بالموازنة المحددة فى الخطة التنفيذية.

بينما لا تضع الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة بدائل إستراتيجية مناسبة، لا تشرك الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.

ويعزى الباحث ذلك لوجود دعم من قبل قيادات الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة للقيام بالتخطيط الإستراتيجى وتفهم كامل لدور كل فرد فيه، مع توفير المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجى مثل توافر مديرين ذوى خبرة بالتخطيط ونظم المعلومات والاتصالات حتى تتوافر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للنادى إلى جانب توافر الإستعداد من قبل مديرى تلك الإدارة لإنفاق وقت إضافى للتخطيط الإستراتيجى.

تذكر راوية حسن (٢٠٠١م) ان للتخطيط الإستراتيجى إستخدامات كالفحص الدقيق والتحليل المبني على إطار زمنى طويل الأجل ، الإتصال بخصوص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد ، وضع إطار تقييم وتكامل الخطة قصيرة الأجل ، تأسيس مفهوم النظرة طويلة الأجل للإستثمارات مثل البحوث والتطوير ، وضع إطار لمعايير القرارات المستخدمة فى عملية إتخاذ القرارات قصيرة الأجل . (٦ : ٤٣)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة محمود أحمد سالم الغوطى (٢٠١٧م) (١٩) فى أن للتخطيط الإستراتيجى دور كبير فى رفع الكفاءة الإنتاجية وإدارة الموارد البشرية لدى العاملين فى مؤسسات التعليم العالى ، ودراسة يونس إبراهيم جعفر (٢٠١٧م) (٢٣) فى أن التخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات العامة يساهم فى التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات ، وأن التخطيط الإستراتيجى يوفر معلومات تفيد فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، ودراسة أنجيل إيجليسييس Ángel Iglesias (٢٠١٥م) (٢٤) فى أن يمارس التخطيط الإستراتيجى الناجح على المستوى المحلى يجب أن يأخذ فى الإعتبار ليس فقط القضايا الموسمية، ولكن أيضا الموارد المجتمعية والإجتماعية والسياسية التى تهتم بممارسات ونهج التخطيط الإستراتيجى.

وهذا يجيب عن التساؤل والذى يشير إلى "ما دور التخطيط الإستراتيجى فى تحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة من خلال إستخدام التخطيط الإستراتيجى لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة؟".

- عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور معوقات التخطيط الإستراتيجى لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

### جدول (١٣)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات

محور معوقات التخطيط الإستراتيجى لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة

المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة ن = ٨٠

الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
٤	*٨٤.٣٨	٢٢٥	٥	٤	١٣.٧٥	١١	٨١.٢٥	٦٥	٢٧
٣	*٩١.٩٧	٢٢٧	٥	٤	١١.٢٥	٩	٨٣.٧٥	٦٧	٢٨
٢	*١٢٦.٦٨	٢٣٤	٧.٥	٦	صفر	صفر	٩٢.٥	٧٤	٢٩
١	*١٤٨.٢٨	٢٣٨	صفر	صفر	٢.٥	٢	٩٧.٥	٧٨	٣٠
٦	*٤٧.٤٢	٢١٥	٨.٧٥	٧	٢٢.٥	١٨	٦٨.٧٥	٥٥	٣١
٧	*١٨.٧٨	١٨٣	١٦.٢٥	١٣	٥٥	٤٤	٢٨.٧٥	٢٣	٣٢
٥	*٧٠.٥٢	٢٢٢	٨.٧٥	٧	١٣.٧٥	١١	٧٧.٥	٦٢	٣٣

قيمة كا عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور معوقات التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة جميعها دالة إحصائيا وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول ( ١٣ ) ان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٢٨.٧٥% ، ٩٧.٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر % ، ٢٢.٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) تراوحت ما بين (صفر % ، ١٦.٢٥%) .

يتضح من نتائج جدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع عبارات محور معوقات التخطيط الإستراتيجي لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة لصالح الإستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين (١٨.٧٨ ، ١٢٦.٦٨) ، وهى أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية = (٥.٩٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة ، حيث جاءت الإستجابة للعبارات هى نقص خبرة أفراد الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة بخطوات التخطيط الإستراتيجي، عدم إستقرار إدارات الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يؤثر سلبا على خطط تلك الإدارات التي قاموا بإعدادها، من معوقات التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة نقل تجربة التخطيط الإستراتيجي من بلد آخر دون دراسته، هناك غموض للمفاهيم المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة، صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot) بالإدارة المركزية للأداء

الرياضى بوزارة الشباب والرياضة، عدم إستقرار الأجهزة الإدارية بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة يؤثر سلباً على عملية التخطيط الإستراتيجى.

بينما إلى حدما عدم تقبل الإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة للتغيير والتطوير مما يعزز من إستخدام التخطيط الإستراتيجى.

ويعزى الباحث ذلك إلى الإعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجى هو مسئولية هيئة متخصصة فى التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المسئوليات، وكذلك وضع نظم جديدة فى التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة أى دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

إن عدم رغبة السلطة السياسية فى الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون فى هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة فى المجتمع من شأنها أن تؤدى إلى رفع التكلفة الإجتماعية مما يؤدى إلى التضارب فى عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف، ويرتبط بذلك إهتمام المناخ التنظيمى المحيط بالمؤسسة بتحقيق بعض النتائج السريعة والمرئية وبالتالي الإهتمام بالأهداف والخطط القصيرة الأجل دون توافر القواعد الحاكمة فى إتخاذ القرارات. (١١ : ٥٦)

وتتفق تلك النتائج مع ايجاد على يحيى الدجنى (٢٠٠٦م) (٣) وجود ضعف فى صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير فى بعض جوانب الرسالة ، ودراسة رشدي عبد اللطيف وادي ، إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٩م) (٧) بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجى المدرسي كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة، وتختلف مع دراسة يونس إبراهيم جعفر (٢٠١٧م) (٢٣) فى أن قلة إشراك الموظفين فى التخطيط الإستراتيجى تعتبر عقبة فى حل المشكلات.

وهذا يجيب عن التساؤل والذى يشير إلى "ما دور التخطيط الإستراتيجى فى تحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة من خلال معوقات التخطيط الإستراتيجى لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة؟".  
- عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

#### جدول (١٤)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات

محور كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة

المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة ن = ٨٠

م	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن	قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب
---	-----	-----------	----	-------	----------------------	---------

تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	المحسوبة
٢٨	٣٥	٤٢	٥٢.٥	١٠	١٢.٥	١٧٨	١٩.٣*	٢
١٢	١٥	٦٣	٧٨.٧٥	٥	٦.٢٥	١٦٧	٧٥.١٧*	٣
١٣	١٦.٢٥	٤٤	٥٥	٢٣	٢٨.٧٥	١٥٠	١٨.٧٨*	٦
١١	١٣.٧٥	٦٤	٨٠	٥	٦.٢٥	١٦٦	٧٩.٠٧*	٤
٢٥	٣١.٢٥	٥٥	٦٨.٧٥	صفر	صفر	١٨٥	٥٦.٨٦*	١
١١	١٣.٧٥	٥٤	٧٦.٥	١٥	١٨.٧٥	١٥٦	٤٢.٣٣*	٥
١٥	١٨.٧٥	٣٧	٤٦.٢٥	٢٨	٣٥	١٤٧	٩.١٨*	٨
١٤	١٧.٥	٣٢	٤٠	٣٤	٤٢.٥	١٤٠	٩.١*	١١
١٥	١٨.٧٥	٤٠	٥٠	٢٥	٣١.٢٥	١٥٠	١١.٨٧*	٦م
١٢	١٥	٤٣	٥٣.٧٥	٢٥	٣١.٢٥	١٤٧	١٨.١٦*	٨م
١٠	١٢.٥	٤٤	٥٥	٢٦	٣٢.٥	١٤٤	٢١.٧*	١٠

قيمة كا ٢ عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة جميعها دالة إحصائيا وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول ( ١٤ ) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٢.٥% ، ٣٥.٠٠%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (٤٠.٠٠% ، ٧٨.٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) تراوحت ما بين ( صفر % ، ٤٢.٥%)

يتضح من نتائج جدول ( ١٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة لصالح الإستجابة الأعلى، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٩.١ ، ٧٩.٠٧) ، وهي أكبر من قيمة كا الجدولية = (٥.٩٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة ، حيث جاءت الإستجابة للعبارات بـ (إلى حد ما) هي أن إلى حد ما الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة لديها الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما يتوفر بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة كفاءات إدارية تؤمن بممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما تعمل الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة على إثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما توفر الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة فرص المشاركة في الدورات

الدولية في مجال التدريب على التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما لدى الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة خطة لإملاك الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما تسعى الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة لتطوير قدرات العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما تتوفر قنوات إتصال فعالة في بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة لمناقشة الخطة الإستراتيجية، إلى حد ما لدى الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة القوة والعمق المطلوبين لتطبيق الخطة الإستراتيجية، إلى حد ما تعتمد الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة مبدأ التنسيق مع الجهات الخارجية عند وضع الخطط الإستراتيجية، إلى حد ما تتحدد أوجه النشاط في الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة وفقاً للتخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما تقوم الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة بالرقابة على الخطة الإستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار.

ويعزى الباحث ذلك إلى ثقافة العاملين بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة التي تؤثر في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة، وتوفر ثقافة الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة بدرجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أى من الهيئات دون أن تراعى ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية .

من المهم تحديد أدوار كل من الإدارة العليا والمديرين وأخصائى التخطيط فى عملية التخطيط الإستراتيجي ، والغرض من ذلك هو تحقيق تدفق الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطوط المرشدة بين المستويات الأعلى والأدنى والعكس وتحقيق عملية التنسيق.(١١ : ٧٩ )

وتتفق تلك النتائج مع دراسة **عاطف عبد الحميد عثمان** (٢٠٠٧م) ( ١٠ ) فى أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الإستراتيجي ، ودراسة **أحمد جلال أبو حسنة** (٢٠١٤م) (١) فى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة إملاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الإستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي ، ودراسة **أوفيجيلي إبراهيم أوتاجب ، إيجيه ماثيو شيندو** , **Ovbiagele** , **Abraham Otaigbe & Ijeh Matthew Chinedu** (٢٠٠٧م) ( ٢٦ ) فى وجود علاقة إيجابية وهامة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي، وأن التخطيط الإستراتيجي ضروري للأداء وبقاء المنظمة.

وهذا يجيب عن التساؤل والذي يشير إلى "ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة من خلال كفاءة الموارد البشرية لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟".

- عرض نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

### جدول (١٥)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاً وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة  
ن=٨٠

الترتيب	قيمة كاً المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
٦	*٢٤.٤	١٢٤	٥٥	٤٤	٣٥	٢٨	١٠	٨	٤٥
٣	*٤٥.٣٢	١٥٧	١٧.٥	١٤	٦٨.٧٥	٥٥	١٣.٧٥	١١	٤٦
٥	*٤٧.٤٢	١٤٩	٢٢.٥	١٨	٦٨.٧٥	٥٥	٨.٧٥	٧	٤٧
م٣	*٤٥.٣٢	١٥٧	١٧.٥	١٤	٦٨.٧٥	٥٥	١٣.٧٥	١١	٤٨
٢	*٩٥.٨١	١٨١	١١.٢٥	٩	٨٨.٧٥	٧١	١٢.٥	١٠	٤٩
١	*٤٢.١٨	٢٠٧	٦.٢٥	٥	٢٨.٧٥	٢٣	٦٥	٥٢	٥٠

قيمة كاً عند ( ٢ ، ٠.٠٥ ) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٥) أن قيمة كاً المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول ( ١٥ ) ان النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٨.٧٥% ، ٦٥.٠٠% ) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (٢٨.٧٥% ، ٨٨.٧٥% ) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة ( لا ) تراوحت ما بين (٦.٢٥% ، ٥٥.٠٠%).

يتضح من نتائج جدول ( ١٥ ) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإداري بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة لصالح الإستجابة الأعلى، حيث تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (٢٤.٤ ، ٩٥.٨١) ، وهي أكبر من قيمة كاً الجدولية = (٥.٩٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة، حيث جاءت الإستجابة للعبارات هي أنه يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة.

وإلى حد ما يتم حصر الموارد المتاحة بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة، الموارد المالية بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة كافية لمراحل الخطة الإستراتيجية ومستوياتها، وإلى حد ما يتم تدريب العاملين بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة على كيفية إستخدام الموارد المتاحة، وإلى حد ما هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة في حصر الإحتياجات من الموارد المطلوبة.

بينما لا تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الإستراتيجى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجى مرت بعدة مراحل التى يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة وهى تحليل الإستراتيجية الحالية لتلك الإدارة والتعرف على مهامها وأهدافها، ودراسة البيئة الخارجية للأندية وما تتضمنه من نواحى (إقتصادية ، إجتماعية ، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التى تواجهها، ودراسة البيئة الداخلية للأندية للتعرف على الموارد والإمكانات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف . من الأدوار الرئيسية فى عملية التخطيط الإستراتيجى 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 والمسؤولين عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها . (٢٠ : ٥٤)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨م) (١٧) فى أهمية دور " صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة ، تحليل البيئة الداخلية للمدرسة ، صياغة رسالة المدرسة ، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة " فى زيادة فاعلية الإدارة ، ودراسة محمود أحمد سالم الغوطى (٢٠١٧م) (١٩) فى أن للتخطيط الإستراتيجى دور كبير فى رفع الكفاءة الإنتاجية وإدارة الموارد البشرية لدى العاملين ، ودراسة يونس إبراهيم جعفر (٢٠١٧م) (٢٣) فى أن تطبيق التخطيط الإستراتيجى يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة فى مجال التخطيط الإستراتيجى ، وتختلف مع دراسة رشدي عبد اللطيف وادي ، إبراهيم يوسف الأشقر (٢٠٠٩م) (٧) تغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية .

وهذا يجيب عن التساؤل والذى يشير إلى "ما دور التخطيط الإستراتيجى فى تحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين التنظيم الإدارى بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بوزارة الشباب والرياضة؟".



## ١٥ - الإستخلاصات والتوصيات

### أولاً : الإستخلاصات :

\* الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة يلتزم بالتخطيط المستمر للنادي لتطوير أدائه، يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وإلى حد ما لدى الهيكل التنظيمي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة فهم واضح بالتخطيط الإستراتيجي.

\* يساهم التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة يساعد في إتخاذ قرارات أفضل، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة، التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة يزيد من معرفة واجبات كل فرد في العمل.

\* إلى حد ما يتم وضع معايير ملائمة بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية، إلى حد ما توفر بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة الوقت الكافي لإعداد خطته الإستراتيجية، إلى حد ما تلتزم الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.

\* عدم إستقرار إدارات الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة يؤثر سلباً على خطط تلك الإدارات التي قاموا بإعدادها، صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot) بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، عدم إستقرار الأجهزة الإدارية بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة يؤثر سلباً على عملية التخطيط الإستراتيجي، بينما إلى حد ما تقبل الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة للتغيير والتطوير مما يعزز من إستخدام التخطيط الإستراتيجي.

\* إلى حد ما يتوفر بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة كفاءات إدارية تؤمن بممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما تعمل الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة على إثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما توفر الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة فرص المشاركة في الدورات الدولية في مجال التدريب على التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما لدى الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة خطة لإملاك الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى حد ما تسعى الإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة لتطوير قدرات العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي.

\* يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، إلى حد ما يتم حصر الموارد المتاحة بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة، وإلى حد ما يتم تدريب العاملين بالإدارة المركزية للأداء الرياضي بوزارة الشباب والرياضة على كيفية استخدام الموارد المتاحة.

#### ١٦- التوصيات :

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التي أجريت عليها الدراسة، ومن خلال مناقشة النتائج يوصى الباحث بالأتي :

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

\* ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام عملية التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الإدارة المركزية للأداء الرياضي على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي تشهدها والتي تفرض عليها القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل .

\* الإستفادة من التوجهات الإيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة في إحداث تقبل وإدخال المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي بالإدارة المركزية الرياضي بكل الطرق الممكنة من أجل زيادة استخدامه.

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

#### ١٧- قائمة المراجع .

أولا : المراجع العربية .

١- أحمد جلال أبو حسنة

: مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ،٢٠١٤م.

٢- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط٦ ، مركز

التنمية الادارية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٩٧م.

٣- اياد على يحيى الدجنى

: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة

- الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م .
- ٤- حسن احمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية " الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فى التربية البدنية والرياضة " ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ٢٠٠٧م .
- ٥- خالد المطوع : : التخطيط الإستراتيجي وديناميكية المفهوم ، مجلة المستثمرون ، العدد (٢٩) ، ٢٠٠٤م .
- ٦ راوية حسن : : مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م.
- ٧- رشدي عبد اللطيف وادي ، إبراهيم يوسف الأشقر : واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م .
- ٨- 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، ٢٠١٠م.
- ٩- رعد حسن الصرن : : صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، ٢٠٠٢م .
- ١٠- عاطف عبدالحميد عثمان : واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠٠٧م .
- ١١- عايدة سيد خطاب : : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية" ، دار الفكر العربي، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ١٢- عبدالحميد شرف : : التنظيم فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ١٣- قادري توفيق : تأثير التنظيم والتسيير على النشاط البدنى للرياضة المدرسية "دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الولائية للرياضة المدرسية -بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١١م.
- ١٤- عثمان غنيم : : التخطيط " أسس ، مبادئ عامة " ، دار صفاء للنشر

- والتوزيع ، عمان ٢٠٠١م.
- ١٥ - وزارة الشباب : : لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب والأندية ، مركز المعلومات والتوثيق ، إدارة النشر ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
- ١٦ - فؤاد راشد عبده : الادارة الاستراتيجية " اهميتها وضرورتها فى مواجهة تحديات التنمية فى الجمهورية اليمنية ، مركز دراسات المستقبل ، مجلة دراسات مستقبلية ، السنة ٣ ، العدد ٤ ، جامعة اسياط ، ١٩٩٩م.
- ١٧ - مازن سليم محمود نور الدين : دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م .
- ١٨ - محمد درويش واخرون : : الادارة العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨م.
- ١٩ - محمود أحمد سالم الغوطى : دور التخطيط الإستراتيجى فى رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين فى مؤسسات التعليم العالى بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧م.
- ٢٠ - مصطفى ابوبكر : : دليل المدير المعاصر "الوظائف ، الادوار، المهارات، الصفات" ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠١م.
- ٢١ - ناصر بن فهد الناصر : : التخطيط الاستراتيجى ودوره فى رفع الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالادارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.
- ٢٢ - 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، ٢٠١٨م.
- ٢٣ - 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، ٢٠١٧م.

ثانيا : المراجع الأجنبية.

- 24 Ángel Iglesias : **Making Strategic Planning Work in Local Government: An Empirical Study of Success And Failure, Strategic Public Management Journal (SPMJ), Issue No: 1, October 2015 - ISSN 2149-9543, pp. 40-55,2015.**
- 25- Moiescu Petronel, Moiescu Florentina : **Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives, Procedia, Social and Behavioral Sciences 81 , 95 – 99, 2013.**
- 26- Ovbiagele, Abraham Otaigbe & Ijeh Matthew Chinedu : **Strategic Planning As an Effective Tool on Organizational Performance in Nigeria: An Empirical Study of Some Firms in Delta State, G.J.I.S.S., ISSN:[2319-8834 ,Vol.4(6):68-72,2015.**

ثالثا : الشبكة القومية للمعلومات..

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