

## الوعى بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الاتحادات الرياضية

حماده محمدى عبدالحميد

## المقدمة ومشكلة البحث :

إن التعامل مع المتغيرات المعاصرة وتحديات القرن الحالي يتطلب من المؤسسات الرياضية الاهتمام بإثراء الأطر المعرفية لديهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع تلك التحديات، ويذكر **نظمى نصر الله** (1995) أن الإدارة المصرية تتطلع من خلال هيئاتها العامة والخاصة والأهلية ومنظماتها بجميع أنواعها لتطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم واتجهت الممارسة الإدارية للأخذ بأساليب التكنولوجيا المتقدمة لكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي الذي لا يقبل إلا التفوق والامتياز. (13 : 9)

وفى هذا الصدد يشير **عطية أفندي** (2001) إلى أن نتيجة مواجهة المنظمات وإدارتها بكافة تنظيماتها لضغوط وتحولات سريعة في التطور الإداري وتساعد قوى التغير في مواطن كثيرة من العالم تزداد أهمية مواجهة هذه التغيرات المستمرة من خلال مفاهيم جديدة داخل الهيئات والمنظمات ومن أهم هذه المداخل هو مدخل تطبيق الجودة الشاملة. (274:8)

ويذكر **حسن الشافعي** (2003) أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تطبق في المؤسسات الرياضية والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياساتها ومسئوليتها وتطبيقها بواسطة التخطيط الإستراتيجي داخل نظام الجودة. (5 : 56)

ويشير **عز الدين الحسيني** (2004) إلى أن التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال والبرامج علي أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تنفيذها، مما يوفر علينا الكثير من الوقت والجهد وما إلى ذلك من متغيرات، كما أن الواقع العلمي والتجربة قد أثبتت أهمية الاعتماد علي التخطيط في جميع الأنشطة، وجعلها جميعاً مقرونة بتخطيط واضح ومحدد، فالتخطيط يكون بمثابة الطريق الذي يرشد إلى سبيل تنفيذ الأهداف بكفاءة وفاعلية، بعيداً عن العشوائية والارتجال، التي قد تؤدي إلى إهدار الطاقات والإمكانات دون الوصول إلى ما يصبوا إليه.

(7 : 22)

وتمثل وظيفة التخطيط الجانب الفكري من وظائف الإدارة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يمثل وسيلة فعالة تستطيع الإدارة من خلالها نقل المنظمة من الحاضر إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج تتماشى مع التوقعات المستقبلية للمنظمة حيث أن التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة يعمل على أن تضع المستقبل خريطة للأهداف المراد تحقيقها والأنشطة المراد إنجازها، وإستراتيجية أي منظمة تعنى تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع كما أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات أو الأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصص الموارد في المنظمة. (3 : 77) (2 : 20)

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أهم أنواع التخطيط، حيث توضع جميع أنواع الخطط في إطار الخطة الإستراتيجية بتحديد الأهداف العامة المرتبطة بالأجل الطويل، وانطلاقاً من هذه الأهداف توضع باقي أنواع الخطط، وترتبط الأهداف الخاصة بالخطط الإستراتيجية في العادة بأهداف التوسع والاستمرارية. (12 : 263)

ويشير **كمال درويش، صبحى حسنين** (2004) إلى أنه بدون تخطيط إستراتيجي فإن الأفعال ذات المدى البعيد قد ينتج عنها ضياع للوقت والجهد، حيث يوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً رحباً وبعيد المدى لموقع المؤسسة وإمكاناتها في داخل بيئة متبلورة ومن ثم فإن توافر خطة إستراتيجية يؤدي إلى توافر المناخ الذي يسمح ببذل الجهود الجيدة وتركيز موهبة المؤسسة في ضوء أولويات جوهرية، فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن صياغة لأغراض المؤسسة أو المنظمة وأهدافها طويلة المدى. (11 : 140)

والتخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المؤسسة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة علي تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، ويقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل وظيفة معينة لتحقيق

أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسة المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها علي القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدر كبير من الاهتمام في كافة المنظمات. (6 : 15) (9 : 383) (4 : 65)

وأشار كمال درويش، إسماعيل حامد (2000) إلي قول دافت Daft في مفهومه للمؤسسة الرياضية علي أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، كما أشارا إلي قول تريفور سلاك Trevor slack علي أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة لها نظرية في النظام الإداري يرتبط بحجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة في مجال الإدارة الرياضية. (10 : 8 ، 9)

وتعد الاتحادات الرياضية هي الأساس في تطور وتقدم الألعاب الرياضية المختلفة في الأندية ومراكز الشباب، ومن هنا نرى اهتماماً بالغاً في التحضير والإعداد لهذه الاتحادات من أجل النجاح في مهماتها، ومن أجل الوصول إلى منتخبات وطنية قادرة على حسن التمثيل في المحافل الرياضية الدولية. (15 : 63)

ويرى الباحث ضرورة اهتمام الاتحادات الرياضية بتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال توافر الكفاءات الإدارية ذوي القدرات والمهارات والخبرات الإدارية المبدعة والمطورة والمبتكرة التي تستطيع بمقدرتها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من إمكانات مادية وبشرية وفكرية عن طريق التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى الأهداف المرجوة.

فالتخطيط الاستراتيجي أصبح من أهم العناصر الإدارية التي يجب أن تعتمد عليها الاتحادات الرياضية في عملها ، فكثير ما نجد ونسمع في الدول المتقدمة عن وضع الخطط من بطولات إلى أخرى ولعل أفضل الأمثلة أن الخطط توضع في تلك الدول على مدار أربعة سنوات وأكثر وهي عمر الدورات الاولمبية، فالسعي إلى الرقي والتقدم أمر فرض نفسه على المؤسسات والحكومات على مختلف ألوانها وجنسياتها وأصبحت الدول تسعى إلى الوصول إلى أفضل المستويات ولن يأتي ذلك الا من خلال إدراكها لمعنى التخطيط العلمي القائم على المنهجية العلمية السليمة والنابع من إيمان الدول والمسؤولين عن الرياضة بأهمية هذا العنصر في الوصول إلى أفضل الغايات المنشودة .

ومن خلال ما سبق ومن خلال إطلاع الباحث علي البحوث والدراسات السابقة لاحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت الوعي بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير عمل الاتحادات الرياضية، ويرى الباحث أن الإتحادات الرياضية داخل مصر تفتقر إلى مثل هذا التخطيط العلمي السليم والدليل على ذلك صعوبة تحقيق النتائج الايجابية في البطولات الكبرى، وذلك نتيجة التخطيط السيئ من قبل الكوادر الإدارية العاملة في هذا المجال، فالتخطيط الاستراتيجي أمر لا بد منه وخاصة في ظل عصر المعلوماتية والأقمار الصناعية وتطور الرياضة فقد أصبح على جميع الدول التي تسعى إلى ركب هذا التقدم أن تواكب هذه العناصر الإدارية القوية وأن تسعى إلى تطبيقها في هذا المجال الخصب، ومن هنا يري الباحث أنه من الضروري إلقاء الضوء علي مثل تلك المشكلة كمحاولة للتعرف علي جوانب القوة في الخطط الاستراتيجية للإتحادات الرياضية وتمييزها وكذلك التعرف علي جوانب القصور ووضع توصيات للعمل علي الارتقاء بها .

#### هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الوعي بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير عمل الاتحادات الرياضية .

#### تساؤلات البحث :

- 1- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟
- 2- ما هي محددات عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟
- 3- ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟
- 4- ما هو تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟
- 5- ما هي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية؟

مصطلح البحث :

التخطيط الاستراتيجي :

طريقة لتحقيق نجاح المنظمة من خلال إطار عملي يتضمن التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لترشيد قرارات المنظمة. ( 17 : 92 )

الدراسات السابقة :

دراسة **John (1993) (16)** واستهدفت تلك الدراسة توضيح أهمية وجود تخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية حيث أشارت الدراسة إلى ضرورة وجود عدة وظائف لكي يكون التطوير الاستراتيجي قابل للتطبيق ، والاستخدام والتوجيه والقدرة علي تحقيق الأهداف ، ولقد توصلت الدراسة إلي أن وجود نظام معلومات استراتيجي يمكن أن يساهم في كل من دعم عملية صنع القرار ، وزيادة التميز للخدمة أو المنتج ، وتخفيض التكاليف وزيادة الدخل ، وتحسين الإنتاجية ، كما توصلت الدراسة إلي أن تطوير تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية يشتمل علي ثلاث خطوات هي تحديد أهداف نظام المعلومات الاستراتيجي ، وتحديد أولويات متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي ، وتقييم موارد نظام المعلومات وتحديد الطاقة القصوي له ، ولقد أوصت الدراسة أن نظام المعلومات الاستراتيجي يدعم عملية صنع القرار ، إلا أنها لم تتعرض لعملية تخطيط متطلبات مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي كذلك لمساهمة النظام في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي .

دراسة **هالة الخولي (2000) (14)** وتدور الدراسة حول حاجة الإدارة الاستراتيجية لمجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي يتم ربطها بأهداف المنشأة الاستراتيجية فضلا عن حاجة الإدارة إلي معايير للرقابة ومعلومات استراتيجية ( عكسية ) عن الإنجازات الاستراتيجية وبعد نموذج القياس المتوازن للأداء أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي لما يتضمنه من ترجمة رؤية المنشأة واستراتيجيتها إلي أهداف ومقاييس في مجالات أربعة مختلفة تمثل ثلاث قطاعات هامة من الأطراف ذات الصلة بالمنشأة وهم المساهمين ، والعملاء والعاملين ويجب أن تتلاءم المقاييس المختارة من كل جانب مع استراتيجية المنشأة لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المخرجات منها ومحركات الأداء بما يسمح للمنشأة بإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة لمقابلة حاجات القرن الحادي والعشرين .

دراسة **إبراهيم سعد زغلول، عز الدين الحسيني (2006) (1)** وتهدف الدراسة إلي تقييم الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز من خلال تقييم الأداء الإداري وكذلك تقييم نقاط الضعف في الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع وعينة الدراسة رئيس الاتحاد ، مدير الاتحاد ، بعض أعضاء اللجان الفنية ، وكذلك بعض أعضاء المكتب التنفيذي ، واستخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات وكذلك استمارات المقابلة الشخصية ، وكانت من أهم النتائج هي وجود قصور في الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز بجوانب الأربعة : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي، بأسلوب الدراسات المسحية حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالإتحادات الرياضيه ( كرة القدم-كرة السلة-كرة اليد-كرة الطائرة-التنس-الهوكي-الكاراتيه-التايكودو-الجماز)، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (150) فرداً وتم إختيار (30) فرد عشوائياً لإجراء الدراسة الإستطلاعية، وبذلك أصبحت عينه البحث الأساسية (120) فرد موزعه (70) فرد من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة و (50) فرد من أعضاء الجهازين الفني والإداري ويتضح ذلك من مرفق (1).

#### أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث فى جمع بيانات البحث ما يلي :

. تحليل الوثائق والسجلات .

. المقابلة الشخصية .

. الاستبيان (إعداد الباحث) .

. تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحث بالاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالعمل داخل الإتحادات الرياضيه للتعرف على طبيعة العمل بها .

. المقابلة الشخصية :

قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية مع الكوادر القيادية بالاتحادات الرياضة وكذلك بعض اعضاء مجالس الادارات للتعرف على أساليب العمل المتبعة داخل الاتحادات.

. الاستبيان :

وهو من إعداد الباحث واتبع فى إعداده الخطوات التالية :

#### 1 . القراءة والإطلاع :

قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التى تناولت التعرف على واقع التخطيط داخل المؤسسات الرياضية وكذلك جودة الأداء الادارى .

#### 2 . تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل فى التعرف على مدى الوعي بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير عمل الاتحادات الرياضية.

#### 3 تحديد محاور الاستبيان :

بعد الإطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف من الاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من المحاور للاستبيان وعرضها على السادة الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (10) عشره خبراء مرفق (2)، وذلك لإبداء الرأي فى مدى مناسبة المحاور لموضوع البحث مرفق(3) و (4)، وقد تم أخذ المحاور التى حصلت على نسبة 80% فأكثر من آراء السادة الخبراء و يتضح ذلك من مرفق (5) .

#### 4 . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان وقد بلغ عدد العبارات (52) عبارة موزعة على (5) محاور ويتضح ذلك فى مرفق (6) ، (7) .

#### 5 . الصورة التجريبية للاستبيان :

فى ضوء ما أبداه الخبراء من آراء ومقترحات وبعد إجراء التعديلات والحذف على الصورة المبدئية أمكن الحصول على الصورة التجريبية للاستبيان (الصورة النهائية) مرفق (8) للتطبيق على العينة الاساسية، وقد أشتملت على(39)عبارة موزعة على محاور الاستبيان هى كالتالى:

- واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى. (8) عبارات
- محددات التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى.(10) عبارات
- مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى.(4) عبارات
- تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى.(6) عبارات
- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى.(11) عبارة

### ميزان التقدير :

كما تم اقتراح ميزان التقدير فى أستمارة الاستبيان وقد أسفرت نتائج أستطلاع رأى الخبراء عن ميزان تقدير ثلاثى (نعم،إلى حد ما،لا) بحيث تعطى نعم (3) ثلاث درجات ، إلى حد ما (2) درجتان ، لا (1) درجة واحدة.

### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق إستبيان الوعى بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجى لتطوير عمل الاتحادات الرياضية على عينه الاستطلاعية (30) فرد وذلك فى الفترة من 2016/1/4 إلى 2016/1/12 ، وذلك بهدف:

-التعرف على الصعوبات التى تواجه تطبيق الاستبيان والتغلب عليها.

-التأكد من سلامة وصلاحية الاستبيان للتطبيق النهائى على عينة البحث الاساسية.

### المعاملات العلمية:

#### أولاً:الصدق

#### أ-صدق المحكمين:

لحساب صدق الاستبيان قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة الخبراء وعدهم عشره فى مجال الادارة الرياضية مرفق (2) وذلك لمراجعة الاستبيان والاستفادة من آرائهم فى تحديد مدى صدق الاستبيان فى قياس المجال الذى وضع من أجله ومدى تحقيقه لهذا الغرض علاوة على سلامة صياغة العبارات وفى ضوء الآراء والملاحظات التى أبداها الخبراء قام الباحث بحذف وتصحيح صياغة بعض العبارات حتى أصبح الاستبيان فى صورته النهائية معدا للتطبيق كما هو موضح بجدول (4) مرفق (8).

#### ب-صدق الاتساق الداخلى:

لحساب صدق الاتساق الداخلى عن طريق صدق المحتوى قام الباحث بتطبيق أستمارة الاستبيان على عينة البحث الاستطلاعية وهى ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية ويتضح ذلك من مرفق (9) و مرفق (10) .

#### ثبات المقياس :

لحساب معامل الثبات أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية حيث يتم تجزئة الاستبيان إلى جزئين متكافئين جزء للعبارات الفردية وآخر للعبارات الزوجية، ويتم حساب معامل الارتباط بينهم ثم حساب معامل الثبات عن طريق معادلة التنبؤ لسبيرمان -براون على عينة البحث الاستطلاعية و ويتضح ذلك من مرفق (11) .

### الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من صلاحية أستمارة أستبيان الوعى بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجى لتطوير عمل الاتحادات الرياضية عن طريق إجراء المعاملات العلمية له فقد قام الباحث بتوزيع أستمارة الاستبيان على عينة البحث الاساسية التى بلغ قوامها (120) فرد، وذلك فى الفترة

من 2016/1/15 إلى 2016/3/30

#### المعالجة الإحصائية للبحث :

استخدم الباحث فى معالجة بيانات البحث إحصائياً ما يلى :

- 1- المتوسط الحسابى .
- 2- الانحراف المعياري.
- 3- النسبة المئوية.
- 4- التكرارات .
- 5- معامل الارتباط.

## عرض النتائج ومناقشتها :

## أولاً: عرض النتائج

## جدول (1)

المجموع التقديري وترتيب عبارات محور واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضي في ضوء الأهمية النسبية

ن=120

الترتيب	الأهمية النسبية	المجموع التقديري	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4	83.89	302	0.83	1	46.67	56	52.5	63	يتم استخدام الأهداف الإستراتيجية للاتحاد كأساس للرقابة على درجة التقدم في العمل .	1
3	84.17	303	3.33	4	40.83	49	55.83	67	توجد خطة واضحة للعمل بالاتحاد الرياضي	2
6	82.50	297	3.33	4	45.83	55	50.83	61	هناك اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا بأنشطة التخطيط طويل الأجل داخل الاتحاد الرياضي .	3
7	80	288	3.33	4	53.33	64	43.33	52	يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .	4
8	79.72	287	5	6	50.83	61	44.17	53	يتعلق التخطيط الاستراتيجي بتحديد نشاط الاتحاد الرياضي .	5
5	82.78	298	2.50	3	46.67	56	50.83	61	يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتقرير الهدف الاسمي الذي يسعى إليه الاتحاد الرياضي .	6
2	84.44	304	3.33	4	40	48	56.67	68	يستغرق الإعداد والتجهيز لعملية التخطيط الاستراتيجي وقتاً طويلاً مما يؤثر على جودة الأداء الإداري .	7
1	85.83	309	0	0	42.5	51	57.5	69	تقع المسؤولية في إعداد وصياغة عملية التخطيط الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا لاتحاد الرياضي .	8

يتضح من جدول (1) أن نسبة تكرار الاستجابة (نعم) انحصرت بين 43.33:57.5% لمحور واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضي بينما انحصرت الاستجابة (إلى حد ما) بين 40:53.33% بينما انحصرت نسبة تكرار الاستجابة (لا) بين 0.83:3.33% بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 79.72:85.83%.

## جدول (2)

المجموع التقديري وترتيب عبارات محور محددات التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضي في ضوء الأهمية النسبية

ن=120

الترتيب	الأهمية النسبية	المجموع التقديري	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
3	82.22	296	0	0	53.33	64	46.67	56	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية في ضوء إمكانات الاتحاد الرياضي.	1
2	83.06	299	5	6	40.83	49	54.17	65	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية في الاتحاد الرياضي بصورة سليمة .	2
10	71.67	258	21.67	26	41.67	50	36.67	44	تحدد الأهداف المتعلقة بالاتحاد بحيث يمكن قياسها بصورة كمية .	3
6.5	80.56	290	5	6	48.33	58	46.67	56	جميع أهداف الاتحاد الإستراتيجية يمكن تحقيقها علي المدى البعيد .	4
8	78.33	282	8.33	10	48.33	58	43.33	52	تهتم الإدارة بتحديد الأهداف ومعرفة العاملين بها من أجل استمرار العمل .	5
5	80.83	291	5	6	47.50	57	47.50	57	تحدد سياسات العمل داخل الاتحاد في ضوء أهدافها الإستراتيجية .	6
9	74.72	269	15	18	45.83	55	39.17	47	يتم مشاركة العاملين داخل الاتحاد في رسم السياسات.	7
6.5	80.56	290	5	6	48.33	58	46.67	56	يتم رسم السياسات داخل الاتحاد بدقة ووضوح.	8
4	81.39	293	2.50	3	50.83	61	46.67	56	توجد موازنة تقديرية للاتحاد تسير علي نهجها الخطة الإستراتيجية .	9
1	84.44	304	2.50	3	41.67	50	55.83	67	تتم جميع الأعمال داخل الاتحاد وفق برامج زمنية محددة.	10

يتضح من جدول (2) أن نسبة تكرار الاستجابة (نعم) انحصرت بين 36.67:55.83 لمحور محددات التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضي بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 40.83:53.33 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة (لا) بين 2.5:21.67 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 71.67:84.44.

## جدول (3)

المجموع التقديري وترتيب عبارات محور مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى في ضوء الأهمية النسبية

ن=120

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة وتقرير جداول الأعمال لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد .	34.17	41	54.17	65	11.67	14	267	74.17	4
2	تحدد الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالاتحاد أسلوب العمل فى المستقبل وإمكانية التنبؤ به	47.50	57	45.83	55	6.67	8	289	80.28	2
3	يتم تحليل العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية عند وضع الخطة الإستراتيجية، يتم وضع عدة استراتيجيات بديلة.	45	54	48.33	58	6.67	8	286	79.44	3
4	تتسم الخطط الموضوعة بالمرونة لتراعي الظروف المتغيرة فى بيئة العمل الداخلية والخارجية، توضع الأهداف الإستراتيجية فى ضوء سياسة التطوير الخاصة بالاتحاد.	53.33	64	41.67	50	5	6	298	82.78	1

يتضح من جدول (3) أن نسبة تكرار الأستجابة(نعم) انحصرت بين 34.17:53.33لمحور مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 41.67:54.17 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة (لا) بين 5: 11.67 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 74.17: 82.

## جدول (4)

المجموع التقديري وترتيب عبارات محور تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى فى ضوء الأهمية النسبية

ن=120

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	يسهم نظام التخطيط الاستراتيجي فى تسهيل تنفيذ الأنشطة المختلفة للاتحاد.	50.83	61	45.83	55	3.33	4	297	82.50	3
2	تعتمد إدارة الاتحاد على الأهداف الإستراتيجية المحددة لتقييم أداء الأقسام المختلفة .	55.83	67	36.67	44	7.50	9	298	82.78	2
3	يساعد نظام التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالتغيرات التى يمكن أن تحدث فى البيئة الخارجية للاتحاد .	45	54	49.17	59	5.83	7	287	79.72	4
4	يساهم نظام التخطيط الاستراتيجي فى تجنب حدوث المشكلات المختلفة.	45.83	55	45.83	55	8.33	10	285	79.17	5
5	يشعر العاملون بالرضا الكامل عن أنظمة التخطيط الاستراتيجي.	54.17	65	40.83	49	5	6	299	83.06	1
6	يساعد نظام التخطيط الاستراتيجي فى حل المشاكل التنظيمية المختلفة وتحقيق معدلات أداء عالية للاتحاد .	40.83	49	50	60	9.17	11	278	77.22	6

يتضح من جدول (4) أن نسبة تكرار الأستجابة (نعم) انحصرت بين 55.83:40.83 لمحور تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 36.67: 50 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة (لا) بين 3.33: 9.17 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 77.22: 83.06.

ثانياً: مناقشة النتائج :

مناقشة النتائج الخاصة بالإجابة على التساؤل الأول الذى ينص على :

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟

يتضح من جدول (1) أن نسبة تكرار الأستجابة (نعم) انحصرت بين 57.5:43.33% لمحور واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 40: 53.33% بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة (لا) بين 0.83: 3.33% بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 79.72: 85.83%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تستغرق وقتاً طويلاً فى الإعداد والتجهيز وخاصة فى ضوء صعوبة تفهم القائمين على إعداد الخطط لعملية التخطيط الاستراتيجي مما يؤثر على جودة الأداء الإداري داخل الاتحادات الرياضية ويؤدى إلى عدم القدرة على الوفاء باحتياجات العمل على أكمل وجه، كما أن عملية إعداد وصياغة عملية التخطيط الاستراتيجي تقع على عاتق الإدارة العليا بالاتحادات الرياضية، بالإضافة إلى عدم قدرة بعض القيادات العاملة بالإتحادات على تطوير الفكر التخطيطي إلا من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل والتي تؤدى إلى كثير من الأحيان إلى إعاقة العملية الإدارية.

كما جاءت عبارات المحور بنسبة قليلة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة لدى العاملين بالاتحادات الرياضية ويأتي ذلك من خلال عدم الاهتمام الكافي من قبل مجلس الإدارات بالاتحادات بأنشطة التخطيط طويل الأجل داخل الاتحادات، كما أن أنشطة التخطيط الاستراتيجي لا ترتبط بشكل مباشر بنشاط واتجاه الاتحاد فعدم ارتباط التخطيط الاستراتيجي بتقرير الهدف الاسمي الذي تسعى إليه يؤدى إلى وجود خلل فى جودة الأداء الإداري داخل تلك الاتحادات ، كما أن وضع الخطط لا يصاغ فى أولوياتها تحسين الأداء والأعمال الخاصة بها لزيادة درجة المنافسة مع المؤسسات الأخرى وتطبيقاً لاحتياجات المتعاملين، وكذلك فإن عدم وضع الأهداف الإستراتيجية للاتحاد كأساس للرقابة على درجة التقدم فى العمل يؤدى إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل الاتحاد، وهناك ضعف فى الاعتماد بصورة أساسية على المعلومات المتاحة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويرى الباحث وجود قصور فى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه، وكذلك نتيجة لضعف المعرفة الكاملة بماهية تلك الأسلوب الإداري مما يؤدى إلى حتمية ضعف جودة الأداء الإداري داخل تلك الاتحادات الرياضية وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلباتها تجاه المجتمع .

مناقشة النتائج الخاصة بالإجابة على التساؤل الثانى الذى ينص على :

ما هي محددات عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟

يتضح من جدول (2) أن نسبة تكرار الاستجابة (نعم) انحصرت بين 55.83:36.67 لمحور محددات التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 40.83: 53.33 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة (لا) بين 2.5: 21.67 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 71.67: 84.44.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الأعمال المتعلقة بالاتحادات الرياضيه تتم وفق برامج زمنية محددة وذلك نتيجة أن الخطط المنفذة تكون موضوعة من قبل مجلس الإدارة ويجب على العاملين تنفيذها بشكل منتظم وأن لم يتم ذلك فسوف يتعرضوا للمساءلة القانونية على عدم تنفيذ تلك

الخطط بغض النظر على أن تلك الخطط تؤدي إلى تحسين جودة الأداء أم لا وهل هي خطط إستراتيجية تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإداري داخل الاتحاد على فترات زمنية بعيدة يمكن من خلالها تحقيق الجودة المطلوبة في الأداء الإداري.

كما جاءت عبارات المحور بنسبه قليله، مما يشير إلى عدم تحققها في محددات عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه لا يتم تحديد أهداف إستراتيجية في ضوء إمكانيات الاتحادات فتكون مغايرة للواقع الفعلي ونتيجة لذلك فإنه لا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية في الاتحادات الرياضيه بصورة سليمة مما يترتب عليه عدم القدرة علي قياس تلك الأهداف بالطريقة الكمية المناسبة، ولذلك نجد أن جميع أهداف الاتحادات الإستراتيجية لا يمكن تحقيقها علي المدى البعيد نتيجة كل ذلك القصور، حيث لا تهتم بعض إدارات الاتحادات الرياضيه بتحديد الأهداف ومعرفة العاملين بها من أجل استمرار العمل، وكذلك عدم تحديد السياسات العامة للعمل داخل الاتحادات في ضوء أهدافها الإستراتيجية.

ويرى الباحث تلك النتيجة ترجع إلى أن النمطية في العمل الإداري داخل الاتحادات الرياضيه، وعدم إتباعهم للمحددات العلمية للتخطيط الاستراتيجي مما أدى إلي وجود قصور في هذا الجانب سبب خلل في الأداء الإداري لديهم وكذلك عدم جودة الأداء .

### مناقشة النتائج الخاصة بالإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على :

#### ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضية ؟

يتضح من جدول (3) أن نسبة تكرار الأستجابة(نعم) انحصرت بين 34.17:53.33 لمحور مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضى بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 41.67: 54.17 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة (لا) بين 5: 11.67 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 74.17: 82.78.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الرقابة تستخدم على تنفيذ الخطط للوقوف على القصور وتحسين جودة الأداء فهناك العديد من الجهات المعنية برقابة الأداء الإداري مثل أجهزة الرقابة والمتابعة الداخلية والخارجية والتي من شأنها الرقابة على الأعمال الإدارية ولكن في حدود القوانين واللوائح وليس بالأمر المتعلقة بجودة العمل والارتقاء به من يؤدي إلى وجود خلل في أعمال تلك الجهات التي تحقق الإجراءات الروتينية المطلوبة منها ولا تهتم بالأعمال الأخرى التي من شأنها الارتقاء بالعملية الإدارية . كما جاءت عبارات المحور بنسبه قليله مما يشير إلى عدم تحققها في مراحل التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه لا توجد خطط إستراتيجية في بعض الاتحادات وإن وجدت فليس هناك الخطط التنفيذية المعدة لتنفيذ ومتابعة الخطط داخل الاتحادات، فنجد قصور في عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة وتقرير جداول الأعمال التي يتم من خلالها ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات، ونتيجة لذلك القصور نجد أنه لا تحدد الأهداف الإستراتيجية الخاصة بكل اتحاد أسلوب العمل في المستقبل وإمكانية التنبؤ به، ونجد أيضا أن الخطط الموضوعه لا تتسم بالمرونة لتراعي الظروف المتغيرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، فنجد أنه لا توجد سياسة لوضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء سياسة التطوير الخاصة بكل اتحاد رياضى، وكذلك نجد من ضمن العيوب الهامة عند وضع الخطة الإستراتيجية هو عدم تحليل العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخليه وهي ما يسمى بالتحليل الرباعيلنقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي والفرص والتهديدات على المستوى الخارجى، وأيضا لا يتم وضع عدة استراتيجيات بديلة لاختيار أفضلها بحيث تتماشى مع تحقيق الأهداف، فلا يتم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف المتغيرة، وبالتالي لا يتم تعديل الخطط الإستراتيجية وفقا للتغيرات

غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وذلك نتيجة عدم تحديد السياسات الرئيسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار لتطبيق الخطة الإستراتيجية.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة ترجع إلى أن افتقار الاتحادات للمراحل الأساسية التي تقوم عليها بناء الخطة الاستراتيجية فضعف إدراك العاملين وقدرتهم الإدارية تؤدي إلى عدم وضع خطة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف طويلة المدى وبالتالي تؤثر على جودة الأداء وتعمل على الإخلال بالعملية الإدارية .

**مناقشة النتائج الخاصة بالإجابة على التساؤل الرابع الذي ينص على :**

**ما هو تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية ؟**

يتضح من جدول (4) أن نسبة تكرار الأستجابة (نعم) انحصرت بين 55.83:40.83 لمحور تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضي بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 36.67: 50 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة(لا) بين 3.33: 9.17 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 77.22: 83.06.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن نظام التخطيط الاستراتيجي المتبع لا يساهم في تحسين أداء الاتحادات الرياضي على المدى الطويل وكذلك لا يساعد نظام التخطيط الاستراتيجي المتبع في تسهيل تنفيذه للأنشطة المختلفة، وأيضاً من مظاهر القصور في بعض الاتحادات الرياضي هو انها لا تعتمد على الأهداف الإستراتيجية المحددة لتقييم أداء الأقسام المختلفة، وكذلك عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية والذي بدوره من المفترض أن يكون قادراً علي تجنب حدوث المشكلات المختلفة والسيطرة عليها والتي من ضمنها المشاكل التنظيمية المختلفة كذلك تحقيق معدلات أداء عالية، مما يؤدي إلي شعور العاملين بالرضا الكامل عن أنظمة التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضي، ومن المعوقات التي تحول دون فاعلية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بنجاح هو أن الموارد البشرية غير كافية وغير مؤهلة وكذلك لا يتم إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل الاتحاد.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة ترجع إلى القصور في الاهتمام بعملية التقييم والمتابعة وعدم إدراكهم للدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إنجاح العمل والوصول لمراحل متقدمة .

**مناقشة النتائج الخاصة بالإجابة على التساؤل الخامس الذي ينص على :**

**ما هي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الإتحادات الرياضية؟**

يتضح من جدول (12) مرفق (12) أن نسبة تكرار الأستجابة (نعم) انحصرت بين 55.83:35 لمحور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحاد الرياضي بينما انحصرت الأستجابة (إلى حد ما) بين 40: 56.67 بينما انحصرت نسبة تكرار الأستجابة ( لا) بين 4.17: 11.67 بينما انحصرت الأهمية النسبية للعبارات بين 75.56: 83.89.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أساليب ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي غير واضحة ومحددة للعاملين وكذلك عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية مما يؤدي إلى عدم نجاح عملية التخطيط على المدى البعيد، وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب تكلفة عالية من إمكانيات وموارد مما يصعب تطبيقه، بالإضافة إلى نقص المهارة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وذلك قد يكون نتيجة نقص المستوى التعليمي أو نقص الخبرة...إلخ ، وفي عصرنا الحالي وما شهدته من تقدم ورقي ونهضة في نظم المعلومات والاتصال لابد من توفر أنظمة تخطيط استراتيجي تعتمد على نظام معلومات ذو كفاءة عالية، وتلك النتيجة ترجع إلى أن وضع الخطة الاستراتيجية يتطلب وقتاً طويلاً وذلك نتيجة عدم الخبرة من قبل الكوادر الإدارية العاملة في المجال في وضع مثل هذه الخطط التي تعمل على زيادة فاعلية العملية الإدارية.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة ترجع إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضية بوجه عام فتعددت المشكلات من عدم وعي إلى عدم إدراك من جانب المسؤولين إلى ما ذلك فالكل يؤدي إلى صعوبة تطبيق هذا الفكر الإداري الكثير وبالتالي يؤدي إلى إضعاف تطبيق جودة الأداء الإداري على أكمل وجه .

## الاستنتاجات :

- فى ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى ما يلى:
- 1- وجود قصور فى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه والذى يودى بدوره إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل تلك الاتحادات .
  - 2- عدم وضوح محددات عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه .
  - 3- وجود قصور فى تطبيق تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه .
  - 4- عدم وضوح معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه .

## التوصيات :

- فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :
1. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للتخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه مما له أثر على زيادة جودة وفاعلية العملية الإدارية.
  2. توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين داخل الاتحادات الرياضيه حتى يمكنهم الاندماج مع تلك الأنواع من الخطط وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة.
  3. الدقة فى اختيار الكفاءات الإدارية لوضع تلك الخطط طويلة الأجل مما يعمل على فاعلية تلك الخطط ونجاحها .
  4. تزويد القيادات الإدارية العليا بالدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لزيادة إدراكهم بثقافة تلك النوع من الخطط .
  5. الاهتمام بعملية تقييم فاعلية الخطط الإستراتيجية فى مختلف مراحلها وعلى كافة المستويات الإدارية حتى يتم التأكد من نجاح تلك الخطط وزيادة فاعليتها .
  6. استخدام إدارة الجودة الشاملة فى إعداد الخطط الاستراتيجية لما لها قدرة على الارتقاء بالعملية الإدارية والتحسين المستمر .
  7. توافر أنظمة معلومات متعددة ذو كفاءة عالية لتساعد القائمين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتي تحتاج إلى وفرة فى كم المعلومات .
  8. إجراء دراسات مشابهة لوضع خطط إستراتيجية فى مختلف المستويات الإدارية لزيادة فاعلية العملية الإدارية وجودتها .

## المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم سعد زغلول ، عز الدين الحسيني سليمان : تقويم الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجذباز ، إنتاج علمي، مجلة كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، (2006).
2. أحمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، (2002) .
3. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،(2001).
4. حسن أحمد الشافعى : الموسوعة العلمية فى إدارة و فلسفة التربية البدنية والرياضية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، (2001).
5. حسن أحمد الشافعى : إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، (2003)
6. عبد الرحمن توفيق : التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، (2005) .
7. عز الدين الحسيني سليمان : تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين ببناها، جامعة الزقازيق، (2004)
8. عطية حسين الأندى : اتجاهات جديدة فى الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة بدون ناشر، (2001) .
9. كمال درويش ، إسماعيل حامد : التنظيمات فى المجال الرياضي، دار السعادة للطباعة، القاهرة، (1999) .
10. كمال درويش، إسماعيل حامد : التنظيمات فى المجال الرياضي، ط2، دار السعادة، القاهرة، (2000) .
11. كمال درويش ، محمد صبحى حسنين : موسوعة متجهات إدارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد (التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية)، الجزء الثانى، دار الفكر العربي، القاهرة، (2004) .
12. متولي السيد متولي : الإدارة ( رؤية عصرية ) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003م .
13. نظمي نصر الله : أيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، (1995).
14. هالة عبد الله الخولي : استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (2000) .

## المراجع باللغة الإنجليزية :

15-Antonakis, J. (2004): The Nature of Leaderships, SAGE Publications. Printed in the USA.

16-John , G .,: Planning and Building Strategic Information System , Journal Of System Management .Vol. 41 . No.7, (1995)

17Kenneth, C., A.M.A.: Complete Guide to Strategic Planning for Small Business, Illinois: NTC6 Publishing Group, (1994)

## ملخص البحث

## الملخص باللغة العربية :

إن التعامل مع المتغيرات المعاصرة وتحديات القرن الحالي يتطلب من المؤسسات الرياضية الاهتمام بإثراء الأطر المعرفية لديهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع تلك التحديات، ويذكر **نظمى نصر الله** (1995) أن الإدارة المصرية تتطلع من خلال هيئاتها العامة والخاصة والأهلية ومنظماتها بجميع أنواعها لتطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم واتجهت الممارسة الإدارية للأخذ بأساليب التكنولوجيا المتقدمة لكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي الذي لا يقبل إلا التفوق والامتياز .

## وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- 1- وجود قصور فى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضيه والذي يؤدي بدوره إلى عدم جودة الأداء الإداري داخل تلك الاتحادات .
- 2- عدم وضوح محددات عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضية .
- 3- وجود قصور فى تطبيق تقييم التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضية .
- 4- عدم وضوح معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الاتحادات الرياضية .

## الملخص باللغة الانجليزية :

The management of Egypt looks through its public, private, civil and private organizations to develop and modernize their methods to develop their skills and abilities in order to meet their challenges. The management practice has been accompanied by the adoption of advanced technology methods so that it can compete and withstand the global market, which only accepts excellence and excellence

## The study resulted in the following consequences:

There is a lack in the application of strategic planning within the sports federations, which in turn leads to a lack of quality management performance within these federations

The lack of clarity of the strategic planning process within the sports federations There is a lack of implementation of the evaluation of strategic planning within the sports federations

Lack of clarity of the constraints of the application of strategic planning within the sports federations