

الفصل الاول

الإطار العام

1- 1 المقدمة :

تعد إدارة المؤسسات الرياضية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ، ذلك لأنها تؤثر تأثيرا مباشرا في حياة الشعوب والأمم اجتماعيا ، واقتصاديا ، وسياسيا ، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي أكله في كل جيل صاعد ، وقد تطلب ذلك سعيا جادا من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم ، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات الرياضية ، وتعمل على المحافظة عليها .

وإن الرياضة في أي دولة هي مرآة صادقة تعكس الصورة الحقيقية لمستوى الحياة الصحية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية السائدة ، ولقد خطت الرياضة العالمية في الأونة الأخيرة خطوات واسعة نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي، واتسعت رقعة العائد منها لتصبح ظاهرة ثقافية حضارية أجتاعية لها مردودها الإقتصادي والإجتماعي والصحي على المجتمع خلافاً لما تحققه من أنجازات التميز الرياضي ، وهذا دعى الدول المتقدمة للنظر الى الرياضة باعتبارها صناعة وطنية لها عائد ومردود يتطلب الفكر والتخطيط لتحقيق أعلى استثمار مادي ومعنوي من ورائها . ومن واقع هذه الأهمية لجأت تلك الدول والمجتمعات الى التخطيط الإستراتيجي في الرياضة ، وهنا تغيرت نظرة صاحب القرار الى الرياضة حينما لمس عائدها الصحي والإقتصادي والإجتماعي والثقافي في حياة المجتمع . وبدأ التخطيط الاستراتيجي يدخل في عالم الرياضة منذ نهاية التسعينات لأول مرة بعد أن أصبحت الرياضة تسهم في الناتج القومي للدولة وأصبحت وفقا للقانون الإقتصادي القائم على تحليل التكلفة والعائد تعطي أكثر مما تأخذ

1- 2 مشكلة البحث :

لاحظت الباحثة من خلال عملها في المجال الرياضي وهي خريجة كلية التربية الرياضية وتقلدها العديد من المناصب القيادية الرياضية بالدولة عبروزارة الشباب والرياضة بولاية الخرطوم ، ومشاركتها في أنشطة وورش عقدتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية بالسودان ، أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي لم يحظي باهتمام كاف من قبل الإدارة الرياضية حيث أن عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لاتزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الجودة في الأداء ، كما لاحظت أن إدارات

الرياضة بالمؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة والمتعددة تضع خططها الاستراتيجية ثم تضع خطط الجودة لتحسين أدائها

، الأمر الذي قد يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة الأداء ، وهذا الأمر انعكس سلباً على مستوى الاداء فى كثير من المؤسسات الرياضية فى السودان وتزير السودان الكثير من الفعاليات الرياضية على الصعيد الادارى والفنى خاصة فى لعبة كرة القدم ، اللعبة الشعبية الاولى فى السودان وفى العالم ، علما بان السودان مؤسس للإتحاد الافريقى لكرة القدم لأنه وفى الفترات الاخيرة ظل بعيدا كل البعد من الحصول على مراكز متقدمة فى المنافسات والبطولات الافريقية وقد يكون ذلك بسبب سوء التخطيط الاستراتيجى بمؤسسات كرة القدم بالسودان ، وكذلك اصبح واضحاً تدنى مستوى الاداء فى بعض المؤسسات الرياضية الاخرى مثل المؤسسات التى تدير نشاط الملاكمة ورفع الاثقال والعباب القوى ، فلقد كانت هذه المؤسسات ذات فعالية كبيرة جدا فى الماضى على مستوى السودان وفى كل المحافل المحلية والخارجية الدولية والافريقية والعربية وكان لها إنجاز واضح وملموس ، لكنها الان بعيدة كل البعد من التواجد واحراز التقدم فى هذه المحافل ، وربما يكون ضعف أو عدم التخطيط الاستراتيجى بهذه المؤسسات ولهذه الفعاليات هو السبب فى ذلك .

ومن خلال كل ذلك تبرز مشكلة البحث وتسمى الباحثة من خلالها التعرف على دور التخطيط الاستراتيجى فى تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجى ومكونات الأداء المؤسسي .

1-3 أهمية البحث :-

تظهر أهمية البحث فى النقاط الآتية :

أ - تعتبر هذه الدراسة فى حدود علم الباحثة أول دراسة تسعى إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجى والتقييم المؤسسي .

ب - قد يساعد المسئولين عن التخطيط الاستراتيجى بإدارات الرياضة وأصحاب القرار فى التعرف على نقاط الضعف فى الخطط الاستراتيجية والعمل على تلافيها .

ت - قد يساعد الرياضيين فى مؤسسات الرياضة من الاتحادات والاندية الرياضية فيتطور الأداء المؤسسي الشامل وفق معايير التقييم الذاتى المؤسسي .

1-4 أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

أ - التعرف على واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم .

- 2- التعرف على مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم .
3- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم .
1-5 أسئلة البحث:

- 1 - ما هو واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ؟
2- ماهو واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ؟
3- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ؟
1-6 إجراءات البحث :

1-6-1 منهج البحث وأدواته :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

1-6-2 مجتمع وعينة البحث :-

تألف مجتمع البحث من المدراء والعاملين في لجان التخطيط والجودة بإدارات الرياضة بالسودان وعددهم (150) فرداً .

1-7 حدود البحث : تحدد مجال البحث بالحدود التالية :

الحد البشري : اقتصر البحث على المدراء ولجان التخطيط بإدارات المؤسسات الرياضية المختلفة بالسودان وعددهم (150) عضواً .

- الحد الزمني: اقتصر البحث على الفترة الواقعة ما بين 2014- 2017م.

1-8 مصطلحات البحث :

التخطيط :-

يعرف التخطيط بأنه " عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف ، والسياسات ، والإجراءات ، والبرامج ، وكذلك طرق العمل ، ومصادر التمويل ، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها " (أشرف المدني ، 2013، ص12)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه " عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة ، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار ."

- الاستراتيجية

“هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها ، وتحقيق أفضل النتائج (علي السلمي 2001 ، ص13)

- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل بآلياته التربوية والمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ : (أشرف المدني ،2013، ص20)

الأداء المؤسسي :

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها . مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (زكريا الدورى ، 2005م ، ص23)

الفصل الثاني

2- الإطار النظري والدراسات والدراسات السابقة

المبحث الاول

1-1-2 مفهوم الادارة الرياضية :-

والإدارة ظهرت بظهور الإنسان ولا يوجد مجتمع إنساني صغير كان أم كبير بدون إدارة ، والإدارة هي السبب في تقدم المجتمعات أو نخلفها فالإدارة الناجحة هي التي تخلق دولة ناجحة ، أما الإدارة السيئة فتكرس التخلف في الدولة ، وبذلك يصدق قول داركر(لا توجد دولة متقدمة ودولة متخلفة وإنما توجد إدارة ناجحة وإدارة غير ناجحة)

عرفت البشرية أنواعاً عديدة من الإدارة بدءاً بالإدارة الكلاسيكية القديمة ، ومروراً بالمدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية التي أسس مذهبها فريدريك تايلور وهي السائدة حالياً مع تعدد وتنوع الطرق والمفاهيم التي أدخلت عليها كالإدارة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف وغيرها . ومهما تنوعت المفاهيم والطرق الإدارية فإن غاية الإدارة هو تحقيق أقصى رفاهية للإنسان بأقل جهد ممكن واقتصادياً هي تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة إنتاجية ومع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة والممارسة لعلم الإدارة العامة أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية فعلي الرغم من أن عمر الإدارة كعلم زاد عن القرن ، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشة ، فتعريف الإدارة من وجهة نظر عديد من علمائها ما زال غير واضح . منهم من يرى أنها صنع القرارات ، و منهم من يرى أنها تنظيم الموارد و استخدامها لتحقيق أهداف محددة سلفاً ، و منهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة ، و هناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه أو إنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة .

فالإدارة : هي نشاط لها مضمون ، ويحتوي علي مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون علي استخدام ما هو متاح من موارد ، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

فقد عرفها (محمد ثامر ، 2012م ، forum.kooora.com) على إنها صنع القرارات ، ومنهم من يرى انها تنظيم الموارد واستخدامها لتحقيق اهداف محدد سابقا، ومنهم من يرى انها عملية التنبؤ

والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ومن أبرز هذه التعاريف "الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، واستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة . كما هي " هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة

كذلك تعرف الإدارة الرياضية من المنظور التنظيمي بأنها "إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

2-1-2 الإداري الرياضي :

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية . إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه . من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها . والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين . أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية و إلمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم وبلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية (أمال محمد إبراهيم وآخرون ، 2016م ، ص 16)

1-2-1-2 صفات الإداري الرياضي :

- * أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- * له رغبة و ميل للعمل
- * له القدرة على المشاركة الايجابية مع رؤوسيه و مع من معهم في الإدارة
- * ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين

* أن يتمتع بالعملية الشمولية .

2-2-1-2 واجبات الإداري الرياضي :

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي :

• يعين واجبات العاملين

• يقوم بإعداد المنهاج

• يشرف على الواجبات

• يقيم العمل اليومي

• ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات

• تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها .

2-1-3 إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي و العشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة و توجهات إدارية جديدة تتماشى و متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها . الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى و متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرين . وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

-تبني أسلوب الجودة الشاملة .

-البدء من المخرجات و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات

-يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية

-ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني

-من الأهمية أن تبني الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

- تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية (أمال محمد إبراهيم وآخرون ، 2016م ، ص 18)

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي :

أ- التغيير الإنساني :

وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم في العمل

ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف :

وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف

ج -التغيير التنظيمي :

وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية

د- التغيير التكنولوجي :

و يشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

2-1-4 مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية :

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي :

1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات ، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار ، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة

2. دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية ، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها ، أو خارجها .

3. ترسيخ المرونة ، و المقدرة على التكيف ، حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه

4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه ، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة ، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .

5-1-2 أهمية الإدارة الرياضية :-

ان الإدارة الرياضية من اهم العناصر في تحقيق النجاحات و الفوز بالبطولات ،ولعلا ما كتب فيها من اختلاف في وجهات نظر الكتاب ،جاء ليفسر مدى حاجة اي مؤسسة رياضية الى ادارة رياضية تمتاز بالفكر الاداري الجيد والتخطيط المستقبلي للفريق ،وتباين نوعية الادارة الرياضية في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الاداري الرياضي .

<Http://iasportm.com/pages/Headers/Details.aspx>

و الإدارة الرياضية مهنة كغيرها من المهن الأخرى تعتمد علي العلم في وصف العلوم الإنسانية وذلك بين النظرية و التطبيق و هذا ما يعرف بالعلم ، و مازال استخدام الفروض فيها و اختبارها هو الحل الوحيد لمحاولة الوصول لمثل هذه المبادئ .

ومن اهم ادوار وفوائد الإدارة الرياضية مايلي :-

1- إسهام الإدارة في ترقية العمل هو إسهام في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يأتي من خلال التأثير الذي يحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته؛ مما يؤدي بدوره إلى تحسن معدلات العمل والخدمات والعلاقات الإنسانية .

2- إضافة إلى ذلك فإن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، ومن ثم فهي الأساس الأول للتقدم الإنساني، إن الإدارة تعني النظام العام، وهذا يعني أنه من خلال الإدارة يمكن الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة، ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل، والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشكلة .

3- هي العضو الديناميكي الذي يدفع ويوجه النشاط الإنساني نحو أكفأ استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، وتتضمن هذه المهمة الملقاة على عاتق الإدارة العديد من الأعباء والأعمال، تبلغ في نوعها وبيانها درجة كبيرة من التعقيد، هذه المهمة تتكون من مهام عديدة فرعية سمتها التنوع في طبيعتها.. في أهدافها.. في الأعباء التي تتضمنها.. في المهارات المطلوبة.. في أدائها.. في تخصصات العاملين على إنجازها. في

طبيعة المشكلات التي توجهها.. في الأدوات والأساليب المستخدمة في حل هذه المشكلات.. في ميول الأفراد المتصلين بها، ويزداد هذا التنوع بازدياد حجم العمل والعاملين فيه .

أن الإدارة الرياضية الصحيحة وما لها من ارتباط قوي في تطور المستوى الرياضي بجميع أشكاله، وبصفة خاصة كرة القدم، وهذه الحقيقة أثبتتها الأيام بالتقدم الذي حدث في عدد كبير من الدول على مستوى الأندية والمنتخبات، فهناك العديد من الدول التي تمتلك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية، لكن نظرا لانخفاض مستوى الإلمام بعلم الإدارة الرياضية كعلم بكل المرتكزات، بقيت في موقع التخلف بالمقارنة مع دولة أخرى تملك حجما أقل من الموارد، لكنها تتميز بارتفاع مستوى إلمامها بعلم الإدارة الرياضية، ولعل السر في ذلك يكمن في أن المعرفة الإدارية إنما تعني الاستغلال الأفضل للموارد وتوجيهات بطريقة تحقق لها الاستفادة من الموارد الاقتصادية وتوجيه العنصر البشري بطريقة تفجر كل طاقاته والاستفادة من كل إمكاناته بما يحقق النتائج التي تتوافق مع مردود هذه الاستفادة، والغالبية العظمى من الإاريين في العالم لعربي يتعمدون على خبرتهم السابقة في العمل الإداري أو بناءً على مكانتهم الاجتماعية أو مواقعهم القيادية في مؤسسات الدولة أو القطاع الخاص أو لإمكاناتهم المادية أو لأنهم كانوا نجوما في السابق، ومع احترامنا لكل هؤلاء والذين يحتاج إليه العمل الرياضي فعلا، ولكن يجب دراسة علم الإدارة لأهميته في تسهيل الأمور الإدارية واختصار الوقت وجعل الإدارة شيئا سهلا مريحا لا يسبب القلق والتعب ومن ثم الابتعاد، نحن نريد الاستمرارية في العطاء، لأن الإدارة الرياضية (نعمان عبدالغنى ولطيفة عبدالله شرف الدين ، 2010م ، ص13) :

- 1- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل.
- 2- يقع على الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف.
- 3- الإدارة مسؤولة عن الإعداد للمنافسات الرياضية وتحقيق الإنجازات.
- 4- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الاستقرار في داخل النادي أو الهيئة الرياضية.
- 5- الإدارة مسؤولة عن انخفاض معدل المستويات الفنية للفرق أو المنتخبات أو الاتحادات.

6- الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل بين الجهة الرياضية والمجتمع الخارجي.

7- الإدارة مسؤولة عن تحقيق الترابط والتآلف داخل الجهة الرياضية.

8- الإدارة مسؤولة عن إحداث التطوير والتقدم والتميز لكل الجهات التي تشرف عليها.

9- الإدارة هي العنصر المحرك والموجه لكل مرافق العمل في الجهة الرياضية.

إضافة إلى كل ما سبق، فإنه لا يوجد بديل آخر للإدارة، بالتحديد العلمي والواقعي للأهداف، والاختيار السليم للموارد مع الكفاءة في استخدامها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كل ذلك يتطلب مستوى مرتفعا من التمييز الشخصي، مع مستوى محسوس من الشجاعة في مواجهة الظروف المتميزة، وهذا لا يتوافر إلا في أفراد الإدارة، ويحمد الله وعبر العديد من الوسائل والوسائط من الأجهزة الإلكترونية والحاسوب وخلافه التي تساعد الإدارة في أداء مهامها بصورة مرنة، وهي عامل مهم ومساعد في تنفيذ كل الأمور الإدارية، ويجب أن تستخدم في كل ذلك من أجل تجويد العمل وإتقانه واختصار الوقت والجهد والمال بواسطته، ومن أجل مواكبة كرة القدم العالمية فنيا، علينا أن نتطور إداريا وإخضاع الإدارة للقواعد العلمية، خاصة في عالم الاحتراف الذي لا يعرف الخطأ ولا يعترف بالجهل ولا مكانا للعشوائية والقرارات والنظريات الفردية في قاموسه، وعلينا أن نواكب هذا التطور حتى نخرج من دائرة تخلفنا الكروي.

2-1-6 مستويات الإدارة الرياضية :-

1- الإدارة العليا : هي المجموعة الصغيرة من الافراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة

للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها . وتعمل هذه الادارة على : -

أ- تحديد الاهداف العامة للمشروع .

ب- تهي الهيكل التنظيمي للمشروع .

ج- وضع الخطط طويلة المدى .

د- رسم السياسات والقواعد والقوانين .

هـ- التأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية (نعمان عبدالغنى ولطيفة عبدالله شرف الدين ، 2010م ،

ص19) .

2- الإدارة الوسطى : وتلعب دوراً وسطاً بين الإدارة المباشرة ، ومن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الاهداف وترجمة الاهداف طويلة المدى الى أهداف مرحلية قصيرة ، وتقوم الادارة الوسطى بالآتى :

أ- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى .

ب- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .

ج- وضع نظم العمل .

3- الإدارة المباشرة (التنفيذية) :- وهى التى تقوم بالتنفيذ المباشر لسياسة المؤسسة ، اى انها تعمل على تحقيق الاهداف والخطط التى تضعها الادارة العليا وتعمل تحت سلطة ومسئولية الإدارة الوسطى .

2-1-7 عناصر الإدارة :-

أ- التخطيط :- وهو مرحلة التفكير في المستقبل و التنبؤ بالمشكلات و الإمكانيات و الاحتياجات و الاستعداد للمستقبل

ب- التنظيم : هو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسقاً إدارياً الأهداف المشتركة المقررة

ج- التوجيه : -إرشاد المرؤسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف

د - الرقابة : التأكد من النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقاً للأهداف التي تقررت

ولتوضيح بعض المعاني في الوظائف الخمسة نجد أن التخطيط الرياضي وهو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2-1-7-1 - التخطيط :-

فالتخطيط الرياضي وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف وبواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، ومفهوم التخطيط العام يحدد ما يجب عمله ونقطة البداية لهذا الهدف والعوامل التي ستساعد أو ستعوق تحقيق هذا الهدف، وما البدائل المتاحة لتحقيق الهدف، بل تصل إلى تحديد ما هو البديل الأفضل؛ لأنه من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، وكل الجهات المنظمة للعمل الرياضي

داخل النادي أو الهيئة الرياضية، ويشمل التخطيط كل الفترات قصيرة المدى أو المتوسطة أو بعيدة المدى، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الموارد المطلوبة وعدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مديرين) الذين يحتاج إليهم العمل وتطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي) بجانب تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب (نعمان عبدالغنى ولطيفة عبدالله شرف الدين ، 2010م ، ص20).

والتخطيط يمكن أن يصنف حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة، هي:

1- التخطيط الاستراتيجي وهو الذي يحدد فيه الأهداف العامة.

2- التخطيط التكتيكي وهو يهتم في الدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة.

- التخطيط التنفيذي ويرتكز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمجربين أو الأقسام أو الإدارات.

والتخطيط يجب أن يشمل، بجانب النواحي الإدارية النواحي الفنية، خاصة فيما يتعلق بالناشئين والشباب، حيث يشمل العناية بهم ورعاية الموهوبين منهم بصفة خاصة وتوفير سبل الحياة الكريمة حتى يستمر هذا المبدع وأن تزال كل العقبات التي تعترض طريق مسيرته الإبداعية ببرنامج متابعة التطور الفني والبدني لهؤلاء الناشئين ومواصلة هذه المتابعة في مرحلة الشباب، وإلى أن يصل اللاعب إلى مرحلة النضوج الكامل في كل مقاوماته البدنية والفنية والفكرية والذهنية.

2-7-1-2 التنظيم :-

في حين يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات وأنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل، وهناك خمس خطوات في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف؛ لأن الخطط تملي على الجهة الرياضية الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة،

كما يمكن إلغاء بعض الإدارات أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويحدد العلاقات المعمول بها الآن.

والخطوة الثانية، هي تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر مرات عدة)، وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

أما الخطوة الثالثة فهي تصنيف الأنشطة؛ لأن المديرين مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته.

2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

والخطوة الرابعة هي تفويض العمل والسلطات؛ لأن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

والخطوة الخامسة هي تصميم مستويات العلاقات وهذا الشيء نفنقه في معظم أعمالنا الإدارية، وهذه الخطوة هي لتحديد العلاقات الرأسية والأفقية في الجهة الرياضية ككل، فالهيكل الأفقي يبين من المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة.

والتوظيف الرياضي الذي يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة (نعمان عبدالغنى ولطيفة عبدالله شرف الدين ، 2010م ، ص 25).

والوظيفة المثلى وهي التنظيم ويعرّف على أنه عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل تنظيمي رسمي يبين المهام والسلطات، ونحن في عالمنا العربي نشكو من تداخل الاختصاصات، بل أسوء من ذلك ازدواجية التكليف في الأمور التنظيمية التي تتداخل فيها العلاقات والعواطف الشخصية؛ ولذلك تتسم معظم القرارات الإدارية بالعشوائية وتفنر إلى العلمية والمنهجية، وذلك بسبب عدم التنظيم العلمي في العمل الرياضي، وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- 1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - 2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 - 3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدرا مناسباً من السلطة.
 - 4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- والغرض الأساسي من عملية التنظيم هو أن تعمل كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية؛ لأن العملية التنظيمية تحقق الغاية في عملية التخطيط، إضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى مثل:

- 1- توضيح بيئة العمل لكل شخص والمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة، على أن يكون التقسيم التنظيمي العام واضحا وأن تكون نوعية وحدود السلطات محددة.
- 2- يجب أن يكون هناك تنسيق بين جهات العمل المختلفة وإزالة العقبات والروابط بين وحدات العمل المختلفة، وأن يتم تطوير وتنمية هذه العلاقات بصورة تجعل العمل ينساب ويخلق التفاعل بين الموظفين.
- 3- يجب أن تكون العلاقة بين رئيس الاتحاد أو رئيس النادي أو المدير المسؤول عن الجهة الرياضية عبر الهيكل التنظيمي، حيث يتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

ونأتي للوظيفة الثالثة، وهي التوظيف الرياضي، فالأشخاص المنتمون إلى الجهة الرياضية هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وعلى هذه الجهة تحديد وجذب المحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر

طوال وجودهم بالجهة الرياضية وعملية التوظيف مكونة من ثماني مهام صممت للتزويد بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمهام في العمل الرياضي، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

2-1-7-3 التوجيه :-

أما التوجيه الرياضي وهو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف النادي . وحينما تكتمل صياغة الخطط العامة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية، ويكون من واجب المدير تحقيق الأهداف من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار وفق الخطة وآليات التنفيذ الموضوعية، وفي الماضي كان رئيس النادي يحمل على كاهله هم المشاكل المادية في تسيير أمور النادي، أما في عصر الاحتراف.. فأصبحت مسألة توفير المداخل المادية يجب أن تتبع من مسؤولين متخصصين في الاقتصاد والتسويق والاستثمار، ووظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب تعتبر وظيفة التوجيه هي الأكثر أهمية في المستوى الإداري، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا فاعليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه موظفيه تبرهن مدى فعاليته.

2-1-7-4 الرقابة :-

وتأتي الرقابة الرياضية، وهي الوظيفة الإدارية الأخيرة التي تعنى بمراقبة أداء النادي أو الجهة الرياضية، وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا. والرقابة الرياضية، وهي على درجة كبيرة من الأهمية؛ لأن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم؛ لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنوية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء العمل ودرجة تحقيق أهدافه ومن ضروريات الوظيفة الرقابية للإدارة، تحديد وإنشاء معايير للأداء التي ستستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف ومقاييل الأداء هذه تصمم لتحديد إذا ما كانت الكفاءات البشرية والأجزاء المتتوِّعة تسيير على

المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها، وهناك خطوات للعملية الرقابية الأربعة؛ لأن وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، بل في الحقيقة أن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط وهذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1 إعداد معايير الأداء وهي معيار أداة قياس صممت لمساعدة مراقب أداء القوة البشرية أو المنافسات أو البطولات التي تنظمها الجهة الرياضية، وهذه المعايير تستخدم لتحديد مدى التقدم، أو التأخر عن تنفيذ الأهداف كانت المعايير، يمكن تصنيف المعايير إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع:

أ لمعايير الإدارية وتتضمن أشياء عدة كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، التي ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.

ب المعايير التقنية وهي التي تحددها مهية وكيفية العمل وهي تطبق على كل طرق تنفيذ البرامج التي تضعها الجهة الرياضية.

2- متابعة الأداء الفعلي، وهذه الخطوة تعتبر مقياساً وقائياً.

3- قياس الأداء بمعنى أن يقيس المديرون وقادة العمل في الجهة الرياضية الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، وما إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة واتخاذ الإجراء اللازم إذا حدث أي خلل في الأداء وإعادة صياغة أوامره.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير، وهذا يعني تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه والذي يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

وهناك أصول عامة للإدارة نجدها عند هنري فايول، مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، الذي طوّر
الأصول الأساسية الـ 14 للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية، وهي ملائمة للتطبيق على مستويات
الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء:

- 1- تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين المديرين كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة
المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بالجهد المبذول نفسه.
- 2- السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في
الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
- 3- الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين إدارة العمل والموظفين وهذا
العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي عمل أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
- 4- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط، بشكل عام يعتبر وجود
مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
- 5- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات
لها الأهداف نفسها.
- 6- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب ألا يطغى
على اهتمامات الجهة الرياضية.
- 7- مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وإدارة العمل
ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للجهة الرياضية، وتحلل هذه القيمة لعوامل عدة مثل:
تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- 8- الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية، بينما
تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

- 9- قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمديرين من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر" والمديرون هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة إلى المشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
- 10- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الأخطاء في تنفيذ البرامج.
- 11- العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسا من قبل جميع الأشخاص في السلطة، خاصة الإدارة العليا؛ فالمجاملة والعلاقات الشخصية تفسد العمل وتفقد الموظفين الثقة في رؤوسهم وتفقد فريق العمل روح التآلف.
- 12- استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله ومنحه الثقة.
- 13- روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على جميع المستويات؛ فالمدير أو المسؤول القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه سيحقق النجاح المطلوب.
- 14- إضفاء روح المرح للمجموعة: على المديرين تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعوق هذا التآلف (نعمان عبدالغنى ولطيفة عبدالله شرف الدين ، 2010م ، ص 35).

المبحث الثاني

2-2 التخطيط الاستراتيجي

1-2-2 مفهوم التخطيط :-

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. (ثابت إدريس، 2006:ص1)

ويعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسة للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى، فالإداري هو ف يالأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الأول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. (على سالم وآخرون، 1998:ص85) وقد عرف (أورويك) التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين. (على سالم وآخرون، 1998:ص89) كما يري (الماضي، 2006) أن التخطيط هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة. (الماضي، 2006:ص55) كما عرف التخطيط بأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها. (خميس، 1999:ص13) والتخطيط المناسب يساعد في إحداث التحول من مرحلة الرؤى الفردية إلى خطوة الفعل المؤسسي. (خبراء بييمك، 2002:ص20)

ويعرف التخطيط بأنه "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل، المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج. (إسماعيل محمد (1990م)

2-2-2 مفهوم التخطيط في المجال الرياضي:

يهدف التخطيط في المجال الرياضي الى تحقيق العديد من الاهداف والغايات والتي منها :-
-التنبؤ بالمستويات التنافسية في الرياضة بناءً على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لتحقيق نتائج محددة أو مرغوب فيها.

- عملية تنبئية تعتمد على تنظيم وتسجيل مكونات وعناصر التدريب الأساسية لتحقيق هدف معين.
-تقرير مقدماً عن ما يجب عمله لتحقيق هدف محدد.

- تحديد الأعمال والأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة.

هو الأداة المهمة جداً المستخدمة من قبل المدرب في الإدارة لبرامج التدريب المنظمة جيداً ، فالمدرب الكفاء والفعال فقط هو المدرب المنظم تنظيماً جيداً .

2-2-3 الأسس العلمية المعتمد عليها لوضع الخطة التدريبية:

لضمان وضع خطة نظرية مكنة للتنفيذ وجب على المدرب ان يأخذ بعين الحسبان العناصر المدرجة أدناه علماً إنها تكتسب نفس الأهمية في التخطيط للعملية التدريبية دول أي تفاضل بينها.

-الاعتماد على القابليات والقدرات والمواصفات للرياضيين.

-تحديد الهدف المواد الوصول إليه.

-تحديد طول المدة المخطط لها.

-الاعتماد على الشمولية في الإعداد.

-العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

-إعادة نظام إعادة الشفاء بعد التدريب والممارسة.

-اعتماد المعسكرات التدريبية قبل المشاركة في المنافسات المهمة.

-العمل على أن تكون الخطة مرنة وسهلة التنفيذ.

إن التخطيط العلمي لعملية التدريب الرياضي يقتضي من المدرب قبل وضع الخطة أن يستحضر كل المعلومات المتعلقة بالنقاط المذكورة أعلاه ليكن تخطيطاً سليماً وواقعياً .

2-3-4 مفهوم الإستراتيجية :-

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة" فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه" فن القيادة أو الإدارة"، فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط ،

أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (بن حبتور، 2004:ص47؛ ياسين، 2002:ص27) ، وقد عرف شاندرل الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات (زكريا الدوري، 2005:ص25) وكما عرفها دركر بأنها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات. (عايدة خطاب، 2001: ص14)

وتري (عايدة خطاب، 2003) أن الإستراتيجية هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (عايدة خطاب، 2003:ص4) كما عرفت (Shapiro, 2003) الإستراتيجية بأنها عبارة عن أسلوب شامل، قائمة على فهم السياق العام الذي تعمل به، كما تشمل مواطن القوة والضعف والمشكلة التي تحاول معالجتها والتصدي لها. وإن الإستراتيجية تمنح إطار عمل، وهي توّضح ماذا نريد أن نحققوما هو الأسلوب الذي ننوي اعتماد ه، إلا أنها لا تتناول أنشطة محددة بذاتها ، وعرفها (ثوماس) بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة. (ثابت الدوري، 2010:ص25) ، وقد عرفه (الماضي، 2006:ص25) بأنها وسائل تحقيق الأهداف. وعرف (النعمي وآخرون، 2009:ص91) الإستراتيجية بأنها نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح. وبالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية تجد الباحثة أن معظمها ركزت على أن الإستراتيجية خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة لرسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها وهو الأقرب من وجهة نظر الباحثة لواقع المنظمات الأهلية ويمكن ترجمته عمليا.

في حين أكدت تعريفات أخرى على أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ بناء على تحليل للعوامل البيئية الخارجية والداخلية. وهذه القرارات أيضا تحتاج فيما بعد أن يتم ترجمتها إلى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الأهداف.

2-3-5 التخطيط الاستراتيجي :-

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقائها، يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمنظمة واستخدامها في صياغة وتطوير هذه الأهداف ومن ثم تحقيقها. (على سالم وآخرون، 1998م ، ص99)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الإستراتيجية ويشير العملية صياغة أو إعداد الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتممة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة. أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (خبراء تيم، 2000 ، ص19)

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية

(Shapiro,2003 :P.3)

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة، وعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المؤسسة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة. وهي عملية منظمة تسعى إلى التحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل. ويرى (القطامين) بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة

Namken&Rapp,1997:P2

وقد تحدث (بن حبتور، 2004:ص44) عن مجموعة ملامح للتخطيط الاستراتيجي وهي:

1. أنه نظام متكامل يتم بخطوات متفق عليها.
2. نظام لتحديد مسار المنظمة مستقبلاً .
3. يتم من خلال تحديد مجالات تميز المنظمة مستقبلاً ومجال أعمالها.
4. هو رد فعل على نقاط القوة والضعف في إدارة الشركة أو المنظمة.
5. هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

2-3-5-1 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى :-

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيها الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى. وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.(ثابت إدريس، 2006م ، 6)

2-3-5-2 الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :-

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده. التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. (ياسين، 2010:ص18)

ويرى (بن حبتور) أن التطور الذي حصل في مفهوم الإدارة الاستراتيجي يرتبط إلهد ما بتطور مفهوم وأدوات تطبيق وظيفة التخطيط وتطوير هذه الوظيفة إلى تخطيط استراتيجي وتطوير التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية. (بنحبتور، 2004:ص50)

كما يرى (القطامين) أن التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية باعتبار أن المرحلة الأولى هي مرحلة التحليل الاستراتيجي البيئي. (القطامين، 2004:ص92) وقد اعتبرت (عايدة خطاب، 2001:ص15) التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة تصميم الإستراتيجية فيا لإدارة الإستراتيجية.

وتساند الباحثة الرأي الذي يقول بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء أو مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية . وقد اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

والتخطيط الاستراتيجي يعمل بأفضل صورة في ظل الإدارة الإستراتيجية وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر منه على الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية اهتماماً

كبيراً بإشباع حاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع العاملين فيتحسين العمليات والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة. (خبراء بميك، 2006:ص38)

2-3-5-3 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذا البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، ورفرف مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها. (اللوحي، 2007:ص16)

وقد ذكر باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وهي كالتالي:

- **تحسين النتائج** : وجود رسالة وأهداف و خطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- **التركيز والتوجيه** : التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.

- **حل المشاكل :** المؤسسات الأهلية أحيانا تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- **فرصة للتعلم وبناء الفريق** للتخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- **الاتصال والتسويق :** التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- **التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك مساعدتها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها

(Okuma, 2003 :P4-6)

كما يزيد التخطيط الاستراتيجي من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة. (خبراء بميك، 2006:ص44) وهو عملية لأخذ قرارات رئيسية والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك .

(Lainie, 2005:P44).

وقد أضاف (ثابت إدريس ، 2006 ، 45) مجموعة من العناصر اعتبرها فوائد التخطيط للمؤسسات وهي:

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.

5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
8. المساعدة في إدارة الأزمات. (ثابت إدريس، 2006:ص11)

2-3-5-4 التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية :

تسعى المؤسسات الأهلية إلى التعاون والتكامل بدلا من المنافسة، وتتطلع إلى الفاعلية والإقانبدا من الأرباح، ويستند عملها إلى مجموعة من القيم المختلفة ومجال القضايا التي تتعامل معها وطبيعتها، وأساليب التدخل ودور الممولين ومن هم المستفيدون من خدماتها. وعليه فإن توجيهها للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يأخذ كل ذلك بالحسبان.

وقد ذكر مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية،(2008) في دليله للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية وهي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو إدارة التغيير؛ إذ تسعى المؤسسة باستمرار إلى النهوض بنفسها، كما أن ظروفها المحيطة تتغير، وتتطور الأفكار الجديدة، ومن الضروري إدارة عملية التغيير حيث أنه لا يمكن للتغيير أن يجلب النجاح معه بشكل تلقائي، وإنما يحتاج إلى عملية إدارة.
- التخطيط الاستراتيجي هو حول تطور المؤسسة ونموها؛ إذ أن هذا لا يعني فقط كيفية اختيار الأهداف والنشاطات، وإنما يعني أيضا كيف تقوم المؤسسة بتغيير نفسها للتلاقي مع البيئة المتغيرة.
- التخطيط الاستراتيجي هو أكثر من تخطيط طويل المدى، فالتخطيط طويل المدى يعني تخطيط تشغيلي وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي ونتاج لهذه العملية، وهو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.
- التخطيط الاستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة وترسيم

الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الإستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل.(مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص10)

2-3-5-5 معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي :

حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير من مديري وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المؤسسة. وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأهلية. إن المؤسسات التي تغفل في أي تخطيط للمستقبل غالبا ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو زيادة وتنويع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها وتواجه بتطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه لعدم التخطيط الاستراتيجي هو الركود والتقهقر أو التوقف والنهاية. وإذا كان التخطيط الاستراتيجي له هذه القيمة الكبرى فلماذا تعتقد الكثير من المنظمات أن اقتحامها لهذه الساحة الإستراتيجية شيء محبط وغير مجدي وقد يكون مخيبا للأمال والأحلام.(خبراء بميك، 2006:ص47)

فعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها هذه المنظمات من خلال استخدامها له، إلا أن هناك عددا من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات والعقبات، فقد ذكر (على السيد، 1993:ص15-17؛ وشريف، 1996:ص148-150) خمس من المعوقات والعقبات تتمثل في:

1. وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل. فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضروريا عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمرا صعبا للغاية ، فتغير البيئة لا يدعو فقط على الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظرا للتغير السريع في البيئة. وهنا تأتي أهمية

- متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغيير.
2. مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير.
3. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات تستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.
4. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
5. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
6. الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات. وقد لخص (خبراء بيكم، 2006، ص 23) معوقات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي:
1. ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.
 2. عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي.
 3. عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
 4. الصراعات الداخلية.
 5. عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي.
 6. صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
 7. القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية.
 8. غياب المتابعة.
 9. ضغوط من البيئة المحيطة بالمؤسسة.

10. عدم التجاوب أو التواصل مع الفئات المستهدفة. (خبراء بييمك، 2006:ص48)

كما أضافت (عايدة سيد خطاب، 2001، ص 12) مجموعة من العوائق التي تؤدي ببعض المؤسسات إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الدول النامية وتتمثل بالتالي:

1. الظروف التي تمر بها بعض الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب على المنظمات وضع تخطيط طويل الأجل.

2. انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الإستراتيجية.

3. قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات.

كما تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.

4. استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال.

5. الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.

6. عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت غالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول.

7. عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم. (عايدة سيد خطاب، 2001:ص34)

أياً من هذه العوامل سابقة الذكر تؤدي إلى إعاقة عملية التخطيط الاستراتيجي واجتماع أكثر من عامل منها قد يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي والقضاء عليه تماماً .

2-3-5-6 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي :

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من

المحاور الرئيسة عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع من قبل

الباحثة على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع

عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما

هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل نذكر بعضاً منها

كما وردت وذلك على سبيل المثال لا الحصر، فقد لخص الخبراء العرب في الهندسة والإدارة خطوات التخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:

1. تهيئة المناخ التنظيمي المحابي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
 3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وتتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
 4. صياغة الإستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار السياسات المناسبة التي ستترجم الإستراتيجية.
 5. تنفيذ الإستراتيجية
 6. المتابعة والمراقبة للأداء. (تيم، 2000: ص22)
- بينما يرى (Geyer, 2006: P8-22) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

1. التحضير لعملية التخطيط.
 2. التحليل البيئي.
 3. تطوير الإستراتيجية.
 4. وضع خطة الإستراتيجية والموافقة عليها.
 5. تنفيذ الخطة.
 6. المتابعة والتقييم.
- في حين وضع مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، (2008) مجموعة من الخطوات وتتمثل في:

1. الجاهزية للبدء.
2. تحديد قيم/ رؤية/ رسالة المؤسسة.
3. تحليل البيئة الخارجية.
4. تحليل البيئة الداخلية.
5. تحديد القضايا الإستراتيجية.
6. تسمية الأهداف الإستراتيجية العامة.

7. بناء الخطة.

8. توثيق الإستراتيجية.

9. تجسيد الإستراتيجية (إعداد الخطة التشغيلية).

10. آليات مقترحة للتطبيق والمتابعة والمراقبة وتقييم الإستراتيجية. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، 2008 ص 17-39)

وبالنظر إلى ما سبق من خطوات نجد أنها تتشابه جميعا في الخطوات الرئيسة والاختلاف بينهم ليس جوهريا وهو أحيانا في ترتيب هذه الخطوات لذا فقد اختارت الباحثة أننقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مراحل تتدرج تحتها مجموعة من الخطوات هي:

2-3-5-7 مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

تمثل مرحلة الإعداد للخطة الإستراتيجية وإقرارها بمثابة البداية الفعلية لعملية التخطيط، كما أن أهميتها تتبع من كونها لا غنى عنها في العملية التخطيطية، إذ تمثل هذه المرحلة معنى وجوهر التخطيط. (خميس، 1999:ص59)، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات التالية:

- التخطيط لعملية التخطيط (الجاهزية للبدء)

عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية عشوائية وبسيطة تتم عبر جلسة أو اجتماع، وإنما هي عملية تحتاج إلي تخطيط دقيق وبعناية، والذي عادة ما يكون لثلاث سنوات أو أطول.

وإذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية هامة وأساسية لتطور واستمرار المؤسسات فإن التخطيط والاستعداد لهذه العملية يعد أيضا خطوة هامة، بل ويعتبره الإداريون والمخططون خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى النتائج المرجوة من ورائها. وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على الأسئلة التالية:

- متى يجب أن نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ تحديد موعد عملية التخطيط الاستراتيجي تتوقف على طبيعة واحتياجات المنظمة وكذلك قد تكون استجابة فورية لبيئتها الخارجية. فموضوع

الوقت وعلاقته بعملية التخطيط الاستراتيجي موضوعا هاما في عملية التخطيط ، فإذا كان السؤال الأساسي هنا هل المؤسسات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وإذا كانت الإجابة نعم عند البعض فإن السؤال التالي له كم عدد المرات التي قامت بها المؤسسة بأداء هذا لعملية، وما المدة الزمنية بين التخطيط والآخر. وهنا يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

متى نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟، كم مرة نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟، في أي نقطة أو مرحلة من دورة حياة المنظمة نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

وفي هذا المجال يقترح شابيرو التالي:(Shapiro,2003 :P5-6)

- إننا بحاجة إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يكون إطار العمل الاستراتيجي لوظائف المنظمة يحتاج إلى تطوير أو توضيح أو دمج. ويمكن أن يتم التحقق من ذلك من خلال استمارة خاصة لتوضيح مدي الحاجة إلى هذه العملية.
- ينبغي عدم القيام بأكثر من عملية تخطيط خلال السنتين إلا إذا كان هناك تغيير كبير جدا على المستوى الداخلي والخارجي وعادة ما يكون مرة كل 3 سنوات كافي، وهذا لا يعني من القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط على الأقل مرة في السنة.
- يوجد أوقات مختلفة في دورة حياة المنظمة والتي تجعل من عملية التخطيط ذات معنى. على سبيل المثال، فعندما تشرع في تأسيس منظمة جديدة، يصبح لزاماً عليك إجراء عملية تخطيط استراتيجي. فإذا توفّر تقييم أساسي لمنظمتك يتضمن توصيات، عندئذ قد تقرر القيام بإجراء عملية تخطيط استراتيجي فورية فيما بعد.
- كما يمكن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حال اكتشفت المؤسسة أخطاء في عملها كالإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، أو تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة بحيث يبتعد كثيرا عما هو متوقع له، وقد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب تولي مدير جديد يتمتع بسلطات تتيح له تغيير معالم العمل في المؤسسة للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لانجاز هدف المؤسسة.(القطامين،1999:ص92-93)

- من يمكن أن يشارك في عملية التخطيط؟ بالنسبة ل (Lyddon,1999:P2) فإنه على كل مؤسسة أن تقر من الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي. هؤلاء الأفراد يلعبون دورا هاما في عملية التخطيط. ومنهم:

-**بطل عملية التخطيط** : هذا الشخص عادة ما يكون عضوا هاما في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، ويجب أن يكون شخصا يؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها للمؤسسة ويحافظ على استمراريتها. ليس بالضرورة أن يكون خبير في التخطيط الاستراتيجي بقدر ما يجب أن يكون شخصا لديه احترامه من قبل الموظفين ومجلس الإدارة.

- **كاتب الخطة**: وهو الشخص الذي يقوم بتجميع كل ما تم اتخاذه من قرارات من قبل مجموعة التخطيط في وثيقة كاملة، فهو الذي يأخذ الملاحظات أثناء التخطيط ويستخدمها لاحقا في إعداد الخطة، وعادة ما تكون بصورة نسخ أولية للمراجعة من قبل مجموعة التخطيط. كاتب الخطة يجب أن يضيف ما استجد من خيارات وتوصيات في كل مرحلة من مراحل كتابة الخطط الأولية.

- **مسهل عملية التخطيط** :- هذا الشخص يفضل أن يكون من خارج المؤسسة ولكن يمكن أن يقوم بهذا الدور عضو من مجلس الإدارة. المهمة الأساسية لهذا الشخص هو وضع الأجندة للقاء والتأكد من ذلك. وتسهيل عملية التخطيط. وقد أوصى (شابير و) بالاستعانة بشخص خارجي ذو مهارة لعملية التخطيط الاستراتيجي الشامل لأن:

1. وجود شخص متخصص يكون حيادي موضوعي يحافظ على أن تبقى الأمور بعيدة عن الشخصية ويحافظ على العملية أن تسير بدون تدخلات سلبية للعواطف.
4. في وجوده الآخرين سيشعرون بحرية في المشاركة في عملية التخطيط بدون أن يكونوا قلقين على القضايا العملية.
5. وجود شخص متخصص ذو مهارة سوف يكون قادر على حل النزاعات التي قد تظهر بطريقة بناءة وليست هدامة.
6. وجود شخص ذو خبرة مؤسسية سيكون قادر على إثارة قضايا بالإضافة إلى الحماية المؤسسة من مواجهة قضايا صعبة.
7. وجود شخص ذو خبرة وتجربة سوف يساعد في تبصير المنظمة بقضايا قد لا تدركها. الشيء السلبي الذي قد يكون في هذا الموضوع هو أن هذا الشخص يكلف أموالا، إلا أن الموضوع لا ينظر له كذلك وخاصة إذا كنا نبحث عن نتائج جيدة وفعالة (طارق محمد السويديان ، محمد محمد اكرم العدلوني ، 1425 هـ ، ص 23)

- **فريق التخطيط** : -أعضاء فريق التخطيط هم أكثر الأفراد مشاركة في تحديد الخيارات والقضايا المستقبلية للمؤسسة. وربما هذا الفريق يضم المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة أو جزء منهم ومجموعة من الموظفين الفاعلين فيها أو جميعهم. كما يمكن أن يضم واحد أو أكثر من مستفيدي المؤسسة.
- **مجلس الإدارة** : مجلس الإدارة هم من يتبنى الخطة وسوف يستخدمها في توجيه القرارات والأفعال للمؤسسة لذا لا بد من إشراكهم في عملية التخطيط، وإذا لم يشارك في التخطيط كل أعضاء مجلس الإدارة فإنه يجب وضعهم في صورة تطورات عملية التخطيط وانجازاتها. فعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر فرصة هامة لإشراك مجلس الإدارة في تشكيل مستقبل المؤسسة.
- **الطاقم العامل في المؤسسة**: الموظفون وخاصة المدير التنفيذي لديهم الخبرة والمعلومات الكافية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وخاصة أنهم من سيطبقون الخطة الإستراتيجية .
- **الزبائن (المستفيدين)** :- هم الأفراد المنتفعون من برامج وخدمات المؤسسة والذين يتم إشراكهم في عملية التخطيط في بعض الأحيان. كل مؤسسة يجب أن تختار من يمكن أن يشاركها عملية التخطيط. وقد أشار (خبراء بيمك ،2006) أيضا إلى أن المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي هم:

1- مجلس الإدارة.

2- العاملون التنفيذيون.

3- المدير التنفيذي وقيادات المنظمة.

4- الاستشاريون.

5- المستفيدون.

6- أطراف أخرى معنية في شؤون المنظمة. (خبراء بيمك ،2006:ص45)

أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متشابكة يشترك فيها أطراف عدة، فكل أعضاء المنظمة مسؤولون عن تقديم تصوراتهم لما يريدون من المنظمة التي ينتمون إليها وعلى الفئات المستهدفة تقدير احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

2-3-5-8 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية :-

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة علي بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة. (زكريا الدوري، 2005:ص83) والبيئة بصورة عامة هي الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تتشغللتفاعل معه لتحقيق أهدافها. (جودة وآخرون، 2008:ص19)

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :-

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى. (بن حبتور، 2004:ص153؛ وياسين، 2002:ص65) تنظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة. إنها تساعد على تحديد القطاع الذي تعمل فيه، وما هي المشاكل التي عليها مواجهتها، الفرص التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والتغيرات التي تتوقعها، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وأين تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغير. ويتوقع أن تؤدي هذه الخطوة إلى تحديد المشاكل، ومسبباتها، والاحتياجات. وبالتالي تحديد ما الذي تحتاج أن تقوم به المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص25)

ويشمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية : تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علما بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوالب البيئية الكلية أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتصاص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. (زكريا الدوري، 2005:ص 86) العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية الكلية:

- العوامل والمتغيرات الاقتصادية.
- العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية.
- العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية.
- العوامل والمتغيرات التكنولوجية.
- عوامل البيئة الدولية. (الدوري، 2005:ص 86)

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة :

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الإطار العام، إلا أن مجموعة القوى الأكثر في البيئة الخاصة لها تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وفي البيئة الخاصة. علما بأن وضع حدود فاصلة بين قوالب البيئة الخارجية الكلية وبين قوى البيئة الخاصة وقوى التنافس ليس بالأمر السهل. (زكريا الدوري، 2005:ص 96)

وقد عبر عنها القطامين، (1996) ببيئة التعامل المباشر: وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة

،وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك البنوك
والمنافسين والموردين وزبائن المؤسسة والحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع
عمل المؤسسة. (القطامين، 1996:ص60)

وقد لخص .(خبراء بميك، 2006:ص79)البيئة الخارجية الخاصة بعدة متغيرات هي: - المنظمات
المثيلة. - الموردون.

- المنظمات العمالية.
- الفئات المستهدفة.
- الجهات الحكومية.

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :- تقوم المنظمة بتحليل استراتيجي للبيئة
الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها الحالي، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة
مستقبلاً. (الدوري، 2005:ص124) فلا غنى عن الفهم الواضح لمصادر المؤسسة
وإمكاناتها بالنسبة للخطة الإستراتيجية، ولن يكتب النجاح لاستراتيجيات المؤسسة ما لم تمتلك
القدرة على النهوض بها. فلكل مؤسسة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها، وجوانب ضعف
تحتاج إلى تحسينها، ومن المفترض أن تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) يعطي فكرة
واضحة عن ماهية قدرات المؤسسة القائمة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية
ال فلسطينية، 2008:ص29) وقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية،
فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد
آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة
كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية. والبعض كان تركيزهم على
العوامل المالية والربحية. وأكد آخرون على موارد المنظمة. (زكريا الدوري، 2010:ص124)
وتمثل البيئة الداخلية لدى (عايدة خطاب، 2001، 23) ب طاقة وإمكانات المنظمة
المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد
كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثلت هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو
قيودا ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية. (عايدة خطاب، 2001:ص58)

كما يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها هي كل ما يوجد داخل المنظمة من مجالاتوظيفية كوظيفة الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وظيفه البرامج والأنشطة، وغيرها. (خبراء بيملك، 2006:ص84)

المبحث الثالث

2-3 المؤسسة الرياضية

2-3-1 مفهوم المؤسسة الرياضية :-

هي مؤسسة ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث

يكون لها هيكل تنظيمي ويتفق مع حجم هذه المؤسسة واهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشياً

مع اهدافه ، ويشير في هذا الصدد (ديفد ريبونز) الي ان المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط

بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة وتحدد اهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات

المتفاعله بين تلك الانشطة ومؤسسات المجتمع الاخرى ، ويوضح المفهوم السابق ان هناك ثلاثة ابعاد

مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية وهي :-

1/ التكوين الاجتماعي : المقصود به ان المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات

وافراد يتفاعلون فيما بينهم للقيام بوظائف تلك المؤسسة فضلاً عن الاهداف الاجتماعية التي تؤديها لخدمة

المجتمع الذي توجد فيه وتأثرها .

2/ النشاط الممارس والاهداف : تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية تبعاً لُوع النشاط الممارس وتبعاً لاهداف

تلك الانشطة فالاندية تختلف عن الاتحادات كذلك الرياضة في تالجامعات والمدارس والقوات المسلحة

والشرطة ، كل مؤسسة نخلف عن الاخر تبعاً لنوع النشاط الممارس داخلها ونتيجة لذلك نجد ان كل مؤسسة

من هذه المؤسسات لها اهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية والترويحية .

3/ النظام البنائي للمؤسسة الرياضية : حيث يوضح (ديفد نقلاً عن اشرف صبحي) مفهوم المؤسسة

الرياضية بانها تدار بفكر اداري علمي مثل المؤسسات الاجتماعية الاخرى محددة البناء الذي يكون مدرك

وملموس تحدد بداخله الاقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الادارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكافة الاقسام .

كما تعرف المؤسسات الرياضية بأنها : " هي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه. "

2-3-2 تصنيف المؤسسة :-

كل مؤسسة تصنف في الصنف الذي تعمل لأجله، فالمؤسسة التي تعمل لأجل ترفيع المستوى الثقافي، تصنف في ضمن المؤسسات الثقافية، وما تعمل لأجل الوقاية والعلاج، تصنف في ضمن المؤسسات الصحية، وهكذا، والصعب في الأمر أن تصنف المؤسسة في نطاق عمل، بينما هي تعمل لأجل شيء آخر، كما هو الحال في الأعمال الأمنية والأحزاب السرية، حيث أن الحزب مثلاً يعمل لأجل تبديل السلطة إلى سلطة ملائمة في نظر المؤسسة، بينما يضطر أعضاؤها إلى تغطية أعمالهم بغطاء تجاري أو ثقافي أو ما أشبهه. وعلى مثل هذه المؤسسة العمل المضاعف سراً واقعاً، وعلناً تغطية.

وقد تؤسس المؤسسة للنواحي التالية :

1. قد تؤسس لأجل التوجه إلى داخلها، مثل العائلة، ومؤسسة الرياضة البدنية، حيث أنهما تتوجهان إلى داخل المؤسسة، ولا هم لهما خارج أفراد العائلة، وخارج الأفراد في المؤسسة الرياضية.
2. وقد تؤسس لأجل الخارج، كالمؤسسة الصحية للأطباء، والمؤسسة الدفاعية للمحامين، حيث أن ههما علاج الفقراء من المرضى، والدفاع عن المعوزين من المظلومين.

2-3-3 تقسيم وانواع المؤسسات :- تقسم المؤسسات إلى ثلاثة أقسام:

1. المؤسسة الرسمية وهي المؤسسات الحكومية المرتبطة بإدارة البلاد والعباد.
2. المؤسسة شبه الرسمية، وهي التي تشترك فيها الحكومة والأهالي.
3. المؤسسة غير الرسمية، وهي التي أسسها الأهالي، وهذه الأسماء على هذه المؤسسات اصطلاح وهناك تقسيم آخر للمؤسسة وهو : تتعدد هذه الأنواع تبعاً للنشاط الذي تقوم به فمنها:

1- المؤسسات العامة المالية والاقتصادية .

2- المؤسسات الاجتماعية .

3- المؤسسات العامة التعليمية .

4- المؤسسات العامة الإدارية .

والغالب أن المؤسسات الحكومية تخلو من العطف والنشاط والحركة الحارة، وذلك لأن الموظفين في أكثر الأوقات يريدون بالوظيفة المعاش أو المكانة الاجتماعية التي تحصل لهم بسبب انتسابهم إلى الدولة، وبذلك يتمكنون من نيل مكانة مرموقة . بقدر رفعة الوظيفة . ومن تمشية أمورهم، ولذا لا يهتمون بعد ذلك بالعمل.

وهذا الجمود يكثر في الحكومات الديكتاتورية، ويقل في الحكومات الاستشارية، حيث تنافس الأحزاب المتصارعة على الحكم... بينما المؤسسات غير الرسمية على العكس من المؤسسات الرسمية، والمؤسسات شبه الرسمية متوسطة بينهما.

2-3-4 متطلبات إنشاء المؤسسة : -

1 . وجود الإيمان في باطن الإنسان، فإن الإيمان من أشد المحفزات للخدمة والعمل والتقدم، ولا يعادله شيء، ولذا كان للمؤمنين بالله واليوم الآخر . على طول التاريخ . نشاط وحركة غريبان .

2 . رقابة الدولة رقابة حكيمة.

3 رقابة الطرف الآخر من مؤسسة أو ما أشبهه، فإن وقوع الإنسان في التنافس يعطيه دفعا كبيرا .

4 . أن يكون سعي الإنسان لنفسه، سواء من جهة العلم، أو من جهة القدرة أو من جهة المال، أو

من جهة الشهرة، أما أن يعمل الإنسان ليكون سعيه في كيس الدولة، كما في الحكومات الشيوعية،

أو في كيس الرأسمالي، كما في الحكومات الرأسمالية، فذلك مما يثبط الإنسان عن العمل.

ثم المؤسسة إما أن تنشأ للعلاقات الأولية، مثل العائلة فإنها مؤسسة أنشئت من جهة العلاقة الأولية بين

الزوجين والآباء والأولاد، وإما أن تنشأ للعلاقات الثانوية مثل إدارة الدولة، حيث أنها تنشأ لا بذاتها، بل

باعتبار تنظيم الاجتماع وحفظ العدالة، والغالب أن المؤسسة الأولية يكون بين أعضائها الحرارة والنشاط والحب، بينما المؤسسة الثانوية يكون بين أعضائها الجمود إلا بقدر ما يفرضه العمل من التبادل والتآلف. وربما تنشأ في داخل مؤسسة ثانوية مؤسسة أولية، حيث يكون بين جملة من أعضاء تلك المؤسسة الثانوية، صداقة وتآلف وحب، وفي هذه الصورة تنشط المؤسسة الثانوية، حيث أن نشاط المؤسسة الأولية التي في داخلها يبعث على التحرك والاندفاع، ولذا تحاول المؤسسات الثانوية إيجاد هذا النوع من النشاط في داخلها، بسبب منظمة رياضية، أو كشافة موسمية، أو تدريب على الكاراتيه والسلاح، أو جعل جوائز في مجالات تنافسية، أو نحو ذلك

وايضا من متطلبات الانشاء مايلي :

1 . قد تنشأ لإعطاء الحاجات الأولية للإنسان، مثل المؤسسات الدينية، حيث أن الدين فطري للإنسان، وحتى الذين ينكرون الدين كالطبيين، فإنما يغيرون الاسم وإلا فهم يعترفون بدين مبعثه الطبيعة، بينما المتدينون . اصطلاحاً . كالمسلمين يعترفون بدين ينبعث عن الله سبحانه، ومثل المؤسسات الاقتصادية ونحوها حيث أنها تعطي الحاجات الأساسية للإنسان، ولذا فهذه المؤسسات موجودة حتى في سكان الكهوف والغابات.

2 . وقد تنشأ لإعطاء الحاجات الثانوية:

أ . سواء كانت سهمية في تقديم الحضارة، كالمؤسسات الثقافية والصناعية والأخلاقية والتربوية.

ب . أو لم تكن كالمؤسسات التي تنشأ لأجل السياحة، والسفر، والسباحة، والفن، وما أشبه.

2-3-5 المبادئ والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :-

يمكن تحديد مبادئ الإدارة الرياضية للمؤسسة الرياضية في الآتي:

- إحلال الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق البدائية العقيمة لرفع مستوى الإدارة .

- إتباع السبل العلمية الكفيلة بإختيار القيادات وتعهدهم بالتدريب والتعليم للنهوض بمستواهم الإنتاجي .

- تشجيع التخصص في المهنة .

- تحقيق التعاون التام بين الأفراد المستقرين داخل المؤسسة الرياضية حتى يمكن إنجاز أهداف المؤسسة لأن التعاون ضرورة حيوية لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقات وتحقيق الأهداف .

- أهمية تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين وظائف المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .

- تنمية القيادة الديمقراطية لتنمية روح الإنتماء بين الجماعة .

2-3-6 الوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :- أما من حيث الوظائف فإن الوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية هي :-

1- وظائف إدارية وتشمل : التخطيط - التنظيم - التوجيه - والقيادة - الرقابة .

2- وظائف تنفيذية وتشمل : تدبير الموارد البشرية الصالحة للعمل - تنمية الكوادر والكفاءات - رعاية الأفراد العاملين .

عليه أن الأسس العامة للإدارة في المجال الرياضي تتركز في ثلاثه محاور هي :

- مدخل الإدارة .

- القيادة .

-اتخاذ القرارات (محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب ، 1999 ، ص77)

المبحث الرابع

4- المؤسسة الرياضية بالسودان

1-4-2 تاريخ الحركة الرياضية في السودان :-

عرف السودان منذ وقت مبكر وبحكم طبيعته الجغرافية والديمغرافية ، ومجالات أنشطة حياته اليومية من الممارسات الشعبية والبيئية لأنشطة رياضية معينة . دون أن تحكم تلك الممارسات بقدر من الضوابط التي يتفق عليها الممارسون أنفسهم. فقد عرف السودانيون منذ القدم رياضات السباحة والفروسية والرماية والمصارعة وبعض من ألعاب القوى ، إلا أن الرياضة بشكلها الحديث لم تعرف في السودان إلا بعد دخول جيش الاحتلال البريطاني عام 1898م للسودان. حيث أدخل جنود الاحتلال معهم تلك الممارسات الرياضية وظلت محصورة في نطاق العسكريين والإداريين البريطانيين فترة من الزمن داخل سكناتهم. إلى أن استطاع بعض السودانيين ممن أتاحت لهم فرصاً للتعليم. فكان أن تم على أيدي بعض النفر بتكوين فرق رياضية بالأحياء والمدارس (كلية غردون) تلاها تأسيس عدداً من الأندية الرياضية. لتنتهي بإنشاء اتحادات رياضية للأنشطة الممارسة في ذلك الوقت ، وتبعاً لذلك تم في عام 1959م إنشاء مكتب شئون الرياضة تابعاً لوزارة الاستعلامات والعمل انذاك ، تحددت مسئولية المكتب بشكل رئيسي ليكون حلقة وصل بين الدولة والأجهزة الرياضية في مجال السياسات الرياضية العامة في السودان. وفي عام 1959م صدر قانون ولائحة الرياضة لأول مرة ليحكم العمل الرياضي ومنظماً وفقاً لها. وفي عام 1969م أنشئت لأول مرة وزارة الشباب والرياضة ضمت معها مهام الشؤون الاجتماعية والدينية. وقد مرت تلك الوزارة الوليدة بالعديد من التغييرات التنظيمية الهيكلية (حيث انفصلت وزارة الشباب والرياضة أو لا بذاتها، ثم تحولت إلى مجلس قومي للرياضة وآخر للشباب..ثم وزارة الثقافة والشباب والرياضة) إلا أن الرياضة عمومًا ومنذ إنشاء الوزارة الأولى وجدت الاهتمام اللائق بها والرعاية الرسمية المناسبة. وقد تمثل ذلك في إنشاء مصلحة الرياضة لتكون النواة الأولى في إرساء قواعد النظام الرياضي وتساعد على نشر الألعاب الرياضية والارتقاء بها عن طريق صقل القدرات الرياضية للموهوبين في كل ضروب الرياضة وإعدادهم للمشاركة باسم السودان في المحافل الرياضية الأولمبية والقارية والدولية. (الفاضل دراج، 2004م ، ص3-10)

2-4-2 القوانين واللوائح الرياضية في السودان :-

في الفترة من 1936م وحتى يناير 1956م لم تكن هناك أي حكومات تشرف على تنظيم وإدارة التربية الرياضية في القطاع الأهلي بطريقة مباشرة ولم يكن هناك أي إشراف من قبل أجهزة الدولة سواء من ناحية تسجيل الهيئات الأهلية والذي كان يتم عن طريق ضباط المجالس المحلية في مديريات السودان المختلفة وفقاً لقانون الحكومات المحلية الخاص بتسجيل الهيئات الاجتماعية (محبوب سعيد محبوب، 1997م، ص152) ، كما لم تكن هناك أي قوانين أو لوائح خاصة بكيفية تسجيل الهيئات الرياضية ، وفي فترة ما بعد الاستقلال صدر قانون الجمعيات سنة 1957م وكان تسجيل الهيئات الرياضية وفقاً له واستمر الحال كذلك إلى أن جاء الحكم العسكري في نوفمبر 1958م والذي أعطى اهتماماً مقدراً لتنظيم وإدارة التربية الرياضية في القطاع الأهلي، وقد بدأ الاهتمام الرسمي للرياضة في عام 1958م حيث أنشئت الحكومة مراقبة شؤون الرياضة ، وكانت الإدارة تتبع لوزارة الاستعلامات والعمل

2-4-3 القوانين الرياضية :- ، أصدر أول قانون لتنظيم الهيئات الرياضية في السودان عام 1959م

والذي أعطي بموجبه الحق لوزير الاستعلامات والعمل والإشراف العام والمراقبة العامة على تنظيم التربية الرياضية في القطاع الأهلي للدولة ، وفي نفس الوقت انشئت لائحة الرياضة لسنة 1959م، وتم تكوين وتسجيل الهيئات الرياضية التي كانت قائمة وهي اللجنة الأولمبية والاتحادات والأندية ، وعلى ضوء قانون ولائحة الرياضة عام 1959م تمت إعادة صياغة دساتير ولوائح الهيئات الرياضية القائمة بما يتماشى مع بنود لائحة الرياضة ، إلا أن لائحة الرياضة واجهت بعض الانتقادات لأنها غير عملية كما أن قانون ولائحة الرياضة أهمل ما ورد بالقوانين الدولية بخصوص تكوين اللجنة الأولمبية وبخصوص سلطات واختصاصات الاتحادات العامة ، ومنذ صدور أول قانون في العام 1959م ، مر القانون بعدة مسميات إلا أنها اتفقت في معظمها على كلمة هيئات عدا قانون 1959م والذي جاء يحمل اسم (قانون الرياضة) و(قانون الرياضة الجماهيرية 1979م) و(قانون المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب 1982م). والقانون الولائي الوحيد الذي صدر خلال تلك الفترة هو قانون الشباب والرياضة لولاية الخرطوم لسنة

2000 م ، وبذلك تكون القوانين الرياضية التي صدرت في السودان منذ العام 1898 م إلى 2000 م هي:

- قانون الرياضة 1959 م
- قانون الهيئات الرياضية 1970م
- قانون إعادة تنظيم الهيئات الرياضية 1976 م
- قانون تصفية هيئة المراهنات الرياضية 1976م
- قانون الهيئات الرياضية 1977 م
- قانون الرياضة الجماهيرية 1979 م
- قانون المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب 1982 م
- قانون هيئات الشباب والرياضة 1990 م
- قانون الشباب والرياضة لولاية الخرطوم لسنة 2000 م

1/ قانون الرياضة لسنة 1959م-: في/1959 م أصدر أول قانون خاص بإدارة الرياضة وتنظيمها في السودان يحمل اسم (قانون الرياضة لسنة 1959م) وهو قانون يهدف لتنظيم وتطوير الرياضة التي تنظمها أو تمارسها المنظمات الرياضية غير الحكومية وعرف القانون الرياضة، المنظمات الرياضية ، النادي الرياضي ، وتناول القانون فتح الأندية الرياضية ، وصلاحيات القوانين واللوائح القائمة في تلك الفترة، وتخويل السلطات ، والمخالفات والعقوبات.

2/ قانون الهيئات الرياضية لسنة 1970م-: أصدر في عام 1970 قانون الهيئات الرياضية لسنة 1970 وتم العمل به من تاريخ التوقيع عليه من مجلس قيادة الثورة ، وأعطى هذا القانون الوزير سلطة الإشراف العام والمراقبة على الرياضة وهيئاتها واتحاداتها ، كما أعطاه سلطة إصدار اللوائح لتنفيذ أغراض هذا القانون ويجوز للوزير ان يخول سلطاته ماعدا سلطة إصدار اللوائح ، وتناول هذا القانون تسجيل الهيئات

الرياضية ، وامتيازاتها ، واستثنى أوجه النشاط المختلفة في الهيئات الحكومية والمدارس والمعاهد والجامعات من الالتزام بأحكامه ، وفى هذا القانون لا يجوز لأي هيئة رياضية أن تمارس أي نشاط سياسى او دينى او ان تعمل بقصد الربح للمصلحة الشخصية ، ولايجوز لها ان تسمح لاي شخص ان يبدى اقوالاً او يقوم باعمال تتنافى مع الاداب العامة او الامن العام اوالمصلحة العامة فى داخل مبانيها (قانون الهيئات الرياضية لسنة 1970م) .

تعديل القانون 1970م : - وبناء على مذكرة السيد وزير الشباب والرياضة والشؤون الاجتماعية بتاريخ 1970/9/31م عدل تعاريف من قانون الهيئات الرياضية لسنة 1970م والذي ينص على الاتى:

يعدل التعريف الوارد تحت المادة (4) من القانون لكلمة هيئة رياضية باضافة الكلمات (ولاشمل نادى رياضى) (الامانة العامة لمجلس الوزراء-قرار مجلس الوزراء رقم 923).

قانون الهيئات الرياضية (تعديل) لسنة 1975م :- أصدر السيد رئيس الجمهورية أمراً مؤقتاً بمسمى (قانون الهيئات الرياضية (تعديل) لسنة 1975 م .

3/ قانون إعادة تنظيم الهيئات الرياضية لسنة 1976 م - : أصدر السيد رئيس الجمهورية فى/1976م الأمر المؤقت المسمى: (قانون إعادة تنظيم الهيئات الرياضية لسنة 1976م) وبموجبه تم إلغاء قانون الهيئات الرياضية لسنة 1970م، وكل اللوائح التى صدرت بموجبه وكذلك حل جميع مجالس إدارات الإتحادات العامة والمحلية والفرعية والأندية الرياضية من كل الدرجات وكل المناشط الرياضية على مستوى القطر واستثنى الاتحاد الرياضي العسكري .واتحاد الشرطة الرياضي واللجنة الأولمبية السودانية ، وای هيئة تستثنى بقرار من السيد رئيس الجمهورية ، وجاء فى هذا القانون تحديد وحقوق الهيئات الرياضية والتزاماتها، وكيفية إعادة تنظيمها إلى جانب المخالفات والعقوبات (قانون اعادة تنظيم الهيئات الرياضية لسنة 1976م) .

4/ قانون تصفية هيئة المراهنات الرياضية لسنة 1976م :- أصدر السيد رئيس الجمهورية فى 1976/11/61م الأمر المؤقت المسمى (قانون تصفية هيئة المراهنات الرياضية لسنة 1976م) وتم العمل به من تاريخ التوقيع عليه . تناول القانون التعاريف ، تصفية الهيئة ، واجبات وسلطات الحارس و

تحويل وزير الشباب والرياضة سلطات التصفية العامة، التزامات الهيئة ، مستخدمو الهيئة وتوجيه وزير الخدمة العامة للنظر في حالات المستخدمين ، باقي موجودات الهيئة ، المخالفات والعقوبات (قانون تصفية هيئة المراهات الرياضية لسنة 1976م) . وعملاً بالسلطات المخولة له بموجب هذا القانون أصدر السيد وزير الشباب والرياضة والحارس العام عدداً من الأوامر والقرارات .

5/ قانون الهيئات الرياضية لسنة 1977 م :- نتيجة لاستفتاء الرياضيين وموقفهم الراض لتجربة الرياضة الجماهيرية أصدر مجلس الشعب - بموافقة السيد رئيس الجمهورية (قانون الهيئات الرياضية لسنة 1977م) والذي بموجبه تم إلغاء قانون إعادة تنظيم الهيئات الرياضية لسنة 1976م وكل اللوائح والقرارات التي صدرت بموجبه . وتناول هذا القانون الأحكام التمهيدية ، الهيكل العام للرياضة الجماهيرية بحيث تضمن إنشاء مجلس اعلي للرياضة الجماهيرية ، كما تضمن إنشاء الاتحاد العام للرياضة الجماهيرية ويندرج تحته أربعة أقسام متخصصة هي : قطاع الرياضة الحرة . بقطاع الرياضة التنافسية . قطاع الرياضة التربوية . قطاع الرياضة العسكرية. وتناول اللجنة الاولمبية ، و إنشاء الاتحادات الرياضية واختصاصاتها ، الهيئات الرياضية وواجباتها ، امتيازات الهيئات الرياضية وطرق تمويلها ، وبعض الأحكام العامة ، و سلطة إصدار اللوائح ، والمخالفات والعقوبات(قانون الهيئات الرياضية لسنة 1977م)

6/قانون الرياضة الجماهيرية لسنة 1979م-: في 1979/8/61م أصدر السيد رئيس الجمهورية الأمر المؤقت المسمى (قانون الرياضة الجماهيرية لسنة 1979م) وبموجبه تم إلغاء قانون الهيئات الرياضية لسنة 1977 م ، على أن تستمر جميع اللوائح الصادرة بموجبه نافذة إلى أن تلغى أو تعدل بموجب هذا القانون ، وكذلك نص هذا القانون على استمرارية الاتحادات العامة والهيئات الرياضية المنشأة قبل العمل بهذا القانون (قانون الرياضة الجماهيرية لسنة 1979م) . ونص هذا القانون على رعاية الدولة للرياضة الجماهيرية والهيئات الرياضية بالدعم والتوجيه، وأن الرياضة الجماهيرية نشاط تطوعي يحظر فيها الاحتراف، وقد شمل هذا القانون الهيكل العام للرياضة الجماهيرية وإنشاء المجلس الأعلى للرياضة الجماهيرية وتكوينه ومقره وأهدافه واختصاصاته ولوائحه الداخلية ولجنته التنفيذية ولجانه الفنية ، وإنشاء الأمانة العامة للمجلس ، وتسجيل الاتحادات العامة والهيئات الرياضية ، ويكون الأمين العام مسجلاً للاتحادات العامة ويعين كل محافظ مسجلاً لتسجيل الهيئات الرياضية وأوضح شروط التسجيل

والاستئناف ضد قرار رفض التسجيل واستتني هذا القانون الاتحادات العامة والهيئات الرياضية الآتية من شروط التسجيل :

- أ. قطاع رياضة المصالح والهيئات والمؤسسات والشركات. ب. قطاع النشاط الرياضي المدرسي.
ج. قطاع الرياضة العسكرية.

وشمل هذا القانون إنشاء اللجنة الأولمبية والاتحادات العامة واتحاد رعاية الناشئين والاتحادات العامة للقطاعات الرياضية ، وكذلك إنشاء مجلس المديرية والاتحاد المحلي واتحاد المنطقة . كما تناول القانون الأحكام المالية للمجلس ومجلس المديرية ، والأحكام المالية المتعلقة بالاتحادات العامة والهيئات الرياضية ، واعتبر هذا القانون أموال الاتحادات العامة والهيئات الرياضية في حكم الأموال العامة . كما تضمن هذا القانون امتيازات الاتحادات العامة والهيئات الرياضية ، وأوجب عليها الالتزام بأحكام هذا القانون واللوائح الصادرة بموجبه وأي قرار يصدره المجلس وتقديم ميزانياتها السنوية ، وأن لا تقبل أي أموال من أشخاص أو هيئات خارج السودان ، أو تحول أية أموال إلى أشخاص أو هيئات خارج السودان إلا بموافقة المجلس . وكذلك ألزم هذا القانون الاتحادات العامة والهيئات الرياضية بعدم التصرف في دورها، بما يتنافى والأهداف أو الأغراض المرخص بها وأن لا تسمح الاتحادات لأي شخص أن يمارس لعب الميسر أو شرب الخمر أو يبيعه داخل مبانيها .

وأعطي هذا القانون حق إصدار اللوائح للمجلس بموافقة السيد رئيس الجمهورية، وتناول كذلك المخالفات والعقوبات ، وجاء في هذا القانون حكم انتقالي يجوز لرئيس الجمهورية أو من يفوضه أن يصدر أي قرارات أو توجيهات مؤقتة يراها مناسبة لتنظيم استمرار النشاط الرياضي خلال الفترة الانتقالية من تاريخ بدء العمل بهذا القانون والى حين اكتمال تأسيس الاتحادات العامة والهيئات الرياضية وتكوين المجلس وفقاً لأحكامه .

7/ قانون المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب لسنة 1982 م - : في عام 1982 م أصدر السيد رئيس الجمهورية قانون المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب لسنة 1982 م) والذي تم بموجبه إلغاء:

- أ. قانون الرياضة الجماهيرية لسنة 1979 م . ب- قانون رعاية الشباب لسنة 1979 م .

وجاء في هذا القانون إنشاء وتكوين المجلس ومقره ومدة عضويته وخلو المنصب ومسئولية المجلس وأهدافه واختصاصاته وسلطاته واجتماعاته ، وأوضح اختصاصات وسلطات رئيس المجلس ، وإنشاء الأمانة العامة واختصاصات الأمين العام وكذلك إنشاء المجالس وتكوينها بمديرية الخرطوم والأقاليم واختصاصاتها ومهامها . وشمل هذا القانون إنشاء الهيئات الرياضية وتسجيلها ، وتعيين مسجل الهيئات الرياضية واختصاصاته ، وشروط التسجيل واستثني منها الاتحادات الرياضية القطاعية ، واستئناف قرار مسجل الهيئات الرياضية . وألزم القانون الهيئات الرياضية بتقديم ميزانياتها السنوية للمجلس ، وان لأتقبل أي أموال من أشخاص أو هيئات خارج السودان إلا بموافقة المجلس . كما حظر القانون استعمال دور الهيئات الرياضية لغير الأغراض التي أنشئت من أجلها وتم الترخيص بها أو إبداء الأقوال ، أو القيام بأفعال تتنافي مع الآداب والمصلحة العامة للهيئة ، ومن ممارسة لعب الميسر أو شرب الخمر أو بيعه داخل مباني الهيئات الرياضية. وتناول القانون امتيازات الهيئات الرياضية والمؤسسات الشبابية ، والأحكام المالية ، واعتبر أموال الهيئات الرياضية والمؤسسات الشبابية اموالا عامة تخضع لمراجعة المراجع العام أو أي مراجع يعتمده المراجع العام . وأكد القانون على أن الرياضة نشاط تطوعي يحظر فيها الاحتراف . وتضمن هذا القانون المخالفات والجزاءات ، وأعطى المجلس سلطة إصدار اللوائح (قانون المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب لسنة 1982م).

8/ قانون هيئات الشباب والرياضة لسنة 1990 م :-

بناء على توصية المؤتمر القومي حول قضايا الشباب والرياضة الذي انعقد بالخرطوم في عام 1990 م أجاز مجلس قيادة ثورة الإنقاذ الوطني (قانون هيئات الشباب والرياضة لسنة 1990 م) والذي صدر بتوقيع السيد رئيس مجلس قيادة ثورة الإنقاذ الوطني ، في يوم 1990/11/02 م والذي تم بموجبه إلغاء قانون المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب لسنة 1982م على أن تظل اللوائح والأوامر ونظم التأسيس سارية إلى أن تلغي أو تعدل وفقاً لأحكام هذا القانون . وأدى هذا القانون إلى وضوح الرؤية وتحديد الاختصاصات والواجبات وتناسب السلطات مع المسؤوليات ، وتناول تعريف الهيئات ورياضة المعوقين والقرار الفني ، والنادي الرياضي، والنشاط الرياضي، وتناول اختصاصات الوزير وتكوين الهيئات

الرياضية (اللجنة الأولمبية- الاتحادات العامة- اتحاد المعوقين الرياضي- هيئة رعاية الناشئين- الاتحادات الرياضية القطاعية- الأندية الرياضية) وشروط التسجيل وتعيين المسجل واختصاصاته واستئناف قراراته.

وتضمن هذا القانون الامتيازات والإعفاءات والأحكام المالية للهيئات ، ومنع استخدام مقر الهيئات لأي من الأغراض غير التي أنشئت من أجلها . كما تناول هذا القانون المخالفات والجزاءات وإعادة النظر فيها ، ومنح القرارات الفنية حصانة بحيث لا تخضع لرقابة القضاء وغير قابلة للطعن أمام المحاكم . وأكد القانون على أن الرياضة نشاط تطوعي لا يجوز فيه الاحتراف ، ويجوز لأي هيئة رياضية من وقت لآخر أن تمنح اللاعبين حوافز مالية مناسبة لا تكون في شكل مرتبات ثابتة ، وأن تهيئ لهم الظروف التي تمكنهم من الحضور للتدريب والمباريات في الوقت المناسب ، واعتبر القانون أموال هيئات الشباب والرياضة أموالاً عامة وأعطى الوزير سلطة إصدار اللوائح (قانون هيئات الشباب والرياضة لسنة 1990م). وفي 31/3/1991 م أصدر السيد رئيس مجلس قيادة ثورة الإنقاذ الوطني قانون هيئات الشباب والرياضة (تعديل لسنة 1991 م بإضافة بعض الفقرات في المواد (4 ، 61 ، 33) وإضافة المادة (34) للقانون (قانون هيئات الشباب والرياضة لسنة 1990م تعديل لسنة 1991م) .

9/ قانون الشباب والرياضة لولاية الخرطوم لسنة 2000:-

أصدر مجلس ولاية الخرطوم - بموافقة الوالي

- قانون الشباب والرياضة لولاية الخرطوم لسنة 2000م ، والذي أجازته المجلس التشريعي لولاية الخرطوم

2002/ م ، وتمت الموافقة عليه من قبل السيد والى ولاية الخرطوم في 2000/4/62 م .

قانون هيئات الشباب و الرياضة لسنة 2003م-:

اشتمل هذا القانون علي مقدمة وضح فيها إجازته من المجلس الوطني و موافقة فخامة رئيس الجمهورية وبذلك أصبح قانونا نافذا يعمل به في مسيرة الحياة الرياضية و الشبابية التي يعتبر أنها من الأمور التي تحتاج فيها إلي القانون و كلمة القضاء لتكون فيصلا، أيضا تطرقت المقدمة علي مداولات أعضاء المجلس

الوطني الموقر وملاحظاتهم ودورها في تعديل بعض مواد القانون واشتمل القانون علي قرار وزاري رقم (10) لسنة 2003م .وقد اشتمل علي قرار المجلس الوطني بإجازة المرسوم المؤقت (قانون هيئات الشباب والرياضة لسنة 2003م، بالتعديلات بالمذكورة فيه في المواد 3، 7، في البند 1) المادة 8، المادة 41 في البند 3) في الفقرة (ج) المادة 24. وكذلك اشتمل القانون علي شهادة المجلس الوطني بإجازة التعديلات في جلسته رقم (35) من دورة الانعقاد الخامس بتاريخ.

4-4-2 اللوائح الرياضية التي صدرت لتنظيم النشاط الرياضي :

وفقاً لأحكام القوانين الرياضية المشار إليها صدرت لوائح لتنظيم النشاط الرياضي فيما يختص بتكوين الهيئات الرياضية ، وكيفية اكتساب عضويتها ، وتحديد سلطاتها وواجباتها وطريقة إدارتها ، وحفظ حساباتها ومراجعتها ، ومراقبة أداء الهيئات الرياضية وعقد جمعياتها العمومية وانتخاب مجالس إدارتها ومتابعة ذلك ، وكانت ولاية الخرطوم الولاية الوحيدة التي أصدرت لائحة خاصة بها لتنظيم نشاطات تنظيمات الشباب والرياضة وهيئاتها لولاية الخرطوم .

واللوائح الرياضية التي صدرت لتنظيم النشاط الرياضي هي :

- 1- لائحة الرياضة لسنة 1959م .
- 2- لائحة النشاط الرياضي لسنة 1970م .
- 3- لائحة النشاط الرياضي لسنة 1974م .
- 4- لائحة الرياضة الجماهيرية لسنة 1977م .
- 5- قواعد انتخابات الهيئات الرياضية لعام 1977م .
- 6- لائحة الرياضة الجماهيرية لسنة 1978م .
- 7- لائحة الرياضة الجماهيرية 1980م .
- 8- لائحة المجلس القومي للرياضة ورعاية الشباب (تنظيم النشاط لسنة 1982م) .

9- لائحة تنظيم نشاط هيئات الشباب والرياضة لسنة 1991م .

10- لائحة تنظيم إجراءات الانتخابات لعام 1996م .

11- لائحة تنظيم نشاط تنظيمات وهيئات الشباب والرياضة (ولاية الخرطوم) لسنة 2000م .

الفصل الخامس

5-2 الدراسات السابقة والمثابفة

1-5-2 الدراسات العربية :-

1- دراسة (منال خلف الله جبارة الله حمد ، 2015م ، دكتوراة ، جامعة الرباط الوطني -الخرطوم)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت المحدودة ، . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبات الفروض ، وقام الباحث بالتحليل الاحصائي باستخدام الرضا الوظيفي ، حيث كان عدد أفراد العينة (١٠٠) موظف من مجتمع العينة شركة سودابت . جاءت أهم النتائج كما يلي :

- وجود تخطيط إستراتيجي على مستوى الشركة ،

- وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

- ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

2- دراسة : رحمة زعيبي (أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من

منظور بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكر - 2014م ، ماجستير)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180)موظفًا من العاملين في الجامعة، اداة البحث الاستبانة ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين

- المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

- كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم التخطيط

الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال

الوظيفة

الحالية.

التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها

3- دراسة (إياد علي الدجني ، 2011م ، ماجستير) بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي اقتصر البحث على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضوا . وكانت أهم النتائج الآتية:-

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية. توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (97.75%).

توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (39.75%).

4- دراسة : (آمال نمر حسن صيام ، 2010م ، ماجستير) بعنوان : تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، هدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج

الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي مانسته 97% وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة معمدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج البحث مايلي: وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين /ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب المراد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

5- دراسة (أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي ، 2009م ، ماجستير) بعنوان : أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع 2009م ، تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير .

حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيس "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع". ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة ان تحمل الإجابات العلمية حولها.

لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدّت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني

وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).

معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثرًا بالعوامل الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (66%). تأتي بعدها بالدرجة الثانية في التأثير على تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (59%)، وبالدرجة الثالثة متغيرات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (53%).

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقييم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.

6- دراسة (كلخ 2009) بعنوان: " التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة، دراسة
تقويمية"

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي، وتحديد أهم عناصره، واستخلاص أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الفعال في مجال التعليم العالي وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتقييم واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، واختار عينة الدراسة من القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددها 461 (موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود فروق تعزى لمتغير (الجامعة أو الكلية) بين جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية.

-تقييم المؤسسة يجب أن ينطلق من وجود خطة استراتيجية للمؤسسة تشرف على جودة تطبيقها عمادة الجودة والنوعية.

-تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر على تطوير أدائها المؤسسي.

-وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تطور الهيكل التنظيمي والقدرة

المؤسسية من جهة، وبين التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير كل منها على الآخر.

-ضعف المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية أدى إلى عدم تحقيق الشمولية في

البناء التخطيطي لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة

7 - دراسة: (اللوحة، 2007) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلي تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل

مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء

الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ

عددهم (241).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

-إن ما نسبته 67.78% (من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

8- دراسة الدجني (، 2007) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة . قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عدد (، 117) عضواً، كما قام الباحث بعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أة:

-إن نسبة 75.89 (من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .

-عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (، 67.17) وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط (9) .

9- دراسة (نعمات محمد احمد ابة ، ماجستير) بعنوان : الرقابة الادارية فى المؤسسات الحكومية دراسة حالة (وزارة الصحة ولاية الخرطوم فى الفترة من 1993 - 2003م

هدف هذا البحث الى دراسة وتحليل ومقارنة بعض عناصر الرقابة الإدارية ووسائل المسؤولية فى

الوحدات الحكومية فى السودان ، اتبعت الباحثة المنهج الوصفى والتحليلي ، تكونت العينة من (50) فرد ، ومن أهم النتائج التى أشار لها مردود الاستبانة الى ان معظم المبحوثين فى وزارة الصحة يرون انه :

-يوجد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات وظائفهم وانه على الرغم من كثرة برامج الوصف الوظيفي التى شهدتها الخدمة المدنية ووزارة الصحة على وجه الخصوص الا ان كل الدراسات تشير الى ان واقع هذه الخدمة بعكس الغموض والتضارب فى مهام الوحدات المختلفة وأقسامها والمواطن العادي يجد صعوبة فى الحصول على الخدمة التى يطلبها بسبب تضارب الاختصاصات بين الوحدات والتسبب .

10- دراسة: عباسي، 2004) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها، واقتراحاتهم لمعالجتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن تقديرات الإداريين للممارسات الإدارية كانت أعلى من متوسط إلى قوية، وأنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان هناك أثر لمتغير الخبرة.
-وجود إشكالات عملية تتعلق بتطبيق الخطط في الجامعات تعزى إلى ضعف المتابعة والرقابة على عملية التنفيذ من قبل الإدارة العليا .

11- دراسة (المبعوث، 2003) بعنوان: "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي" المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي من خلال منهج تحليل المحتوى، وتقديم تصور مقترح للتخطيط

الاستراتيجي في التعليم العالي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أة:

-ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق

التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.

-إن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات

بالممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن

أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

12- دراسة (حسين، 2002) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم

الجامعي المصري"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب

في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كأحد أساليب

ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتب بالتخطيط

الاستراتيجي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من

أهمها:

-إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.

-تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.

-التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.

-تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط منذ تحديد رسالة

ونظرية هذه المؤسسات.

13- دراسة (الحجار، 2001) بعنوان: "تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة من خلال التعرف إلى

الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم، والوقوف على واقع التخطيط الإداري للتعليم

بقطاع غزة، والتوصل إلى تصور مقترح لتطويره. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أة:

-إن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى (متوسط)،
وإن أقل مجالاته ممارسةً هي: المشاركة والكفايات التخطيطية، وإن أعلى مجالاته أداءً
هي: إعداد الخطط الإدارية للتعليم.

-تتمثل مشكلات التخطيط الإداري في: مركزية التخطيط، غياب التنسيق بين أجهزة

التخطيط الإداري للتعليم، ضعف الكفاءة والخبرة والمؤهل والوعي التخطيطي مثل:
كفايات التنبؤ، والتحليل الشبكي، وتقييم الحاجات، ودراسات الجدوى، ضعف إعداد الخطط
الإدارية والتي تتجسد في انعدام الالتزام بإعداد الخطط السنوية، ونقص البيانات
والمعلومات الدقيقة، والابتعاد عن الأسلوب العلمي، ضعف الاهتمام بعملية التقويم للخطط
ومتابعتها، وإهمال الخطط لأولويات الإدارة التعليمية.

14- دراسة (الجندي، 1999) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية
وجودة النظم التعليمية في مصر .

هدفت الدراسة إلى تعرف أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في
مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط
الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه والمقومات اللازم
لفعاليتها عند استخدامه في المجال التعليمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعدها على تحديد

القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

-يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، فالعلاقة بين

الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد دا

المؤسسة.

-يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما

أنه يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية. ثانياً :

15- دراسة (أبو عامر، 2008) بعنوان: "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره."

هدفت الدراسة تعرف واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين، وقد تناولت الباحثة في الدراسة مجالات الجودة الإدارية وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتو الجودة، ورضا المستفيد)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطورت استبانة تشمل محاور الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (280) (موظفاً في جامعات قطاع غزة). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أها:

-توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (69.8%).
-توافر مجالات نظم المعلومات الإدارية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة الجودة بدرجة كبيرة.

-توافر مجالات الرقابة وإدارة الموارد البشرية ورضا المستفيدين بدرجة متوسطة.
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة توافر الجودة الإدارية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية. الجودة بدرجة كبيرة.

16- دراسة (أبو سليمة، 2005) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة" مصر

هدفت الدراسة إلى تعرف فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية، وتعرف مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أسلوب تحليل النظم لتحليل عناصر المنظومة الإدارية، وطورت الباحثة استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (100) (عضو من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أها:

-توافر الدعم من العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء بدرجة كبيرة.

-وجود ضعف في الاهتمام من إدارة الكليات في عملية التحفيز للمدرسين.

-وجود ضعف في منظومة تقييم الأداء وفق معايير محددة ومعلومة لدى أعضاء هيئة التدريس .

17- دراسة (أبو سبت، 2005) بعنوان: "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتركز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات المعدات، البرمجيات، الاتصالات، وقواعد البيانات، المستوى التنظيمي، لدائرة نظم المعلومات، كفاءة الأفراد العاملين في النظام، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم

استبانته لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من 195 متخذ قرار موزعة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم اعتماد العينة الطبقية في اختبار عدد أفراد العينة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

إن هناك فروقاً في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وإن هناك علاقة قوية جدا بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات.

-أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات.

2-5-2 الدراسات الاجنبية :

18- (دراسة 2008) (:Defifo بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كليتين صغيرتين" في الولايات المتحدة الأمريكية . Strategic planning process: an) (analysis in small colleges)

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن 4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي، 2005) وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤستان هما (أوكنيا وكوبر). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل من : الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا ولقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مث قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

19- (دراسة 2007) (:king بعنوان: "إدراك لجان تخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا لتأثير مدخل تقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي" الولايات المتحدة الأمريكية . Awareness of the planning committees and the)

Community College of the State of California to the entrance of the (impact of shared responsibility on the strategic planning process

هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من 20 (عضواً من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، وتحتوي على طلاب، وممثلي إدارة الكليات، وممثلي الموظفين، وممثلي المجتمع، ومدراء، واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

-إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتتهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة.

-كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

20 - (دراسة 2007) (:Werkolla، بعنوان: "التصورات الإنسانية عن التخطيط الاستراتيجي:

تجربة حية لعميد جامعة البحث المجتمعي " بمينسوتا Humanitarian scenarios) .

for strategic planning: the experience of living the Dean of the

(University research community

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال

تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون

مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميداً قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة

الأكاديمية في ذلك.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

-إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل إستراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية.

-إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

21- (دراسة 2006) (،: Belo بعنوان: "أثر القيادة على بيئة المؤسسة ورسالتها: دراسة حالة على جامعة جونز، 1989- 2005") (بالولايات المتحدة الأمريكية The impact of leadership on the environment of the institution and its mission: a case study on the University of Jones, (1989 – 2005

هدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي دفعت جامعة جونز لعمل تغيير مؤسسي شامل، وتوضيح الدور الذي لعبه القادة في دعم أو معارضة التغيير، وتوضيح أثر الرسالة والبيئة على التغيير، ووضع توصيات للمستقبل في هذا المجال.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة أدبيات القيادة وبيئة المؤسسة، والرسالة، والكتب، والمقالات، والمواد المؤرشفة، والوثائق الداخلية، وأجرى الباحث ثلاث مقابلات، ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات في الجامعة وأصحاب المصلحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس الحالي، ورؤساء ثلاث جامعات أخريات، وقيادات إدارية مخضر في المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-إن التغيير كان مصدره تفاعل العديد من العوامل هي: توفر فريق قيادي جديد، جماعية عملية التخطيط، المناقشة المستمرة عن فاعلية رسالة الجامعة في الأوضاع المعاصرة، تأثير الرئيس كمعوق أو مناصر، تأثير مجلس الأمناء بتشجيع الإدارة للتفكير بجرأة للاستجابة للبيئة المتغيرة.

-نتائج التغيير كانت إيجابية في النقاط التالية: إقبال الطلاب وكفاءتهم والكفاءة الأكاديمية والموقف المالي واندماج مجلس الجامعة في عملية التخطيط والتركيز المركزي على الرسالة.

22- (دراسة Lillis (2006) بعنوان: "التقييم المنهجي لاستراتيجية إدارة البرنامج في

لوجيا

". (Systematic evaluation of the strategy for) المعهد الإيرلندي للتكنو

(program management in the Irish Institute of Technology

هدفت الدراسة استثمار عوائد التخطيط الاستراتيجي وعمليات التقييم الذاتي للبرامج لتحسين أداء المؤسسات، وتلبية احتياجات مجتمع المستفيدين، وركزت الدراسة على تقارير التقييم المنتظم لمدى فعاليات برامج التخطيط الاستراتيجي في شركة إيرلندية مدة 5 سنوات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أدلة تجريبية تدل على أن هذه البرامج فعالة في تحسين الأداء المؤسسي .

23- (دراسة Maassen, Potman،) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي"

(Strategic Planning for Higher Education) هولندا .

هدفت الدراسة إلى إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً يعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الاستراتيجية المؤسسية، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي، كما ركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج مستقلة أو متميزة هي: النموذج الخطي، نموذج استراتيجية التكيف - نموذج لاستراتيجية النموذج التفسيري، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه الباحثان، والاستبانة كأداة لقياس مدى ملائمة النماذج. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أة:

-يعتبر النموذج التفسيري الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي.

-إن مفهوم المؤسسة يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول صياغة استراتيجياتها.

24- دراسة HEQC (2004) بعنوان "دراسة ممنهجة لتقييم المؤسسات" جنوب أفريقيا.

(Systematic study to assess the institutions)

هدفت الدراسة إجراء عدد من التقييمات التي تركز على النظام والمنهجيات المستخدمة لتقييم مدى تنفيذ المراجعة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي، مثل مرا الأهداف في إطارها المؤسسي، وقد شملت الدراسة ست مؤسسات متميزة من مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا وا خدمت لجنة الجودة في التعليم العالي (HEQC) (المنهج الوصفي التحليلي لقياس واقع أداء المؤسسات، ومنهج تحليل المحتوى من خلال تحليل نماذج التقييم الذاتي لهذه المؤسسات، وقد اعتمدت اللجنة للوصول إلى نتائج الدراسة أدوات عدة تنوعت بين الزيارة الميدانية، المقابلة، والاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

-أن التقييم الداخلي لا يكفي لتغطية جميع المسائل والقضايا المتعلقة بالاتجاهات والأنماط الإدارية.

وجود اختلافات مهمة بين المؤسسات تبعاً لمتغيرات السياسات، والأماكن، والثقافات، والهيكليات

25- (دراسة (، 1999)، Stryker، بعنوان: "امتلاك التخطيط من أجل المستقبل: التحديات التي

تواجه جامعة لاند جرانت" القروية في القرن الواحد والعشرين. الولايات المتحدة Own (.)

planning for the future: the challenges facing the Land Grant

(University "village in the twenty-first century

هدفت الدراسة إلى البحث في المستقبل بطريقة نوعية لإعادة الاهتمام بالجامعات القروية، ومدى تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية عليها، وكيفية اختيار الفرص والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية التي تخلق سيناريو من أجل إعادة اهتمام الإدارة بالجامعات، من أجل تطوير خطة مؤسسية تساعد الإداريين وأصحاب المهن في المشاركة في هذه التغييرات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

-تحديد الاتجاهات المستقبلية في الجامعات القروية وهي: الاتجاهات الاجتماعية

والاقتصادية والمساءلة والإبداعات التكنولوجية والتغيرات الديموغرافية واتجاهات التحاق الطلبة في الكليات وثقافة الجامعة وتطوير غاية ومهمة الجامعة.

-تأثير الاتجاهات المستقبلية الاجتماعية والاقتصادية في التخطيط، والطرق الكمية لتخطيط المستقبل يمكن إنجازها باستخدام المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال وتحليل وتجميع البيانات.

26- (دراسة الخفاجي، بايرمان، 1995) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية " ببريطانيا (.هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني

الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، ودمج استراتيجية الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أه:

-إن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.

تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، وتوفير خدمة المستفيدين، وتشجيع البحث وخدمة المجتمع، وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.

-تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

-تسهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية .

2-5-3 التعليق علي الدراسات المشابهة :

باستعراض الدراسات المشابهة السابقة الذكر فقد تنوعت الاهداف العامة لتلك الدراسات إلا أن الموضوع العام لتلك الدراسات استهدف التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات.

كما تنوعت العينات في تلك الدراسات من حيث الحجم، كما تنوعت مستويات العينات المستهدفة ، كما تنوعت العينات من حيث النوع .

ويتضح من خلال مسح الدراسات المشابهة أن معظم تلك الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي للدراسة، ذلك لمناسبة هذا المنهج لموضوع واهداف تلك الدراسات والقليل جداً من الدراسات استخدم المنهج التجريبي.

وقد تنوعت الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات المشابهة ما بين استخدام معاملات الانحدار والدرجة التائية واتفقت معظمها في استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط والنسب المئوية.

2-5-4 الاستفادة من الدراسات السابقة :-

إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الآتي :

- استخدام المنهج الوصفي .
- تحديد العينة من حيث الحجم، المجتمع الممثل له ساعد الباحث علي تحديد نوعية وحجم العينة للدراسة.

- تنوع وسائل جمع البيانات.
- الطرق العديدة والمتنوعة للمعالجات الاحصائية.
- استطاعت الباحثة أن تتعرف علي افضل الاجراءات المناسبة بشكل عام والتي يمكن أن تؤدي إلي تحقيق اهداف دراسته.

الفصل الثالث

3- إجراءات البحث

تمهيد :-

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمتها الباحثة من منهج ومجتمع وعينة واسباب وكيفية اختيار عينة الدراسة ، وأداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات البحث وطريقة تحديد صدق وثبات أداة البحث. والاسلوب الاحصائي الذي تم استخدامه في معالجة بيانات البحث.

3-1 منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أم لا في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيدالمعرفة عن الموضوع .

3-2 مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من الادارات العليا والمدراء ورؤساء الاقسام والعاملين بالمؤسسات الرياضية من اتحادات وندية وهيئات رياضية وخبراء التخطيط الاستراتيجي بإدارات الرياضة بولاية الخرطوم .

3-2-2 عينة البحث :-

شملت العينة الادارات العليا والمدراء ورؤساء الاقسام والعاملين بالمؤسسات الرياضية من اتحادات وندية وهيئات رياضية وخبراء التخطيط الاستراتيجي بإدارات الرياضة بولاية الخرطوم وعددهم (150) فرداً

3-2-2 توصيف العينة :

جدول رقم (1) يوضح توصيف العينة

م	الصفة	العدد	النسبة المئوية
-1	إدارات عليا	20	%13.3
-2	مدراء ادارات	30	%20
-3	رؤساء أقسام	40	%26.7
-4	خبراء تخطيط استراتيجي	30	%20
-5	الاتحادات والاندية الهيئات الرياضية	30	%20
	المجموع	150	%100

3-3 أداة البحث :

تم إعداد إستبانة حول " دورالتخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم.

تتكون إستبانة الدارسة من 63 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي. ويتكون من (7) فقرات المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية ويتكون من (6) فقرات المجال الثالث: وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) ويتكون من (7) فقرات المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية ويتكون من (9) فقرات المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويتكون من (7) فقرات المجال السادس: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية ويتكون من (6) فقرات

المجال السابع: أداء المؤسسات الأهلية النسوية ويتكون من (21) فقرة ويتوزع على النحو التالي:

فاعلية المؤسسة ويتكون من (4) فقرات

كفاءة المؤسسة ويتكون من (4) فقرات

الارتباط/الملائمة ويتكون من (7) فقرات

الاستمرارية ويتكون من (6) فقرات وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

3-4 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (10) من متخصصين في الإدارة الرياضية ومن الخبراء في المؤسسات الرياضية ، ملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - الملحق (1).

2- صدق المقياس:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 05.0$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (2) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات عن محور مستوى الاداء والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	ليس هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة الرياضية	0.838	*0.000
2.	لإدارات المختصة بالمؤسسة الرياضية لا تقدم خدمات الدعم بصورة كافية من حيث العدد	0.604	*0.000
3.	ليس هناك تحديث الهياكل بناء على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة	0.794	*0.000
4.	برامج مؤسستنا غير واضحة المخرجات	0.776	*0.000
5.	لإدارات بالمؤسسة لاتنال رضا المستفيدين	0.796	*0.000
6.	لأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل ضعيفة الحظ من التحقيق	0.825	*0.000
7.	تحقق المؤسسات التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة له	0.781	*0.000
8.	عملية التقييم بالمؤسسة لانتسم بالوضوح للجهات الخارجية والتابعة	0.769	*0.000
9.	ضعف الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج بالمؤسسة في التحديث والتطوير	0.865	*0.000

10.	ندرة توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة	0.825	*0.000
11.	البنيات التحتية للممارسة الرياضية متاحة للفئات المستهدفة المختلفة	0.835	*0.000
12.	يعتمد هيكل المؤسسة على التفويض في السلطات	0.859	*0.000
13.	الإمكانات والموارد المتوفرة غير كافية لتنفيذ الفعاليات	0.823	*0.000
14.	مكتبة المؤسسة لا تحتوى على نظام مناسب وفعال للتداول	0.750	*0.000
15.	لا تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة	0.789	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=05.0$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha= 05.0$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جودة التخطيط والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
*0.000	0.769	1- دي المؤسسة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح لمستقبلي
*0.000	0.865	2- المجتمع الداخلي والخارجي لا تكون له معرفة برؤية مؤسستنا الرياضية
*0.000	0.825	3- رؤية المؤسسة الرياضية نادرا ما تكون محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

*0.000	0.835	رؤية المؤسسة الرياضية لاتسهم فى عملية التغيير الإداري نحو الوضع المطلوب	-4
*0.000	0.859	تتصف رسالتنا بأنها بعيدة الأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز	-5
*0.000	0.699	قلة الاهتمام بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات	-6
*0.000	0.837	رسالة المؤسسة الرياضية إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	-7
*0.000	0.756	لشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية لآباس به	-8
*0.000	0.861	إدارة المؤسسة الرياضية لا تطبق معايير ومؤشرات أداء غير واضحة للحكم على خطة الكلية	-9
*0.000	0.844	العاملين في المؤسسة محدودى المشاركة في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة	-10
*0.000	0.782	معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية غير متوفرة	-11
*0.000	0.762	لقرارات بالمؤسسة تتسجم مع الخطط الموضوعه	-12
*0.000	0.809	تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	-13
*0.000	0.848	أهداف المؤسسة تشتق من الأهداف الرئيسية للدولة	-14
*0.000	0.699	أهداف المؤسسة غير متمسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير	-15

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha=05.0$.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha= 05.0$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لاتسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها	0.802	*0.000
2.	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر بالمؤسسة	0.777	*0.000
3.	منظومة التخطيط الاستراتيجي لا توظف جهود العاملين بشكل مناسب بالمؤسسة الرياضية	0.767	*0.000
4.	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي	0.722	*0.000
5.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل غير مناسب في المؤسسة	0.823	*0.000
6.	تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم	0.750	*0.000

الأداء			
7.	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والانجاز بالمؤسسة الرياضية	0.789	*0.000
8.	تلتزم إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة	0.699	*0.000
9.	تقوم المؤسسة الرياضية بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط غير مسبق لاحتياجات المجتمع	0.837	*0.000
10.	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة إلى إدخال البحث العلمي لمؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها	0.756	*0.000
11.	بادرا ما تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء	0.861	*0.000
12.	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات الرياضية المحلية والدولية	0.844	*0.000
13.	لايعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي	0.782	*0.000
14.	تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الخدمات والمرافق المطلوبة	0.762	*0.000
15.	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	0.809	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=05.0$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 05.0$ وبذلك يعتبرالمجال صادق لما وضع لقياسه.

3- 4 ثبات الإستبانة :

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثرمن مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرارفي نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدةمرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).

جدول (5): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
1.	مستوى الاداء	0.88	0.94
2.	جودة التخطيط	0.89	0.95
3.	التخطيط الاستراتيجي	0.90	0.95

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 779.0، 930.0 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (977.0). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 833.0، 964.0 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (988.0) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

3- 5- تطبيق الدراسة :

قامت الباحثة بالاستعانة ببعض الزملاء والخريجين تحديد وتوفير الادوات اللازمة لتطبيق الاستبانة ، وشرح للمساعدين كيفية تطبيق الاستبانة ورصد الدرجات ، وبتاريخ 20 / 12 / 2015م قامت بتطبيق الاستبانة على عينة البحث وجمع الدرجات بغية تحليلها إحصائياً (ملحق رقم 2)

3- 6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :-

قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- معادلة سيبرمان براون .
- معامل برسون .
- النسب المئوية .
- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق .

- الانحراف المعياري.

- المتوسط الحسابي.

الفصل الرابع

4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

4- 1 للإجابة على سؤال البحث الاول والذي ينص على : ما هو واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ؟

قامت الباحثة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات العينة عن محور مستوى الاداء وإعتمد الباحث نسبة (50%) (وأكثر لقبول الاجابة ، والجدول التالي يوضح ذلك :- .

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوزن النسبي والترتيب لاجابات العينة لعبارات الاستبانة عن محور مستوى الاداء .

م	العبارات	لتكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
1-	ليس هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة الرياضية	95	5	50	2.30	.939	63.3%	7
2-	الإدارات المختصة بالمؤسسة الرياضية لا تقدم خدمات الدعم بصورة كافية من حيث العدد	120	10	20	2.67	.702	80.0%	3
3-	ليس هناك تحديث الهياكل بناء على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة	110	30	10	2.67	.598	73.3%	4
4-	برامج مؤسستنا غير واضحة المخرجات	90	20	40	2.33	.872	60.0%	9
5-	الإدارات بالمؤسسة لاتنال رضا المستفيدين	100	20	30	2.47	.808	66.7%	5

1	%86.7	.543	2.80	10	10	130	الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل ضعيفة الحظ من التحقيق	-6
14	%30.0	.910	1.67	95	10	45	تحقق المؤسسات التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة له	-7
12	%33.3	.774	2.07	40	60	50	عملية التقييم بالمؤسسة لا تتسم بالوضوح للجهات الخارجية والتابعة	-8
11	%56.7	.948	2.20	55	10	85	ضعف الاستفادة من التقارير السنوية للبرامج بالمؤسسة في التحديث والتطوير	-9
8	%60.0	.702	2.67	20	10	120	ندرة توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة	-10
6	%66.7	.882	2.40	40	10	100	البنيات التحتية للممارسة الرياضية متاحة للفئات المستهدفة المختلفة	-11
15	%30.0	.915	1.63	100	5	45	يعتمد هيكل المؤسسة على التفويض في السلطات	-12
2	%80.0	.575	2.73	10	20	120	الإمكانات والموارد المتوفرة غير كافية لتنفيذ الفعاليات	-13
13	%33.3	.819	2.00	50	50	50	مكتبة المؤسسة لا تحتوي على نظام مناسب وفعال للتداول	-14
10	%60.0	.872	2.33	40	20	90	لا تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة	-15

يلاحظ من نتائج الجدول اعلاه رقم أن تقديرات العينة واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم جاءت على النحو التالي :-

جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (0,543) ونسبة مئوية بلغت (%86.7) وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (0,575) ونسبة مئوية بلغت (%80)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري بلغ (0,702) ونسبة مئوية بلغت (%80) ،

وفى المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (3) بمتوسط حسابى بلغ (2.67) وانحراف معيارى بلغ (0,598) ونسبة مئوية بلغت (73.3 %) ، وفى المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (5) بمتوسط حسابى بلغ (2.47) وانحراف معيارى بلغ (0,808) ونسبة مئوية بلغت (66.7 %) ، وفى المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (11) بمتوسط حسابى بلغ (2.40) وانحراف معيارى بلغ (0,882) ونسبة مئوية بلغت (66.7 %) ، وفى المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (1) بمتوسط حسابى بلغ (2.30) وانحراف معيارى بلغ (0,939) ونسبة مئوية بلغت (36.7 %) ، وفى المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابى بلغ (2.67) وانحراف معيارى بلغ (0,702) ونسبة مئوية بلغت (60 %) . وفى المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (4) بمتوسط حسابى بلغ (2.33) وانحراف معيارى بلغ (0,872) ونسبة مئوية بلغت (60 %) . وفى المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابى بلغ (2.33) وانحراف معيارى بلغ (0,872) ونسبة مئوية بلغت (60 %) . وفى المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة رقم (9) بمتوسط حسابى بلغ (2.20) وانحراف معيارى بلغ (0,948) ونسبة مئوية بلغت (56.7 %) . وفى المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (8) بمتوسط حسابى بلغ (2.07) وانحراف معيارى بلغ (0,774) ونسبة مئوية بلغت (33.3 %) . وفى المرتبة الثالثة عشر جاءت العبارة رقم (14) بمتوسط حسابى بلغ (2.00) وانحراف معيارى بلغ (0,819) ونسبة مئوية بلغت (33.3 %) . وفى المرتبة الرابعة عشر جاءت العبارة رقم (7) بمتوسط حسابى بلغ (1.67) وانحراف معيارى بلغ (0,910) ونسبة مئوية بلغت (30 %) . . وفى المرتبة الخامسة عشر جاءت العبارة رقم (12) بمتوسط حسابى بلغ (1.63) وانحراف معيارى بلغ (0,915) ونسبة مئوية بلغت (30 %) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الاول ، بأن واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم هو :-

- الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل ضعيفة الحظ من التحقيق .
- الإمكانيات والموارد المتوفرة غير كافية لتنفيذ الفعاليات .
- الإدارات المختصة بالمؤسسة الرياضية لا تقدم خدمات الدعم بصورة كافية من حيث العدد .

- ليس هناك تحديث للهياكل بناء على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة .
 - الإدارات بالمؤسسة لاتنال رضا المستفيدين .
 - البنيات التحتية للممارسة الرياضية متاحة للفئات المستهدفة المختلفة .
 - ليس هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة الرياضية .
 - تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
 - ندرة توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة .
 - برامج مؤسستنا غير واضحة المخرجات .
 - لاتنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة .
 - عملية التقييم بالمؤسسة لاتتسم بالوضوح للجهات الخارجية والتابعة .
 - مكتبة المؤسسة لاتحتوى على نظام مناسب وفعال للتداول .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (هيكيوك 2004م) والتي تشير الى :
- أن التقييم الداخلي لا يكفي لتغطية جميع المسائل والقضايا المتعلقة بالاتجاهات والأنماط الإدارية.
 - وجود اختلافات مهمة بين المؤسسات تبعاً لمتغيرات السياسات، والأماكن، والثقافات، والهيكليات
- وكذلك دراسة (الخفاجي، بايرمان ، 1995م) التي اشارت الى :
- إن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية
 - تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى أعلى من

الجودة، وتوفير خدمة المستفيدين، وتشجيع البحث وخدمة المجتمع، وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين .

وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى عدم مواكبة المؤسسات الرياضية الى الحديث من علم الادارة بالاضافة الى عدم استخدام التكنولوجيا فى الادارة الرياضية ، وعدم وجود المؤسسة فى الادارة خاصة فى اختيار الكوادر البشرية .

4- 2 للإجابة على سؤال البحث الثانى والذى ينص على : ماهو واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ؟

قامت الباحثة بإستخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والنسب المئوية لإجابات العينة عن محور جودة التخطيط وإعتمد الباحث نسبة (50%) واكثر لقبول الاجابة ، والجدول التالي يوضح ذلك :- .
جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابى ، الانحراف المعيارى ، الوزن النسبى والترتيب لاجابات العينة لعبارات الاستبانة عن محور جودة التخطيط .

م	العبارات	تكرارات			المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق				
1-	لدي المؤسسة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح لمستقبلي	40	10	100	1.60	.882	26.7%	15
2-	المجتمع الداخلي والخارجي لاتكون له	120	5	25	2.63	.755	80.0%	3

							معرفة برؤية مؤسستنا الرياضية	
5	%73.3	.808	2.53	30	10	110	رؤية المؤسسة الرياضية نادرا ماتكون محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.	-3
9	%63.3	.939	2.30	50	5	95	رؤية المؤسسة الرياضية لاتسهم فى عملية التغيير الإداري نحو الوضع المطلوب	-4
1	%86.7	.543	2.80	10	10	130	تتصف رسالتنا بأنها بعيدة الأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز	-5
6	%73.3	.849	2.50	35	5	110	قلة الاهتمام بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات	-6
13	%33.3	.932	1.73	90	10	50	رسالة المؤسسة الرياضية إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	-7
10	%60.0	.872	2.33	40	20	90	لشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية لآباس به	-8
7	%66.7	.882	2.40	40	10	100	إدارة المؤسسة الرياضية لا تطبق معايير ومؤشرات أداء غير واضحة للحكم على خطة الكلية	-9
2	%80.0	.702	2.67	20	10	120	العاملين في المؤسسة محدودى المشاركة في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة	-10
14	%33.3	.939	1.70	95	5	50	معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية غير متوفرة	-11
12	%36.7	.958	1.77	90	5	55	لقرارات بالمؤسسة تتسجم مع الخطط الموضوعه	-12

8	%66.7	.915	2.37	45	5	100	13- تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة
11	%60.0	.958	2.23	55	5	90	14- أهداف المؤسسة تشتق من الأهداف الرئيسية للدولة
4	%80.0	.755	2.63	35	5	120	15- أهداف المؤسسة غير متسمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة

يلاحظ من نتائج الجدول اعلاه رقم (7) أن تقديرات العينة واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم جاءت على النحو التالي :-

جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (0,543) ونسبة مئوية بلغت (86.7 %) وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري بلغ (0,702) ونسبة مئوية بلغت (80 %)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري بلغ (0,755) ونسبة مئوية بلغت (80 %) ، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري بلغ (0,755) ونسبة مئوية بلغت (80 %) ، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري بلغ (0,808) ونسبة مئوية بلغت (73.3 %) ، المرتبة السادسة العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري بلغ (0,849) ونسبة مئوية بلغت (73.3 %) وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري بلغ (0,882) ونسبة مئوية بلغت (66.7 %)، وفي المرتبة الثامنة العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري بلغ (0,915) ونسبة مئوية بلغت (66.7 %) وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري بلغ (0,939) ونسبة مئوية بلغت (63.3 %)، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري بلغ (0,872) ونسبة مئوية بلغت (60 %) ، في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري بلغ (0,958) ونسبة مئوية بلغت (60 %) ولم تحصل على نسبة موافقة (50 %) العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي بلغ (1.77) وانحراف معياري بلغ (0,958) ونسبة مئوية بلغت (36.7 %) في المرتبة الثانية عشر ، والعبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (1.73)

وانحراف معيارى بلغ (0,932) ونسبة مئوية بلغت (33.3%) فى المرتبة الثالثة عشر ، والعبارة رقم (11) بمتوسط حسابى بلغ (1.70) وانحراف معيارى بلغ (0,939) ونسبة مئوية بلغت (33.3%) فى المرتبة الرابعة عشر ، والعبارة رقم (1) بمتوسط حسابى بلغ (1.60) وانحراف معيارى بلغ (0,882) ونسبة مئوية بلغت (26.7%) فى المرتبة الخامسة عشر .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثانى ، بأن مستوى جودة التخطيط الاستراتيجى للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف بنسبة تعادل () من خلال الآتى :

- تتصف رسالة الادارات الرياضية بأنها بعيدة الأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز .

- العاملين في المؤسسة محدودى المشاركة في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة .

- المجتمع الداخلى والخارجى لا تكون له معرفة برؤية مؤسستنا الرياضية .

- أهداف المؤسسة غير متسمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .

-رؤية المؤسسة الرياضية نادرا ماتكون محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .

- قلة الاهتمام بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات .

- إدارة المؤسسة الرياضية لا تطبق معايير ومؤشرات أداء غير واضحة للحكم على خطة الكلية ،

-تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .

- رؤية المؤسسة الرياضية لاتسهم فى عملية التغيير الإدارى نحو الوضع المطلوب .

- الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية لا باس به .

- أهداف المؤسسة تشتق من الأهداف الرئيسية للدولة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (رحمة زعيبي - 2014م ،) والتي تشير الى :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

وكذلك دراسة (المبعوث ، 2003م) التي أشارت الى : - ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات. -إن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات بالممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها: تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي
ورأى كل من

وتعزى الباحثه هذه النتيجة الى

4-3 للإجابة على سؤال البحث الثالث والذي ينص على ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ؟
قام الباحث بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات العينة عن محور **التخطيط الاستراتيجي** وإعتمد الباحث نسبة (50%) وأكثر لقبول الاجابة ، والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوزن النسبي والترتيب لاجابات العينة لعبارات الاستبانة عن محور التخطيط الاستراتيجي .

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لتكرارات			العبارات	م
				غير موافق	محايد	موافق		
1	%66.7	.882	2.40	40	10	100	لا تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها	-1
4	%60.0	.872	2.33	40	20	90	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر بالمؤسسة	-2
11	%23.3	.849	1.50	110	5	35	منظومة التخطيط الاستراتيجي لا توظف جهود العاملين بشكل مناسب بالمؤسسة الرياضية	-3
10	%30.0	.915	1.63	100	5	45	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي	-4
3	%63.3	.939	2.30	50	5	95	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل غير مناسب في المؤسسة	-5
14	%13.3	.702	1.33	120	10	20	تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء	-6
9	%30.0	.910	1.67	95	10	45	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والانجاز بالمؤسسة الرياضية	-7
8	%33.3	.932	1.73	90	10	50	تلتزم إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة	-8
5	%60.0	.872	2.33	40	20	90	تقوم المؤسسة الرياضية بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط غير مسبق	-9

							لاحتياجات المجتمع	
15	%6.7	.543	1.20	130	10	10	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها	-10
2	%63.3	.843	2.40	35	20	95	نادرا ما تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء	-11
12	%20.0	.808	1.53	100	20	30	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات الرياضية المحلية والدولية	-12
6	%60.0	.932	2.27	50	10	90	لايعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي	-13
7	%50.0	.967	2.07	65	10	75	تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الخدمات والمرافق المطلوبة	-14
13	%13.3	.720	1.47	100	30	20	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	-15

يلاحظ من نتائج الجدول اعلاه رقم (8) أن تقديرات العينة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء

المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم جاءت على النحو التالي :-

جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري بلغ

(0,882) ونسبة مئوية بلغت (66.7 %) وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (11)

بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري بلغ (0,843) ونسبة مئوية بلغت (

63.3 %)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (2.30)

وانحراف معياري بلغ (0,939) ونسبة مئوية بلغت (63.3 %) ، وفي المرتبة الرابعة جاءت

العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري بلغ (0,872) ونسبة

مئوية بلغت (60 %) ، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي بلغ (

2.33) وانحراف معياري بلغ (0,872) ونسبة مئوية بلغت (60 %) ، المرتبة السادسة

العبارة رقم (13) بمتوسط حسابى بلغ (2.27) وانحراف معيارى بلغ (0,932) ونسبة مئوية بلغت (60%) . جاءت فى المرتبة السابعة العبارة رقم (14) بمتوسط حسابى بلغ (2.07) وانحراف معيارى بلغ (0,967) ونسبة مئوية بلغت (50%) ولم تحصل على نسبة موافقة (50%) العبارة رقم (8) بمتوسط حسابى بلغ (1.73) وانحراف معيارى بلغ (0,932) ونسبة مئوية بلغت (33.3%) فى المرتبة الثامنة ،والعبارة رقم (7) بمتوسط حسابى بلغ (1.67) وانحراف معيارى بلغ (0,910) ونسبة مئوية بلغت (30%) فى المرتبة التاسعة ،والعبارة رقم (4) بمتوسط حسابى بلغ (1.63) وانحراف معيارى بلغ (0,915) ونسبة مئوية بلغت (30%) فى المرتبة العاشرة ،والعبارة رقم (3) بمتوسط حسابى بلغ (1.50) وانحراف معيارى بلغ (0,849) ونسبة مئوية بلغت (23.3%) وفى المرتبة الحادية عشر ، والعبارة رقم (12) بمتوسط حسابى بلغ (1.53) وانحراف معيارى بلغ (0,808) ونسبة مئوية بلغت (20%) فى المرتبة الثانية عشر ، والعبارة رقم (15) بمتوسط حسابى بلغ (1.47) وانحراف معيارى بلغ (0,720) ونسبة مئوية بلغت (13.3%) وفى المرتبة الثالثة عشر ، والعبارة رقم (6) بمتوسط حسابى بلغ (1.33) وانحراف معيارى بلغ (0,702) ونسبة مئوية بلغت (13.3%) فى المرتبة الرابعة عشر ، والعبارة رقم (10) بمتوسط حسابى بلغ (1.20) وانحراف معيارى بلغ (0,543) ونسبة مئوية بلغت (6.7%) فى المرتبة الخامسة عشر .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثالث ، بان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف بنسبة تعادل () من خلال الاتى :

- لاتسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها .

- نادرا ما تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء ،

- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل غير مناسب فى المؤسسة .

- تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر بالمؤسسة .
- تقوم المؤسسة الرياضية بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط غير مسبق لاحتياجات المجتمع .
- لايعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي .
- تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الخدمات والمرافق المطلوبة .
- تلتزم إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة .
- تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والانجاز بالمؤسسة الرياضية .
- تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي .
- منظومة التخطيط الاستراتيجي لا توظف جهود العاملين بشكل مناسب بالمؤسسة الرياضية.
- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات الرياضية المحلية والدولية .
- يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
- تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء .
- تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها .

- الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5- النتائج :

- 1- بأن واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف وذلك من خلال :-
 - الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل ضعيفة الحظ من التحقيق .
 - الإمكانيات والموارد المتوفرة غير كافية لتنفيذ الفعاليات .
 - الإدارات المختصة بالمؤسسة الرياضية لا تقدم خدمات الدعم بصورة كافية من حيث العدد .
 - ليس هناك تحديث للهياكل بناء على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة .
 - الإدارات بالمؤسسة لاتنال رضا المستفيدين .
 - البنيات التحتية للممارسة الرياضية متاحة لفئات المستهدفة المختلفة .
 - ليس هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة الرياضية .
 - تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
 - ندرة توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة .

- برامج مؤسستنا غير واضحة المخرجات .
 - لانتفد المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة .
 - عملية التقييم بالمؤسسة لاتتسم بالوضوح للجهات الخارجية والتابعة .
 - مكتبة المؤسسة لاتحتوى على نظام مناسب وفعال للتداول .
- 2- بأن مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف وذلك من خلال اجابات العينة التالية :
- تتصف رسالة الادارات الرياضية بأنها بعيدة الأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز .
 - العاملين في المؤسسة محدودى المشاركة في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة .
 - المجتمع الداخلي والخارجي لاتكون له معرفة برؤية مؤسستنا الرياضية .
 - أهداف المؤسسة غير متمسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
 - رؤية المؤسسة الرياضية نادرا ماتكون محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .
 - قلة الاهتمام بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات .
 - إدارة المؤسسة الرياضية لا تطبق معايير ومؤشرات أداء غير واضحة للحكم على خطة الكلية ,
 - تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
 - رؤية المؤسسة الرياضية لاتسهم فى عملية التغيير الإداري نحو الوضع المطلوب .
 - الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية لايأس به .
 - أهداف المؤسسة تشتق من الأهداف الرئيسية للدولة .

3- بان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف وذلك من خلال اجابات العينة التالية :

- لاتسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها.
- نادرا ما تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء ,
- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل غير مناسب في المؤسسة .
- تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر بالمؤسسة .
- تقوم المؤسسة الرياضية بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط غير مسبق لاحتياجات المجتمع .
- لايعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي .
- تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الخدمات والمرافق المطلوبة .
- تلتزم إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة .
- تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والانجاز بالمؤسسة الرياضية .
- تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي .
- منظومة التخطيط الاستراتيجي لا توظف جهود العاملين بشكل مناسب بالمؤسسة الرياضية.
- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات الرياضية المحلية والدولية .

- يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
- تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء .
- تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها .

2-5 التوصيات :

- 1- العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل .
- 2- ضرورة تحديث الهياكل بناءً على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة الرياضية .
- 3- العمل على توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية .
- 4- التأكيد على ان تعمل عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها.
- 5- إدخال البحث العلمي في المؤسسة الرياضية كجزء لا يتجزأ من عملياتها .
- 6- لئلا إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية .
- 7- أن يعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي .

3-5 المقترحات :

- 1- اقترح ان يبحث مستقبلا في الاداء المؤسسي للادارات الرياضية على ضوء الجودة الشاملة .
- 2- اجراء دراسات عن تطوير اداء الادارات بالمؤسسات الرياضية .
- 3- اجراء بحوث عن تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .
- 4- نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام معايير التميز

4-5 ملخص البحث :

جاء هذا البحث بعنوان دراسة : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم . وتكون من خمسة فصول تناولت الباحثة في الفصل الأول خطة الدراسة والتي اشتملت على المقدمة ومشكلة الدراسة ، ومجتمع وعينة ومصطلحات الدراسة . اشتمل الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة والمثابفة على مباحث تمثلت في:

مفهوم وتعريف الإدارة. مستويات الادارة . وظائف الادارة . إدارة المؤسسة الرياضية ، المبادئ والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية . الاشراف الاداري ومستويات الادارة ، مفهوم التخطيط ، التخطيط الاستراتيجي ، مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي ، الجودة الشاملة ، تاريخ الحركة الرياضية في السودان . في الفصل الثالث تم تناول " إجراءات الدراسة " وبيان المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة ، وأداة جمع البيانات والقياسات و تقنينها لتحديد صدقها وثباتها واختتم بتطبيق الدراسة وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات .

اشتمل الفصل الرابع على عرض ومناقشة نتائج البحث وأهم النتائج التي تم التوصل لها:-

1- بأن واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف وذلك من خلال :-

- الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل ضعيفة الحظ من التحقيق .

- الإمكانيات والموارد المتوفرة غير كافية لتنفيذ الفعاليات .

- الإدارات المختصة بالمؤسسة الرياضية لا تقدم خدمات الدعم بصورة كافية من حيث العدد .

- ليس هناك تحديث للهياكل بناء على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة .
 - الإدارات بالمؤسسة لاتنال رضا المستفيدين .
 - البنيات التحتية للممارسة الرياضية متاحة للفئات المستهدفة المختلفة .
 - ليس هناك تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة الرياضية .
 - تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
 - ندرة توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة .
 - برامج مؤسستنا غير واضحة المخرجات .
 - لاتنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة .
 - عملية التقييم بالمؤسسة لاتتسم بالوضوح للجهات الخارجية والتابعة .
 - مكتبة المؤسسة لاتحتوى على نظام مناسب وفعال للتداول .
- 2- بأن مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف بنسبة تعادل () من خلال الاتي :

- تتصف رسالة الادارات الرياضية بأنها بعيدة الأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز .
- العاملين في المؤسسة محدودى المشاركة في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة .
- المجتمع الداخلي والخارجي لاتكون له معرفة برؤية مؤسستنا الرياضية .
- أهداف المؤسسة غير متسمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
- رؤية المؤسسة الرياضية نادرا ماتكون محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها .

- قلة الاهتمام بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات .
 - إدارة المؤسسة الرياضية لا تطبق معايير ومؤشرات أداء غير واضحة للحكم على خطة الكلية ,
 - تعد رسالة المؤسسة بشكل غير متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
 - رؤية المؤسسة الرياضية لاتسهم فى عملية التغيير الإداري نحو الوضع المطلوب .
 - الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية لآباس به .
 - أهداف المؤسسة تشتق من الأهداف الرئيسية للدولة .
- 3-بان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف بنسبة تعادل () من خلال الآتى :

- لاتسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها.
- نادرا ما تقوم المؤسسة بتحسين عملياتها وإجراءاتها لضمان جودة الأداء ,
- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل غير مناسب فى المؤسسة .
- تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر بالمؤسسة .
- تقوم المؤسسة الرياضية بافتتاح برامجها الأكاديمية بناء على تخطيط غير مسبق لاحتياجات المجتمع .
- لايعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي .
- تسهم عملية التخطيط في تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الخدمات والمرافق المطلوبة .

- تلتزم إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة .
- تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والانجاز بالمؤسسة الرياضية .
- تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي .
- منظومة التخطيط الاستراتيجي لا توظف جهود العاملين بشكل مناسب بالمؤسسة الرياضية.
- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات الرياضية المحلية والدولية .
- يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
- تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء .
- تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة إلى إدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملياتها .

وجاءت أهم توصيات الدراسة في الآتي :

4-5 التوصيات :

- 1- العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل .
- 2- ضرورة تحديث الهياكل بناءً على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة الرياضية .
- 3- العمل على توفير فرص تدريب للعاملين بالمؤسسة الرياضية .
- 4- التأكيد على ان تعمل عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة المؤسسة الرياضية ورسالتها.
- 5- إدخال البحث العلمي في المؤسسة الرياضية كجزء لا يتجزأ من عملياتها .

- 6- لئلا إدارة المؤسسة الرياضية في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية .
- 7- أن يعتبر التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الحديث الشريف.

ثالثاً: الكتب العلمية:

- 1- إسماعيل محمد السيد، (1990م)، الإدارة الاستراتيجية، افسكندرية: المكتب العربي الحديث
- 2- أمال محمد إبراهيم، أحمد آدم أحمد، عبدالمنعم إبراهيم توفيق (2016م)، إدارة المؤسسات الرياضية - التخطيط والجودة والتمكين، دار جامعة السودان للطباعة والنشر، مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الاولى .
- 3- نعمان عبدالغنى، لطيفة عبدالله شرف الدين (2010م) الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، الطبعة الاولى .
- 4- طارق محمد السويدان، محمد محمد اكرم العدلوني، (1425هـ)، كيف تكتب خطة إستراتيجية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،
- 5- عايده سيد خطاب (2001م): الإدارة الإستراتيجية المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 6- زكريا الدورى مطلق (2005) الإدارة الإستراتيجي مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 7- ثابت إدريس والمرسي جمال الدين، (2002) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية: مصر.

- 8- علي السلمي (2001) خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 9- علي السلمي ، (2003) السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، دارالوفاء لدنيا للطباعة والنشر : الإسكندرية
- 10- أشرف المدني (2013): التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات الرياضية ،دورة التنظيم والإدارة رقم 13، المغرب.

11- محمد ثامر ، 2012م ، forum.kooora.com

10- [Http://iasportm.com/pages/Headers/Details.aspx](http://iasportm.com/pages/Headers/Details.aspx)