

معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات
الرياضية (دراسة ميدانية دراسة استطلاعية مديرية الشباب والرياضة، (DJS))

اشراف الدكتور

اعداد الطالب

شوية بوجمعة

بوسعدية مولود

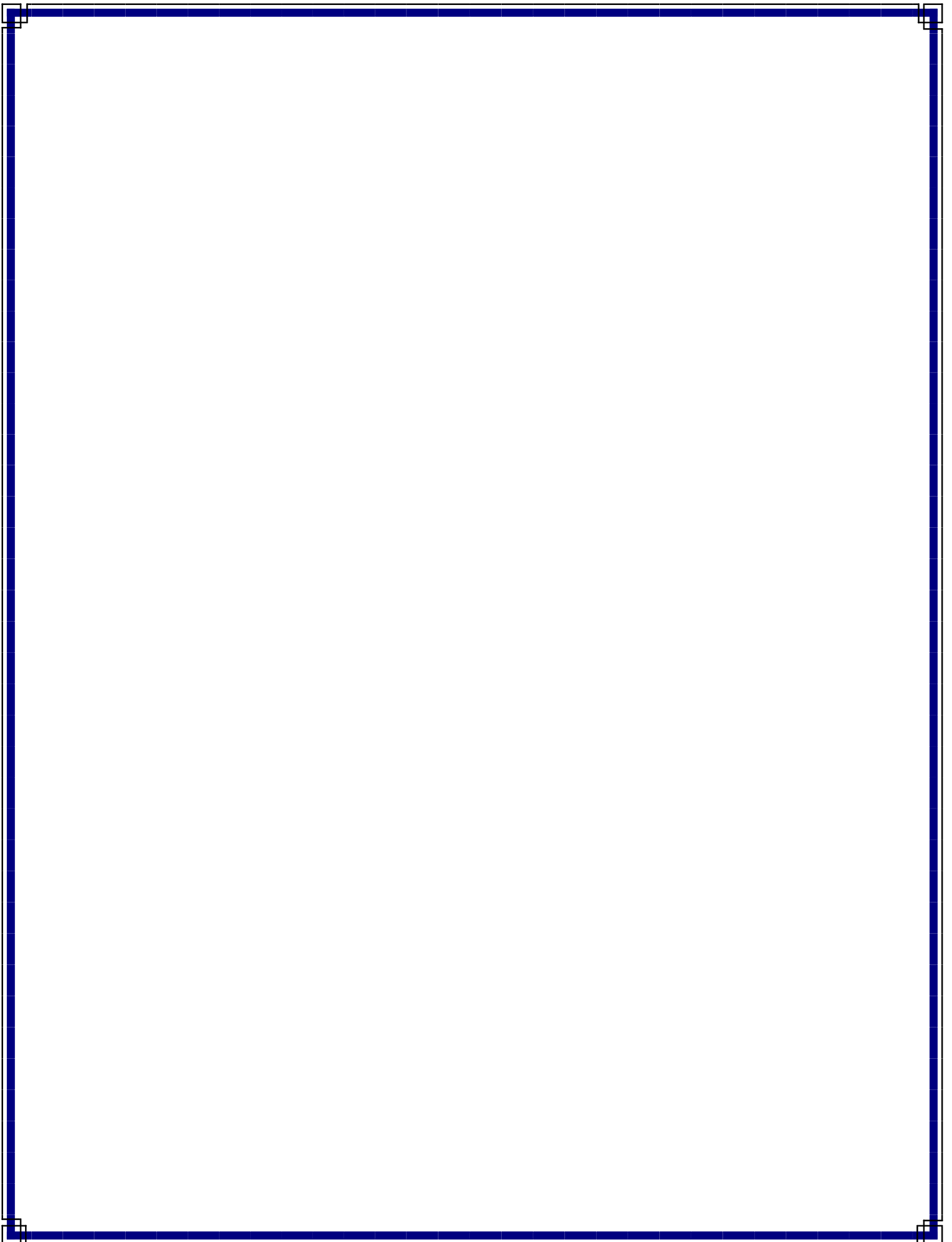
لجنة المناقشة

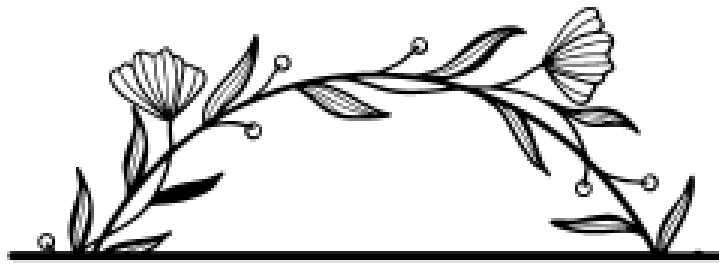
تريخ المناقشة:.....

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة
.....
.....
.....

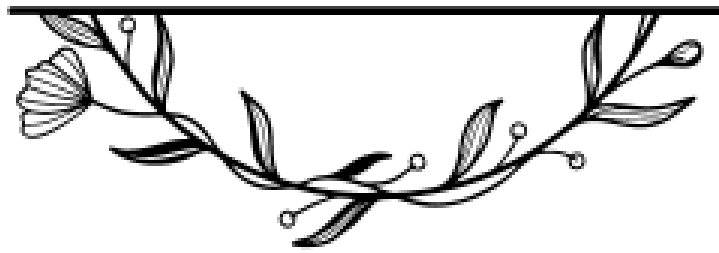
السنة الدراسية

2024/2023





شكر و تقدير



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين.

يسعدني في ختام هذا العمل أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من ساهم في إتمام هذه
الدراسة، التي لم تكن لتخرج إلى النور لولا الدعم والتوجيه المستمر من العديد من الأشخاص.

في المقام الأول، أخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل الدكتور "شوية بوجمعة"، الذي لم يبخل
عليّ بوقته وجهده، والذي كانت إرشاداته العلمية الصائبة ونصائحه القيمة نبراسًا لي في مسيرتي
البحثية. إن دعمه وتشجيعه لي منذ بداية هذا المشروع وحتى نهايته، كان له الأثر الأكبر في تجاوزي
للتحديات والصعوبات، وتحقيق هذا الإنجاز العلمي. إن كلمات الشكر لتعجز عن التعبير عما أكنه
لكم من تقدير واحترام.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد بوضياف المسيلة، الذين لم
يدخروا جهدًا في تقديم المعرفة والعلم، وكانوا دائمًا مصدر إلهام ودعم. ولا أنسى أن أشكر زملائي
وأصدقائي الذين كانوا لي خير سند، بتشجيعهم ومشاركتهم لي في كافة مراحل إعداد هذا البحث.

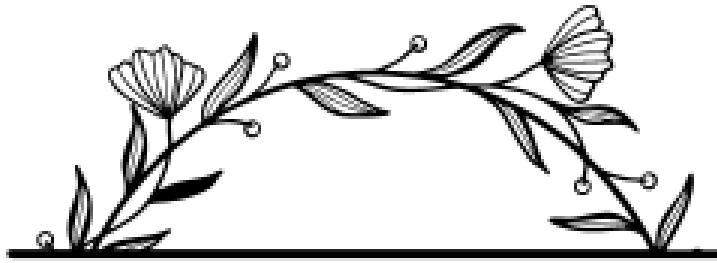
كما أعرب عن تقديري وامتناني لكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد، ولكل من
أمدني بالمراجع أو قدم لي المشورة والنصح.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى عائتي العزيزة، التي كانت دائمًا مصدر قوتي وإلهامي، وأخص بالشكر
والدي ووالدي لدعمهما الدائم وتشجيعهما المستمر لي لتحقيق أحلامي وطموحاتي.

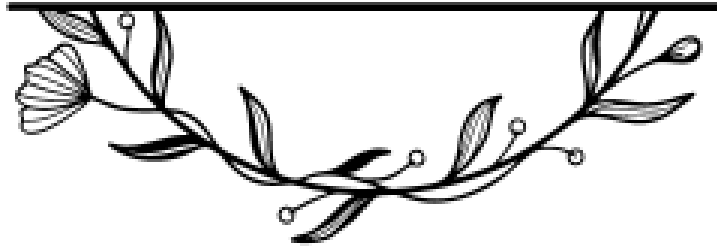
أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا جميعًا لما يحبه ويرضاه، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم،
وأن يكتب له القبول والنفع.

والحمد لله رب العالمين.

اهداء



اهداء



اهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء دربي، والدافع الذي حفزني على المضي قدماً في مسيرتي العلمية... إلى والدي العزيزين، الذين غرسا في نفسي حب العلم والتعلم، وكانا دائماً مصدر القوة والإلهام، فبفضل دعمهما اللامتناهي وتشجيعهما المستمر، استطعت أن أصل إلى ما أنا عليه اليوم. أبي العزيز، الذي علمني معنى الجد والاجتهاد، وأمي الحبيبة، التي كانت حنانها وحنانها سنداً لي في كل خطوة.

إلى والدي الحبيبة، التي كانت ولا تزال ملاذي الآمن، بصلواتها الصادقة ودعواتها المخلصة، كانت دائماً الدافع الأكبر لتحقيق النجاح والتفوق. أُمي الغالية، كلمات الشكر تعجز عن التعبير عن مدى امتناني وحيي لك.

إلى والدي العزيز، الذي كان لي قدوة ومثالاً يُتخذى به في الحياة، بفضل حكمته وإرشاداته، تعلمت معنى الإصرار والمثابرة. لقد كنت وما زلت مصدر إلهامي في تحقيق هذا الإنجاز.

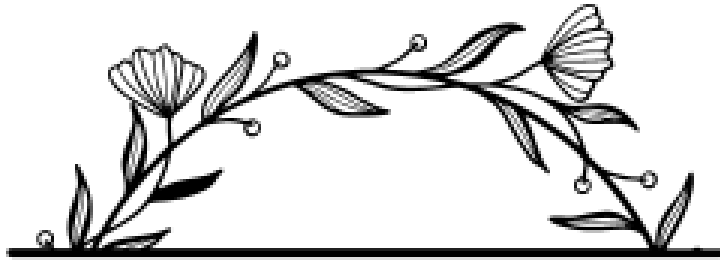
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي خير سند، وشاركوا معي لحظات النجاح والتحدي، بفضل حبهم ودعمهم اللامتناهي، كان لهم الأثر الكبير في كل خطوة خطوتها في هذا الطريق.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم الغزير وتوجيهاتهم السديدة، وكانوا دائماً مشعل نور في مسيرتي العلمية، أخصهم بالشكر والتقدير، فبدون إرشاداتهم ودعمهم، لما تحقق هذا الإنجاز.

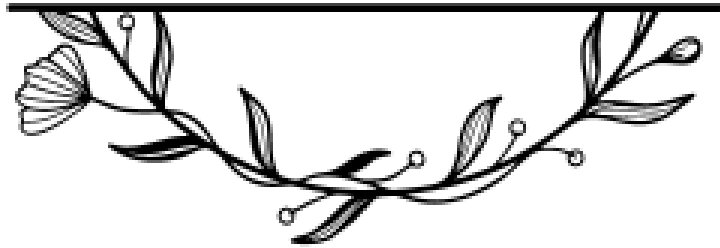
إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دائماً العون والمشجع في كل لحظة، ووقفوا بجاني في كل خطوة، أهدي لهم هذا العمل كتعبير عن الامتنان والوفاء لصدقاتهم الصادقة.

وأخيراً، إلى كل من كان له أثر في حياتي العلمية والشخصية، أهدي لكم هذا العمل من القلب، فأنتم الركيزة الأساسية التي جعلتني أحقق هذا الإنجاز.

لكم جميعاً... أهدي هذا النجاح، فأنتم كنتم وما زلتُم الدافع الأقوى لتحقيق هذا الإنجاز.



الفهرس



إليك المحتوى داخل جدول كما طلبت:

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	الفهرس
	ملخص
	Summery in English
أب	مقدمة
19	الفصل الأول: الجزء التمهيدي
19	1.الإشكالية
20	2.أهمية الدراسة
21	3.أهداف الدراسة
21	4.مصطلحات الدراسة
24	5.الدراسات السابقة
26	تعليق على الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإداري
30	1.2تعريف التخطيط الإداري
30	2.2أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية
39	الفصل الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الإداري
39	1.3المعوقات البشرية
40	2.3المعوقات المالية والإدارية
40	3.3المعوقات الثقافية والتنظيمية
41	4.3المعوقات التكنولوجية
42	5.3المعوقات البيئية والخارجية
36	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
36	الدراسة الاستطلاعية
36	2.4منهج الدراسة
36	3.4متغيرات الدراسة
37	4.4مجتمع وعينة الدراسة
37	5.4أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
37	6.4الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
38	7.4تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
40	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
40	1.5عرض النتائج
49	2.5اختبار الفرضيات
51	الفرضية الرئيسية
51	الفرضية الفرعية 1
52	الفرضية الفرعية 2
52	الفرضية الفرعية 3
53	خلاصة الفصل
53	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
53	1.6الاستنتاج العام

53	2.6 التوصيات والمقترحات
56	خاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
60	ملاحق

فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	الشكل
41	الشكل 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسات الرياضية
43	الشكل 2: الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمعوقات التخطيط الإداري
45	الشكل 3: المتوسطات الحسابية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية
47	الشكل 4: نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة الأساسية
50	الشكل 5: الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمعوقات التخطيط الإداري

فهرس الجداول

الصفحة	الشكل
38	جدول الثبات (ألفا كرونباخ)
39	جدول تحليل التباين (ANOVA)
42	جدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 40)
47	جدول 2: واقع التخطيط الإداري في المؤسسة الرياضية (ن = 40)
44	جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (ن = 40)
46	جدول 4: نتائج اختبار (ت) للفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس (ن = 40)
47	جدول 5: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في آراء أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية الأخرى (ن = 40)
49	جدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة (ن = 40)

ملخص

تهدف هذه الدراسة، التي أجريت خلال السنة الدراسية 2024/2023، إلى تسليط الضوء على معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، مع التركيز على العوامل التي تعيق فعالية هذه العملية.

حجم وعينة الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من 40 موظفًا من العاملين في المؤسسات الرياضية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه 120 موظفًا.

الأدوات المستعملة ومنهج الدراسة: تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم بعناية يشمل جوانب متعددة من التخطيط الإداري، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة أقسام رئيسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية في تطبيق التخطيط الإداري.

الفصل الأول: تناول الإطار النظري للتخطيط الإداري وأهميته في المؤسسات الرياضية. تم استعراض المراحل المختلفة للتخطيط الإداري والأساليب المستخدمة في هذه العملية، مع التركيز على التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية في هذا السياق.

الفصل الثاني: ركز على تحليل العوامل المؤثرة في تطبيق التخطيط الإداري. وقد تم تحديد عدة معوقات رئيسية، مثل المعوقات البشرية المتمثلة في نقص الكفاءات، والمعوقات المالية مثل قلة الموارد، إضافة إلى العوائق البيروقراطية وضعف البنية التحتية.

تساؤلات الدراسة: ركزت الدراسة على السؤال الرئيسي:

- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال في المؤسسات الرياضية؟ كما تناولت عدة تساؤلات فرعية، منها:
- هل تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات في وضع خطط إدارية واضحة ومحددة؟
- ما هي العوامل التي تعيق تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية؟

الفصل الثالث: تضمن الجانب التطبيقي للدراسة. تم تحليل البيانات المجمعة من العينة باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) واختبارات التباين الأحادي (ANOVA). أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية في تطبيق التخطيط الإداري هي العوامل المالية والبيروقراطية.

الوسائل الإحصائية المستعملة: استُخدمت أدوات مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبارات التباين الأحادي لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير العوامل المختلفة على فعالية التخطيط الإداري.

أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن العوامل المالية والبيروقراطية تمثل أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية في تطبيق التخطيط الإداري. كما تم تحديد أن نقص الكفاءات البشرية وضعف البنية التحتية لهما دور كبير في إعاقة هذه العملية.

الفصل الرابع: تم استعراض النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وقد قُدمت توصيات عملية لتحسين فعالية التخطيط الإداري. من بين هذه التوصيات:

- ضرورة تعزيز الموارد المالية للمؤسسات الرياضية.
- تطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتأهيل.
- تحسين البنية التحتية الرياضية لتسهيل تنفيذ الخطط الإدارية.

الاستنتاج: تؤكد الدراسة على أن التخطيط الإداري هو عنصر أساسي لضمان نجاح المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها. وقد شددت على ضرورة تجاوز المعوقات الحالية من خلال تبني استراتيجيات مرنة وشاملة لضمان تطبيق التخطيط الإداري الفعال.

Summery in English

This study, conducted during the 2023/2024 academic year, aims to shed light on the obstacles to the implementation of administrative

planning in sports institutions, with a focus on factors that hinder the effectiveness of this process.

Study sample and size: The study was carried out on a *sample of 40 employees* working in sports institutions, selected randomly from a population of 120 employees.

Tools and methodology: Data was collected using a well-designed questionnaire covering various aspects of administrative planning. The questionnaire was divided into five main sections. The study adopted a *descriptive-analytical approach* to analyze the obstacles facing sports institutions in implementing administrative planning.

Chapter One: This chapter addressed the theoretical framework of administrative planning and its importance in sports institutions. Various stages and methods of the administrative planning process were reviewed, with a focus on the challenges that sports institutions face in this context.

Chapter Two: This chapter focused on analyzing the factors affecting the implementation of administrative planning. Key obstacles identified included *human factors* such as lack of competencies, *financial constraints* such as insufficient resources, as well as *bureaucratic barriers* and inadequate infrastructure.

Research questions: The study focused on the main question:

- *What are the key obstacles preventing the effective implementation of administrative planning in sports institutions?* In addition, the following sub-questions were addressed:
- *Do sports institutions face difficulties in formulating clear and defined administrative plans?*
- *What factors hinder the execution of administrative plans in sports institutions?*

Chapter Three: This chapter presented the practical aspect of the study. Data collected from the sample was analyzed using *statistical tools* such as *multiple regression analysis* and *ANOVA tests*. The results showed that *financial and bureaucratic factors* were the most significant obstacles to administrative planning in sports institutions.

Statistical tools used: Tools such as *multiple regression analysis* and *ANOVA tests* were utilized to test hypotheses regarding the impact of various factors on the effectiveness of administrative planning.

Key findings: The study revealed that *financial and bureaucratic obstacles* were the most prominent challenges sports institutions face in implementing administrative planning. Additionally, the lack of human competencies and weak infrastructure also played a major role in impeding the planning process.

Chapter Four: This chapter reviewed the results in light of previous studies and provided practical recommendations aimed at improving the effectiveness of administrative planning. Key recommendations included:

- *Enhancing financial resources* for sports institutions.
- *Developing human competencies* through continuous training and development.
- *Improving sports infrastructure* to facilitate the effective implementation of administrative plans.

Conclusion: The study emphasizes that administrative planning is a critical factor for the success of sports institutions in achieving their objectives. It highlights the necessity of overcoming current obstacles by adopting flexible and comprehensive strategies to ensure effective implementation of administrative planning.

مقدمة

تعد المؤسسات الرياضية من أبرز الدعائم التي يقوم عليها المجتمع المعاصر، حيث تسهم في تعزيز الصحة البدنية والنفسية للأفراد، وتعمل على ترسيخ قيم التنافس الشريف والروح الرياضية. إلا أن هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافها وتؤثر على استدامتها، مما يبرز أهمية التخطيط الإداري كعنصر أساسي لضمان نجاحها وتطورها.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة "معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية"، وذلك من خلال تحليل معمق وشامل للعوامل المختلفة التي تؤثر على فعالية هذه العملية. تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول رئيسية.

في الفصل الأول، تم تقديم الإطار النظري للتخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، متناولين أهمية هذه العملية، مراحلها، وأنواع الخطط الإدارية المختلفة.

أما الفصل الثاني فقد ركز على استعراض المعوقات البشرية، المالية، الإدارية، الثقافية، والتكنولوجية التي تحول دون التطبيق الفعال للتخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية.

في الفصل الثالث، تم تقديم الجانب النظري من خلال تحليل معمق لمفهوم التخطيط الإداري، أهميته، مراحلها، وأنواعه، مع التركيز على أهمية تكامل هذه الخطط لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

بينما في الفصل الرابع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية، حيث تم جمع البيانات من عينة ممثلة من العاملين في هذا المجال، وتحليلها للوصول إلى نتائج موضوعية.

مقدمة

وجاء الفصل الخامس لعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة، بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد واختبارات التباين.

وأخيراً، في الفصل السادس، تم تقديم الاستنتاجات والتوصيات العملية المستخلصة من الدراسة، والتي تهدف إلى تحسين فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، من خلال معالجة المعوقات المحددة وتعزيز قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية وعملية تسهم في تعزيز التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، وتوفير حلول ملموسة لتجاوز التحديات التي تواجهها، بما يعزز من قدرتها على التطور والاستدامة

الفصل الأول: الجزء التمهيدي

1. الإشكالية:

تحتل المؤسسات الرياضية مكانة بارزة في المجتمع المعاصر، حيث تمثل حجر الزاوية في النشاط الرياضي بمختلف أشكاله وتخصصاته. فهذه المؤسسات، سواء كانت أندية أو اتحادات أو مراكز تدريبية، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الصحة البدنية والعقلية للمواطنين، وترسيخ قيم التنافس الشريف والروح الرياضية النبيلة. كما تساهم بشكل كبير في اكتشاف المواهب الرياضية وصقلها، وتمثيل البلد في المحافل الرياضية الإقليمية والدولية.

لكن، على الرغم من الأهمية البالغة للمؤسسات الرياضية والدور الحيوي الذي تضطلع به، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والعقبات التي تعرقل تحقيق أهدافها وضمان استدامتها واستمرارها على المدى الطويل. فهذه المؤسسات تعاني من مشكلات عديدة، بدءاً من نقص التمويل والموارد المالية، ومروراً بضعف البنية التحتية والمرافق الرياضية، وصولاً إلى النقص في الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على الإدارة الفعالة للمؤسسات الرياضية.

ومن بين هذه التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الرياضية، برز التخطيط الإداري كعنصر حاسم وأساسي لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها المنشودة. فالتخطيط الإداري الفعال يُعد حجر الأساس لأي مؤسسة رياضية تطمح إلى النمو والتطور والتميز، حيث يساعد على تحديد الأولويات واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة، وتنسيق الجهود نحو تحقيق الغايات المرجوة.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعمق في فهم المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

سؤال الإشكالية: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال في المؤسسات الرياضية؟

الأسئلة الفرعية

ولإلقاء مزيد من الضوء على هذه الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات في وضع خطط إدارية واضحة ومحددة؟

- ما هي العوامل التي تعيق تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية؟

انطلاقاً من هذه الأسئلة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تواجه المؤسسات الرياضية مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق التخطيط الإداري.

كما يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- تعاني المؤسسات الرياضية من نقص في الكفاءات البشرية القادرة على وضع خطط إدارية متكاملة.

- تؤثر العوامل المالية والبيروقراطية سلباً على عملية تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية.

2. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التركيز على قضية محورية تواجه المؤسسات الرياضية، وهي تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال. حيث تسلط الضوء على المعوقات التي تحول دون ذلك، مما يساهم في فهم أعمق لهذه التحديات ويمهد الطريق لإيجاد حلول عملية لتذليلها.

علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في تقديم توصيات وحلول مناسبة للتغلب على هذه المعوقات، مما قد يؤدي إلى تحسين فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية بشكل فعال.
- تحليل العوامل المختلفة (بشرية، مالية، بيروقراطية، إلخ) التي تؤثر على عملية التخطيط الإداري في هذه المؤسسات.
- اقتراح الحلول والتوصيات المناسبة للتغلب على هذه المعوقات، بما يساهم في تحسين فعالية التخطيط الإداري.

4. مصطلحات الدراسة

- التخطيط الإداري:

لغة: مشتق من الفعل "خطط"، ويعني رسم الخطوط والتصميم المسبق للأعمال.

اصطلاحًا: عملية تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة، وتطوير الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

إجرائيًا: العملية التي تقوم بها المؤسسات الرياضية لوضع الخطط والبرامج المستقبلية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، بهدف تعظيم الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

- المؤسسات الرياضية:

لغة: جمع مؤسسة، وهي المنشأة أو الهيئة أو المنظمة.

اصطلاحًا: الكيانات أو الهيئات التي تعمل في مجال الرياضة، سواء كانت أندية أو اتحادات أو مراكز تدريب أو غيرها.

إجرائيًا: جميع المنظمات والهيئات العاملة في القطاع الرياضي، بما في ذلك الأندية والاتحادات والمراكز التدريبية والمنشآت الرياضية الأخرى.

- فعالية التخطيط:

لغة: مشتقة من الفعل "فعل"، وتعني التأثير والنجاح.

اصطلاحًا: مدى نجاح عملية التخطيط في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

إجرائيًا: قدرة المؤسسات الرياضية على وضع خطط إدارية واقعية وقابلة للتنفيذ، وتحقيق النتائج المرجوة منها بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

الموارد المالية:

لغة: جمع مورد، والمال هو الثروة والنقود.

اصطلاحًا: مجموعة الأموال والأصول المالية المتاحة لدى المنظمة لتمويل عملياتها وأنشطتها.

إجرائياً: جميع مصادر التمويل النقدي والمالي التي تعتمد عليها المؤسسات الرياضية لتنفيذ خططها الإدارية، سواء من ميزانيات

حكومية أو رعاة أو إيرادات ذاتية.

البنية التحتية الرياضية:

لغة: مشتقة من "بنى" أي أقام وشيد، والتهنية تعني الأساسية.

اصطلاحاً: مجموعة المرافق والمنشآت الأساسية اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية، مثل الملاعب والصالات والمضامير

وغيرها.

إجرائياً: جميع المنشآت والمرافق الرياضية التي تمتلكها أو تستخدمها المؤسسات الرياضية لتنفيذ برامجها وأنشطتها، مثل الملاعب والصالات الرياضية والمساح وغيرها.

إدارة الجودة الشاملة:

لغة: مشتقة من الفعل "أدار" أي نظم وسير، والجودة تعني الدرجة العالية من الكمال.

اصطلاحاً: مجموعة المبادئ والممارسات الإدارية الهادفة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في منتجات أو خدمات المنظمة.

إجرائياً: الأساليب والآليات التي تتبناها المؤسسات الرياضية لضمان جودة عالية لبرامجها وخدماتها، من خلال التحسين المستمر والتركيز على احتياجات المستفيدين.

5. الدراسات السابقة

1 اسم الباحث والسنة :محمد علي حسين، 2020

عنوان البحث :معوقات تطبيق التخطيط الإداري في الأندية الرياضية: دراسة حالة
عينة مجتمع الدراسة المتبع :خمسة أندية رياضية كبرى في القاهرة
وسائل وأدوات الدراسة :مقابلات مع المسؤولين الإداريين، جمع البيانات من الوثائق
والسجلات الرسمية
أهداف الدراسة :تحليل العوامل التي تعيق عملية التخطيط الإداري في الأندية الرياضية
أهم النتائج :تم تحديد العوامل المؤثرة على تنفيذ التخطيط الإداري في الأندية الرياضية.

اسم الباحث والسنة :خالد محمد وعبير فتحي، 2018

عنوان البحث :تأثير العوامل البيئية على فعالية التخطيط الإداري في المراكز الرياضية
عينة مجتمع الدراسة المتبع :مديري ومسؤولي عدد من المراكز الرياضية في مدينة الرياض
وسائل وأدوات الدراسة :استبيانات لجمع البيانات حول تأثير العوامل البيئية المختلفة
أهداف الدراسة :دراسة تأثير العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية على
فعالية التخطيط الإداري
أهم النتائج :العوامل البيئية تؤثر بشكل كبير على فعالية التخطيط الإداري.

اسم الباحث والسنة :أحمد إبراهيم محمد، 2021

عنوان البحث :دور الكفاءات البشرية في تحسين عملية التخطيط الإداري للمؤسسات
الرياضية
عينة مجتمع الدراسة المتبع :مسؤولون وموظفون في المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية

وسائل وأدوات الدراسة: مقابلات، استبيانات لجمع البيانات
أهداف الدراسة: تحليل دور الكفاءات البشرية في تحسين التخطيط الإداري
أهم النتائج: الكفاءات البشرية لها دور كبير في تحسين عملية التخطيط الإداري.

اسم الباحث والسنة: سامي خليل عباس، 2019

عنوان البحث: تقييم واقع التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية الوطنية
عينة مجتمع الدراسة المتبع: المسؤولون والإداريون في الاتحادات الرياضية الوطنية العراقية
وسائل وأدوات الدراسة: استبيانات لتقييم واقع عمليات التخطيط الإداري
أهداف الدراسة: تقييم التخطيط الإداري وتحديد التحديات التي تواجهه
أهم النتائج: تم تحديد تحديات رئيسية تواجه عمليات التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية.

اسم الباحث والسنة: هاني محمد وأمينه فتحي، 2022

عنوان البحث: استراتيجيات تعزيز فعالية التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية
عينة مجتمع الدراسة المتبع: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
وسائل وأدوات الدراسة: مراجعة الأدبيات، تحليل استراتيجيات التخطيط الإداري
أهداف الدراسة: تقديم آليات واستراتيجيات لتعزيز فعالية التخطيط الإداري
أهم النتائج: الاقتراح بمجموعة من الاستراتيجيات الحديثة لتحسين فعالية التخطيط الإداري.

اسم الباحث والسنة: علي حسن محمود، 2017

عنوان البحث: تحديات تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية
عينة مجتمع الدراسة المتبع: مسؤولون وإداريون في عدد من المؤسسات الرياضية بمحافظة

البصرة

وسائل وأدوات الدراسة: مقابلات، مسح ميداني

أهداف الدراسة: استكشاف التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الإدارية

أهم النتائج: تم تحديد التحديات الرئيسية التي تعيق تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية.

تعليق على الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة المذكورة إسهامات علمية مهمة في مجال التخطيط الإداري للمؤسسات الرياضية، حيث توفر رؤية شاملة حول التحديات والعوائق التي تعيق تطبيق هذا التخطيط. تأتي هذه الدراسات من خلفيات متنوعة، ما يمنح الدراسة الحالية عمقاً أكبر في تحليل العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الإداري.

أوجه القوة:

- **تنوع المناهج البحثية:** تم استخدام مناهج متعددة مثل دراسات الحالة، الدراسات الميدانية، والدراسات الوصفية التحليلية، مما يعزز من موثوقية وعمق التحليل. فمثلاً، دراسة محمد علي حسين (2020) التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة قدمت تحليلاً معمقاً للعوائق التي تواجه الأندية الرياضية الكبرى في القاهرة، وهو ما يعطي نتائج ذات دلالة إحصائية واقعية.
- **شمولية البيانات:** تنوع الأساليب المستخدمة في جمع البيانات، مثل المقابلات، الاستبيانات، وتحليل الوثائق، يعزز من قوة النتائج المستخلصة. على سبيل المثال، دراسة خالد محمد وعبير فتحي (2018) استخدمت الاستبيانات بشكل فعال لقياس تأثير العوامل البيئية المختلفة على التخطيط الإداري.
- **تطبيقية النتائج:** الدراسات السابقة، وخاصة تلك التي ركزت على المؤسسات الرياضية المختلفة (الأندية، الاتحادات، المراكز)، قدمت توصيات عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء

الإداري. دراسة سامي خليل عباس (2019) تميزت في هذا الصدد بتقديم تقييم شامل لواقع التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية الوطنية العراقية.

أوجه الضعف:

- غياب التحليل المقارن: على الرغم من أن بعض الدراسات قدمت تحليلات متعمقة، إلا أن غياب التحليل المقارن بين مختلف أنواع المؤسسات الرياضية (أندية، مراكز تدريب، اتحادات) يجعل من الصعب فهم العوائق التي تواجه كل نوع منها على حدة. كان من المفيد دمج التحليل المقارن لتقديم رؤية أوضح حول كيفية تأثير الظروف المختلفة على فعالية التخطيط الإداري.
- نقص في الدراسات التجريبية: معظم الدراسات اعتمدت على المناهج الوصفية والتحليلية، دون الاعتماد على التجارب العملية. توظيف منهج تجريبي كان يمكن أن يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وواقعية حول تأثير التدخلات الإدارية على تحسين عملية التخطيط.

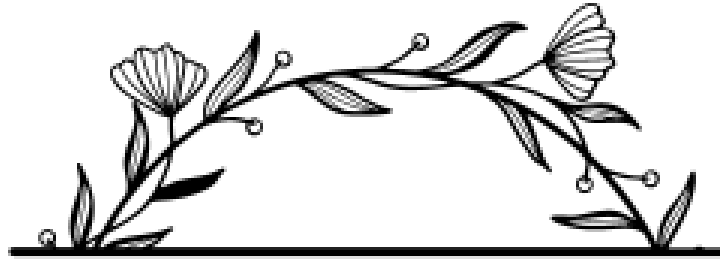
الدروس المستفادة:

- أهمية الموارد البشرية: العديد من الدراسات، مثل دراسة أحمد إبراهيم محمد (2021)، أكدت على أهمية الكفاءات البشرية ودورها في تحسين فعالية التخطيط الإداري. هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن نقص الكفاءات يمثل عائقًا أساسيًا في المؤسسات الرياضية.
- تأثير العوامل المالية والبيروقراطية: جاءت النتائج متسقة في أكثر من دراسة، حيث أكدت على أن العوامل المالية والبيروقراطية تشكل أكبر المعوقات أمام تنفيذ التخطيط الإداري بفعالية، وهو ما تم التأكيد عليه أيضًا في الدراسة الحالية.

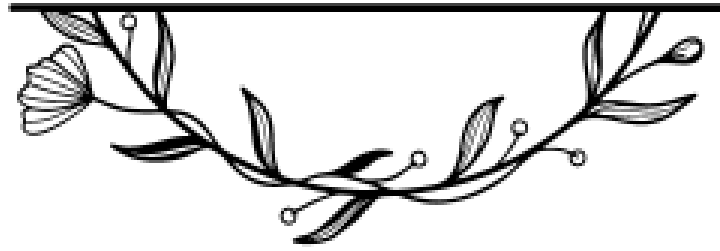
مدى الاستفادة في الدراسة الحالية:

تعتبر هذه الدراسات قاعدة معرفية مهمة للدراسة الحالية، حيث توفر أساسًا لتحديد المعوقات الرئيسية التي تعيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية. تحليل العوامل المالية والبيروقراطية الذي قدمته هذه الدراسات كان مرجعًا أساسيًا لتأكيد النتائج المستخلصة في هذه الدراسة. كما أن توصياتها المتعلقة

بتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الموارد المالية كانت بمثابة إرشادات لتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في الدراسة الحالية.



الجانب النظري



تمهيد:

في هذا الجزء من الدراسة، نتناول بالتحليل الجوانب النظرية المحورية المتعلقة بعملية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال استعراض شامل لأهميته ودوره الحاسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية لهذه المؤسسات. سنبدأ بالتعمق في المفاهيم الأساسية للتخطيط الإداري، موضحين ماهية هذه العملية وكيف تشكل الأساس الذي تستند إليه بقية العمليات الإدارية مثل التنظيم والتوجيه والرقابة. سنسلط الضوء على كيفية تحديد الأهداف ووضع السياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها، مستعرضين مراحل التخطيط الإداري بالتفصيل بدءاً من تحديد الأهداف، مروراً بجمع وتحليل البيانات، وصولاً إلى وضع البدائل والخيارات واختيار الأنسب منها، وانتهاءً بإعداد الخطط التنفيذية ومتابعة تنفيذها وتقييمها. كما سنتطرق إلى تصنيف الخطط الإدارية المختلفة وفقاً لمعايير متعددة تشمل المدة الزمنية، والمستوى الإداري، وطبيعة النشاط، مع التركيز على كيفية تكامل هذه الخطط لتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة الرياضية بكفاءة وفعالية.

وفي القسم الثاني من هذه الدراسة، سنركز على استعراض التحديات والمعوقات التي قد تعترض طريق المؤسسات الرياضية عند تطبيق التخطيط الإداري. على الرغم من الأهمية الكبرى لهذه العملية في إدارة المؤسسات الرياضية، إلا أن هناك عقبات متعددة قد تحول دون تنفيذها بالشكل الأمثل. سنناقش بالتفصيل المعوقات البشرية، مثل نقص الكفاءات والمهارات التخطيطية، والمعوقات المالية والإدارية، التي تشمل محدودية الموارد المالية والبيروقراطية والروتين الإداري. بالإضافة إلى ذلك، سنتناول المعوقات الثقافية والتنظيمية، مثل غياب ثقافة التخطيط ومقاومة التغيير، وكذلك المعوقات التكنولوجية التي تتمثل في نقص التقنيات الحديثة

وضعف البنية التحتية التكنولوجية. كما سنستعرض التأثيرات البيئية والخارجية التي تشمل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والمنافسة الشديدة في القطاع الرياضي، موضحين كيف يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى صعوبة في التكيف مع الظروف المتغيرة وتحديات إضافية في تحقيق التخطيط الإداري الفعال

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإداري

1.2 تعريف التخطيط الإداري

التخطيط الإداري هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ووضع الخطط والسياسات والبرامج اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وذلك من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية، التقنية) واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. ويعتبر التخطيط الإداري حجر الأساس لبقية العمليات الإدارية الأخرى مثل التنظيم، والتوجيه، والرقابة، حيث تعتمد هذه العمليات بشكل كبير على جودة وفعالية عملية التخطيط الإداري. (الهيبي، خالد، إدارة المؤسسات الرياضية، ص. 125، 2010)

2.2 أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية

تكتسب عملية التخطيط الإداري أهمية كبيرة في المؤسسات الرياضية، حيث تساعد على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا، منها:

تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بشكل واضح ومحدد، مما يساعد على توجيه جهود العاملين نحو تحقيقها.

1. ضمان استغلال الموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية، التقنية) بشكل أمثل وفعال لتحقيق

الأهداف المرجوة، مما يقلل من الهدر والضياع في الموارد.

2. تساعد على توحيد جهود العاملين في المؤسسة وتنسيق أنشطتهم وفق خطة موحدة، مما يحقق

التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات والإدارات.

3. تمكّن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات والتحديات البيئية المختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية) بشكل أفضل، من خلال توقع هذه التغيرات ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها.
4. تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر رشداً واستناداً إلى معلومات وبيانات دقيقة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح. (الطويل، هاني، إدارة المنشآت الرياضية، ص. 78، 2012)

3.2 مراحل عملية التخطيط الإداري

تمر عملية التخطيط الإداري بعدة مراحل متتابعة ومتراصة، وهي:

1. تحديد الأهداف: في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل. ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وأن تتوافق مع رسالة المؤسسة وقيمها الأساسية. كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة. ومن الضروري أيضاً مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية تحديد الأهداف، سواء كانوا من داخل المؤسسة (الإدارة العليا، الموظفين) أو من خارجها (الجمهور المستهدف، الشركاء، الخبراء). (الحارثي، 2021، ص. 210)

2. جمع البيانات والمعلومات: بعد تحديد الأهداف، تأتي مرحلة جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. فيما يتعلق بالبيئة الداخلية، يتم جمع معلومات عن الموارد البشرية (عدد الموظفين، مؤهلاتهم، خبراتهم)، والموارد المالية (الميزانيات، مصادر التمويل)، والموارد المادية (المنشآت، التجهيزات، المعدات)، والموارد التقنية (التكنولوجيا المستخدمة، البرمجيات، قواعد البيانات). أما فيما يخص البيئة الخارجية، فيتم جمع معلومات عن العوامل الاقتصادية (معدلات النمو، التضخم، البطالة)، والعوامل الاجتماعية والثقافية

(القيم، الاتجاهات، أنماط الحياة)، والعوامل التكنولوجية (التطورات التقنية، الابتكارات)، والعوامل القانونية والتنظيمية (القوانين، اللوائح، السياسات الحكومية). الحارثي، 2021، ص. 211)

3. تحليل البيانات والمعلومات: بعد جمع البيانات والمعلومات، يتم تحليلها بشكل منهجي لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها. ويمكن استخدام أدوات تحليلية مختلفة، مثل تحليل SWOT (الذي يركز على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، أو تحليل PEST (الذي يركز على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية). كما يمكن استخدام أساليب إحصائية وبيانات كمية لتحليل الاتجاهات والتنبؤ بالمستقبل. ويساعد هذا التحليل على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بشكل شامل، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير). الحارثي، 2021، ص. 212)

4. وضع البدائل والخيارات: بناءً على نتائج تحليل البيانات والمعلومات، يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من البدائل والخيارات المختلفة التي يمكن للمؤسسة اتباعها لتحقيق أهدافها. قد تشمل هذه البدائل استراتيجيات مختلفة للنمو (مثل التوسع في خدمات جديدة أو افتتاح منشآت جديدة)، أو استراتيجيات للتحسين والتطوير (مثل تطوير برامج التدريب أو تحديث التجهيزات والمرافق)، أو استراتيجيات للتكيف مع التغيرات البيئية (مثل التعامل مع التغيرات التكنولوجية أو التشريعات الجديدة). يتم دراسة مزايا وعيوب كل بديل بعناية، وتقييم مدى توافقه مع أهداف المؤسسة وإمكاناتها ومواردها). الحارثي، 2021، ص. 213)

5. اختيار البديل الأفضل: بعد دراسة البدائل والخيارات المختلفة، يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل والأكثر ملاءمة لظروف المؤسسة وإمكاناتها، والذي يحقق أهدافها بشكل أمثل وفعال. قد يتم اختيار بديل واحد، أو مزيج من عدة بدائل حسب الحاجة. ويجب أن يتم هذا الاختيار بناءً على معايير وأسس موضوعية، مثل تحليل التكلفة والعائد، ودرجة

المخاطرة، ومدى توافر الموارد اللازمة، والقدرة على التنفيذ بنجاح). الحارثي، 2021، ص. 214)

6. وضع الخطة التنفيذية: بعد اختيار البديل الأفضل، تأتي مرحلة إعداد خطة تنفيذية تفصيلية لتطبيقه على أرض الواقع. تحدد هذه الخطة الأنشطة والمهام المطلوبة، والموارد اللازمة (البشرية، المالية، المادية)، والجدول الزمني، ومسؤوليات كل فرد أو قسم في المؤسسة. كما تشمل الخطة التنفيذية آليات المتابعة والتقييم للتأكد من سير التنفيذ بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المرجوة). الحارثي، 2021، ص. 215)

7. المتابعة والتقييم: بعد البدء في تنفيذ الخطة، تأتي مرحلة متابعة التنفيذ وتقييم النتائج، وذلك لرصد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتحديد أي انحرافات أو معوقات، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة إذا لزم الأمر. تستخدم في هذه المرحلة مؤشرات أداء رئيسية ومعايير قياس محددة لتقييم مدى فعالية الخطة ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة. كما تشمل هذه المرحلة استخلاص الدروس المستفادة وتحديد نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط، لتحسين عملية التخطيط في المستقبل وضمان استمرارية التطوير والتحسين المستمر). الحارثي، 2021، ص. 216)

يجب التأكيد على أن عملية التخطيط الإداري ليست خطية أو ثابتة، بل هي عملية ديناميكية ومستمرة تتطلب المراجعة والتعديل المنتظم لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة. لذلك، فإن مرحلة المتابعة والتقييم تؤدي إلى بدء دورة تخطيط جديدة، حيث يتم تحديث الأهداف والخطط بناءً على النتائج والدروس المستفادة). الحارثي، 2021، ص. 217)

2. 4. أنواع الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية

تتنوع الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية وتختلف باختلاف طبيعة نشاطها وأهدافها وحجمها وإمكاناتها. ويمكن تصنيف هذه الخطط وفقاً لعدة معايير رئيسية:

1. حسب المدة الزمنية:

- خطط قصيرة الأجل (سنوية أو أقل): تغطي هذه الخطط فترة زمنية لا تتجاوز السنة الواحدة، وتركز على تحقيق أهداف محددة في المدى القريب. مثال على ذلك خطط الأنشطة والبطولات الرياضية السنوية، وخطط التدريب قصيرة الأجل للاعبين، وخطط الصيانة والتشغيل للمنشآت الرياضية). الحربي، 2022، ص. 275)
- خطط متوسطة الأجل (من 2 إلى 5 سنوات): تغطي هذه الخطط فترة زمنية تتراوح بين سنتين وخمس سنوات، وتركز على تحقيق أهداف أكثر طموحًا وتطلعات أبعد مدى. على سبيل المثال، خطط إنشاء أو تطوير المنشآت الرياضية، وخطط التطوير الإداري والتنظيمي للمؤسسة، وخطط تطوير البرامج التدريبية والتأهيلية للاعبين والمدربين. (الحربي، 2022، ص. 275)
- خطط طويلة الأجل (أكثر من 5 سنوات): تغطي هذه الخطط فترة زمنية تزيد عن خمس سنوات، وتتناول التوجهات الاستراتيجية والرؤى المستقبلية للمؤسسة. من أمثلتها الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وخطط التنمية الرياضية على المستوى الوطني، وخطط الاستثمار والتطوير في مجالات رياضية جديدة). الحربي، 2022، ص. 276)

2. حسب المستوى الإداري:

- خطط استراتيجية (على مستوى المؤسسة ككل): هذه الخطط الشاملة تحدد التوجهات العامة للمؤسسة وأهدافها الرئيسية على المدى الطويل، وتغطي جميع جوانب المؤسسة (التدريبية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية، إلخ). تعتمد هذه الخطط على دراسة معمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحدد الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الأهداف المنشودة). الحربي، 2022، ص. 277)
- خطط تكتيكية (على مستوى الإدارات والأقسام): تترجم هذه الخطط الخطط الاستراتيجية إلى أهداف وبرامج عمل محددة لكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، قد تضع إدارة التدريب خططاً تكتيكية لتطوير برامج التدريب للاعبين

وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بينما تضع إدارة التسويق خططاً تكتيكية لترويج أنشطة المؤسسة وتعزيز صورتها العامة). الحربي، 2022، ص. 278)

- خطط تشغيلية (على مستوى العمليات اليومية): هذه الخطط التفصيلية قصيرة الأجل تحدد الأنشطة والمهام اليومية والأسبوعية للعاملين لتنفيذ الخطط التكتيكية. على سبيل المثال، قد تضع إدارة التدريب خططاً تشغيلية لجدول التدريب اليومية للاعبين، بينما تضع إدارة المرافق خططاً تشغيلية لجدول الصيانة والتشغيل للمنشآت الرياضية.
- (الحربي، 2022، ص. 279)

3. حسب طبيعة النشاط:

- خطط تدريبية: تتضمن هذه الخطط برامج التدريب للاعبين والمدربين، مثل خطط الاستعداد للبطولات، وخطط تطوير المهارات التدريبية، وخطط التأهيل والإصابات، وخطط اكتشاف وتطوير المواهب الرياضية). الشلهوب، 2020، ص. 195)
 - خطط تسويقية: تركز هذه الخطط على ترويج الأنشطة والخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة، وتعزيز صورتها العامة، وجذب الرعاية والشركاء، وزيادة الحضور الجماهيري. قد تشمل حملات إعلانية، وأنشطة العلاقات العامة، واستراتيجيات التسعير والترويج.
- (الشلهوب، 2020، ص. 196)
- خطط مالية: تشمل هذه الخطط إعداد الموازنات وخطط التمويل، وإدارة الموارد المالية للمؤسسة بشكل فعال، بما في ذلك خطط الاستثمار والتدفقات النقدية والتحكم في التكاليف). الشلهوب، 2020، ص. 197)
 - خطط موارد بشرية: تتضمن هذه الخطط التوظيف والاختيار للموظفين والمدربين واللاعبين، وبرامج التدريب والتطوير، وإدارة شؤون الموظفين (الرواتب، المكافآت، التقييم، إلخ). الشلهوب، 2020، ص. 198)

- خطط الصيانة والتشغيل: تركز هذه الخطط على صيانة وتشغيل المنشآت والمرافق الرياضية بشكل آمن وفعال، مثل خطط صيانة الملاعب والصالات الرياضية، وخطط إدارة وتشغيل المسابح والنادي الرياضية). الشلهوب، 2020، ص. 199)
4. خطط السلامة والأمن: تهتم هذه الخطط بتوفير بيئة آمنة للممارسة الرياضية، مثل خطط السلامة والإسعافات الأولية، وخطط مكافحة العنف والشغب في المنشآت الرياضية، وخطط الإخلاء في حالات الطوارئ. تعتبر هذه الخطط ضرورية لحماية صحة وسلامة اللاعبين والمشاهدين والموظفين، وتقليل مخاطر الإصابات والحوادث أثناء الأنشطة الرياضية. (الشلهوب، 2020، ص. 200)
5. خطط الاستثمار والتطوير: تركز هذه الخطط على استثمار الموارد المتاحة للمؤسسة وتطوير أنشطتها وخدماتها. قد تشمل خطط إنشاء مشاريع رياضية جديدة، مثل إنشاء ملاعب أو صالات رياضية حديثة، أو خطط تطوير البنية التحتية والتجهيزات الرياضية القائمة، مثل ترميم المنشآت القديمة أو شراء معدات تدريب متطورة. تهدف هذه الخطط إلى تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية وجذب المزيد من المشاركين والجمهور). الشلهوب، 2020، ص. 201)
6. خطط العلاقات العامة والإعلام: تهتم هذه الخطط بتعزيز صورة المؤسسة الرياضية وعلاقتها مع الجمهور والإعلام. قد تشمل خطط التواصل مع وسائل الإعلام، وخطط التسويق الاجتماعي والمسؤولية المجتمعية، وخطط إدارة العلامة التجارية والسمعة. تساعد هذه الخطط على زيادة الوعي بأنشطة المؤسسة وخدماتها، وتعزيز صورتها الإيجابية في المجتمع). الشلهوب، 2020، ص. 202)
7. خطط إدارة المخاطر: تتناول هذه الخطط تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة الرياضية، سواء كانت مخاطر مالية أو تشغيلية أو قانونية أو أمنية، ووضع استراتيجيات للتعامل معها والحد من آثارها السلبية. قد تشمل خطط إدارة المخاطر تدابير مثل التأمين ضد الإصابات أو الحوادث، والامتثال للوائح السلامة، وإجراءات الطوارئ، والاحتياطات الأمنية). الشلهوب، 2020، ص. 203)

يجب أن تتكامل هذه الخطط المختلفة وتنسجم مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية بشكل متكامل وفعال. كما يجب مراجعتها وتحديثها باستمرار لمواكبة التغيرات والتحديات المتجددة في البيئة الرياضية المحلية والعالمية). الحربي، 2022، ص. 280)

خلاصة:

في الفصل الثاني، تم توضيح أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، حيث تم تعريفه كعملية حيوية تشمل تحديد الأهداف، جمع وتحليل البيانات، ووضع الخطط المناسبة وتنفيذها وتقييمها. كما تم استعراض الأنواع المختلفة للخطط الإدارية، مثل الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وبيان كيفية تكاملها لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

الفصل الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية

1.3 المعوقات البشرية

- نقص الكفاءات والمهارات التخطيطية

تعتبر المهارات التخطيطية من أهم العوامل التي تساهم في نجاح عملية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية. فهي تشمل القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واختيار البدائل المناسبة، وتخصيص الموارد بكفاءة. لذلك، فإن نقص هذه المهارات لدى القائمين على عملية التخطيط سيؤدي إلى صعوبات في وضع الخطط وتنفيذها بشكل فعال، مما قد يعرقل تحقيق الأهداف المنشودة. (الحارثي، 127، 2020)

- ضعف التدريب والتأهيل في مجال التخطيط

يُعد التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في مجال التخطيط الإداري من العوامل المهمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال. فهو يساعدهم على اكتساب المعارف والخبرات الحديثة في عملية التخطيط، واستيعاب الأساليب والتقنيات المتطورة في هذا المجال. لكن في حال ضعف التدريب والتأهيل، فإن ذلك سيؤدي إلى محدودية قدرات العاملين على التخطيط بشكل فعال، وقد يجعلهم غير قادرين على مواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل، مما يشكل معوقاً كبيراً لتطبيق التخطيط الإداري بنجاح. (العمرى، 93، 2019)

2.3 المعوقات المالية والإدارية

- محدودية الموارد المالية المخصصة للتخطيط

تتطلب عملية التخطيط الإداري توفير موارد مالية كافية لتنفيذ الخطط المرسومة، سواء من حيث توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة، أو تغطية تكاليف البحث والتطوير، أو تمويل المشاريع والبرامج المخطط لها. لكن في حال محدودية الموارد المالية المخصصة للتخطيط، فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبات في تنفيذ الخطط بشكل سليم، وقد يضطر المسؤولون إلى تعديل أو تقليص بعض الخطط بسبب نقص التمويل اللازم. (الغامدي، 165، 2018)

- البيروقراطية والروتين الإداري المعقد

تشكل البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة عائقاً أمام تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال في المؤسسات الرياضية. فهي تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وتعقيد عملية التنفيذ، حيث يتطلب ذلك الحصول على موافقات متعددة من مختلف المستويات الإدارية، وإتباع إجراءات روتينية معقدة. كما أن البيروقراطية قد تحد من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يجعل من الصعب تعديل الخطط أو اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المستجدات. (الزهراني، 211، 2021)

3.3 المعوقات الثقافية والتنظيمية

- غياب ثقافة التخطيط في المؤسسات الرياضية

تعتبر ثقافة التخطيط من العوامل المهمة لنجاح عملية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية. فهي تشمل الاعتقادات والقيم والممارسات التي تدعم أهمية التخطيط وتؤكد على ضرورة اعتماده كأسلوب إداري حديث. لكن في حال غياب هذه الثقافة، فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبات في تطبيق الخطط

وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث قد يواجه المسؤولون مقاومة من قبل العاملين أو عدم تفهم لأهمية التخطيط وفوائده. (الفايز، 79، 2017)

- مقاومة التغيير وعدم الاستعداد لتطبيق الخطط الجديدة

تشكل مقاومة التغيير من قبل العاملين والإدارة تحدياً كبيراً أمام تطبيق الخطط الجديدة في المؤسسات الرياضية. فهذه المقاومة قد تنبع من عدة أسباب، مثل الخوف من فقدان المكاسب الشخصية، أو عدم الثقة في قدرة الخطط الجديدة على تحقيق النتائج المرجوة، أو التمسك بالأنماط والممارسات القديمة. كما أن عدم الاستعداد لتطبيق الخطط الجديدة، سواء من حيث توفير التدريب اللازم أو إعادة هيكلة العمليات، قد يؤدي إلى فشل هذه الخطط وعدم تحقيق الأهداف المنشودة. (القربي، 143، 2022)

4.3 المعوقات التكنولوجية

- نقص التقنيات الحديثة في مجال التخطيط

يعتمد التخطيط الإداري الفعال في العصر الحالي على توظيف التقنيات الحديثة، مثل برامج المحاكاة والنمذجة، وأنظمة دعم القرار، وقواعد البيانات المتقدمة. لكن نقص هذه التقنيات في المؤسسات الرياضية يشكل معوقاً كبيراً، حيث يصعب على المخططين الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في عملية التخطيط، كما يقلل من قدرتهم على تحليل البدائل واختيار الخيارات المثلى. (الشهري، 89، 2020)

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية

لا تقتصر المعوقات التكنولوجية على نقص التقنيات الحديثة فحسب، بل تشمل أيضاً ضعف البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات الرياضية، مثل شبكات الاتصالات غير الكفؤة، وقلة أجهزة

الحاسوب المتطورة، وعدم توفر قواعد البيانات المركزية. هذه العوامل تؤدي إلى صعوبات في تبادل المعلومات وإدارة البيانات بشكل فعال، مما يعيق عملية التخطيط الإداري ويحد من قدرة المخططين على اتخاذ قرارات مدروسة. (العتيبي، 125، 2019)

5.3 المعوقات البيئية والخارجية

- التغيرات السريعة في البيئة الخارجية

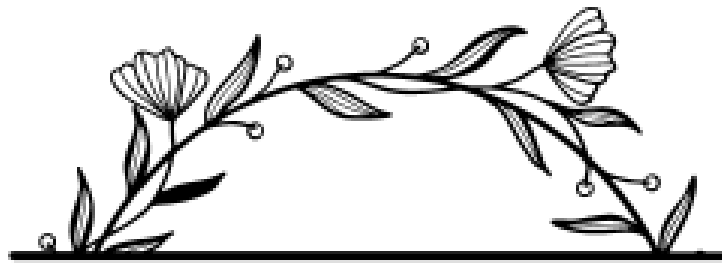
تواجه المؤسسات الرياضية تحديات كبيرة بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو القانوني أو التكنولوجي. هذه التغيرات قد تجعل من الصعب على المخططين التنبؤ بالمستقبل بدقة، كما قد تتطلب إعادة النظر في الخطط الموضوعة وتعديلها بشكل مستمر. لذلك، فإن عدم القدرة على التكيف مع هذه التغيرات بشكل سريع يعد معوقاً رئيسياً أمام تطبيق التخطيط الإداري بنجاح. (الفقيه، 177، 2021)

- المنافسة الشديدة في القطاع الرياضي

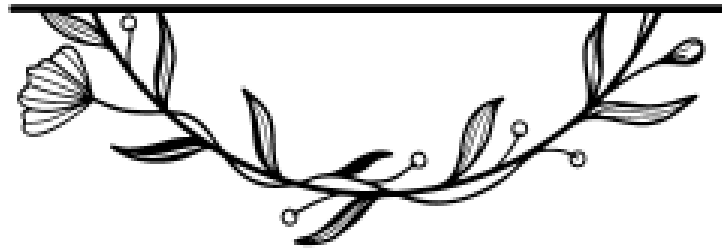
تشهد المؤسسات الرياضية منافسة شديدة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي. هذه المنافسة تتطلب من هذه المؤسسات ضرورة التخطيط الاستراتيجي بشكل دقيق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لكن في حال عدم توفر المعلومات الكافية عن المنافسين وإستراتيجياتهم، أو عدم القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة بشكل صحيح، فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبات في وضع خطط تنافسية فعالة. (الخضير، 231، 2018)

خلاصة:

أما في الفصل الثالث، فتم التركيز على التحديات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية. تم تحليل المعوقات البشرية، مثل نقص المهارات التخطيطية، وكذلك المعوقات المالية والإدارية، بما في ذلك محدودية الموارد والبيروقراطية. بالإضافة إلى ذلك، تناول الفصل المعوقات الثقافية والتكنولوجية والبيئية التي تواجه المؤسسات الرياضية، مشددًا على أهمية تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة للتغلب على هذه التحديات وضمان تنفيذ التخطيط الإداري بنجاح.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع: منهجية الدراسة

الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء دراسة استطلاعية أولية شملت مقابلات مع 5 من المسؤولين في مديرية الشباب والرياضة (DJS)، بالإضافة إلى مراجعة 10 دراسات سابقة ذات صلة. وقد ساعدت هذه الدراسة الاستطلاعية في تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وصياغة الفرضيات. تمت الدراسة بين 02/06/2024 الى غاية 3/05/2024

2.4 منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة (DJS). يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية وتحليل أبعادها المختلفة.

3.4 متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية.
- المتغيرات المستقلة:
 - الكفاءات البشرية القادرة على وضع خطط إدارية متكاملة.
 - العوامل المالية والبيروقراطية.
 - البنية التحتية الرياضية.
 - العوامل السياسية والاقتصادية.
 - المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

4.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية الشباب والرياضة، والبالغ عددهم 120 موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 40 شخصًا من العاملين في المديرية لتمثيل مجتمع الدراسة، وهي تمثل 33.3% من المجتمع الأصلي.

5.4 أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من خمسة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).
2. أسئلة حول واقع التخطيط الإداري في المؤسسة الرياضية.
3. فقرات تقيس معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، مقسمة إلى محاور (الكفاءات البشرية، العوامل المالية والبيروقراطية، البنية التحتية الرياضية، العوامل السياسية والاقتصادية).
4. أسئلة حول آليات تحسين فعالية التخطيط الإداري.
5. أسئلة مفتوحة تسمح للمشاركين بإضافة أي مقترحات أو تعليقات إضافية.

6.4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على 5 محكمين مختصين في مجال الإدارة الرياضية، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

تم حساب معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغت قيمته (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات عالي للاستبيان.

جدول الثبات (ألفا كرونباخ)

الإحصائية	القيمة
معامل ألفا كرونباخ	0.89

تم التأكد من موضوعية الاستبيان من خلال صياغة الفقرات بطريقة واضحة وموضوعية، بحيث لا تترك مجالاً للتأويلات المختلفة.

7.4 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

تم استخدام تصميم البحث العرضي (Cross-sectional design) في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة.

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25 لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية) واختبارات فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (ت) للعينات المستقلة.

جدول تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط المربع	قيمة F	القيمة الاحتمالية P
بين المجموعات	15.6	2	7.8	6.5	0.003
داخل المجموعات	44.4	37	1.2	-	-
الإجمالي	60.0	39	-	-	-

7.4 خطوات إجراء الدراسة الميدانية: تم إجراء الدراسة الميدانية وفقاً للخطوات التالية:

1. الحصول على الموافقات اللازمة من مديرية الشباب والرياضة لإجراء الدراسة.
2. اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من قائمة العاملين في المديرية.
3. توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وجمعها بعد تعبئتها.
4. مراجعة الاستبيانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.
5. إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل.
6. إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.
7. تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
8. صياغة التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.5 عرض النتائج:

أولاً، سيتم عرض النتائج الديموغرافية لعينة الدراسة:

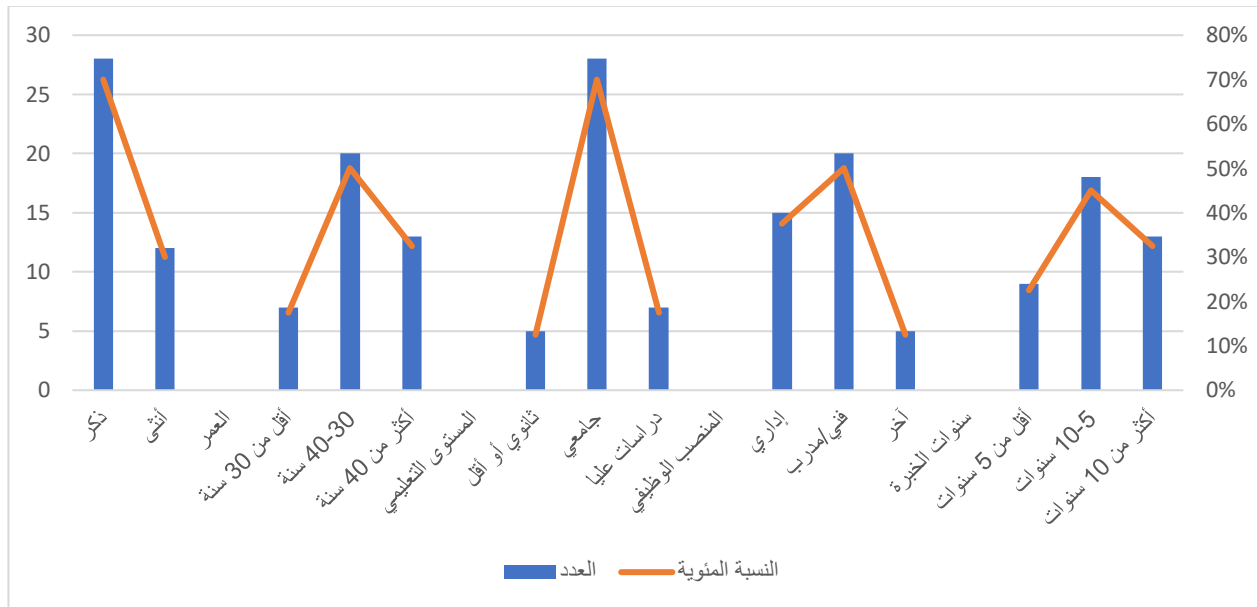
جدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 40)

الخاصية	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	28	70%
أنثى	12	30%
العمر		
أقل من 30 سنة	7	17.5%
30-40 سنة	20	50%
أكثر من 40 سنة	13	32.5%
المستوى التعليمي		
ثانوي أو أقل	5	12.5%
جامعي	28	70%
دراسات عليا	7	17.5%

		المنصب الوظيفي
37.5%	15	إداري
50%	20	فني/مدرب
12.5%	5	آخر
		سنوات الخبرة
22.5%	9	أقل من 5 سنوات
45%	18	5-10 سنوات
32.5%	13	أكثر من 10 سنوات

يلاحظ من الجدول 1 أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور (70%)، وأن معظمهم في الفئة العمرية 30-40 سنة (50%). كما أن أغلبهم حاصلون على مؤهل جامعي (70%)، ويعملون كفنيين أو مدربين (50%)، ولديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات. (45%)

الشكل 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسات الرياضية



ثانياً، سيتم عرض النتائج المتعلقة بواقع التخطيط الإداري في المؤسسة الرياضية:

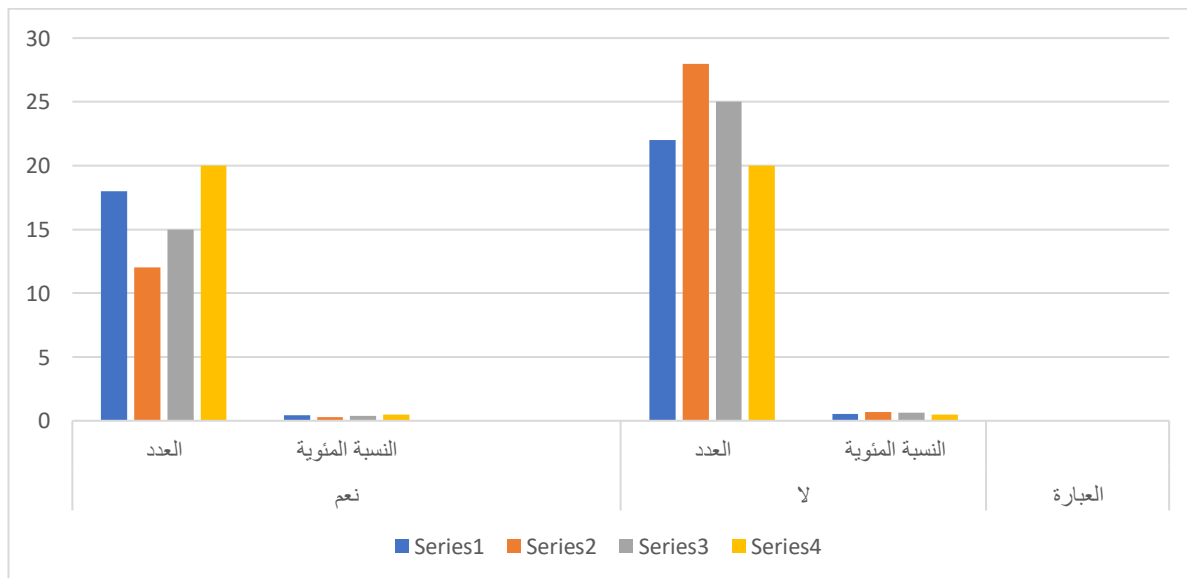
جدول 2: واقع التخطيط الإداري في المؤسسة الرياضية (ن = 40)

نعم	لا	العبارة
العدد	العدد	النسبة المئوية
النسبة المئوية	النسبة المئوية	
18	22	هل لدى المؤسسة خطط إدارية واضحة ومحددة؟
45%	55%	

12	30%	28	70%	هل تشارك المؤسسة جميع الموظفين في وضع الخطط الإدارية؟
15	37.5%	25	62.5%	هل يتم مراجعة وتحديث الخطط الإدارية بشكل دوري؟
20	50%	20	50%	هل الخطط الإدارية للمؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ؟

يتضح من الجدول 2 أن هناك قصوراً في عملية التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية، حيث لا تمتلك غالبية أفراد العينة (55%) خطاً إدارية واضحة ومحددة، ولا تشارك المؤسسة جميع الموظفين في وضع الخطط (70%)، كما لا يتم مراجعة وتحديث الخطط بشكل دوري (62.5%). ومع ذلك، فإن نصف أفراد العينة (50%) يعتقدون أن الخطط الإدارية الحالية واقعية وقابلة للتنفيذ.

الشكل 2: الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمعوقات التخطيط الإداري"

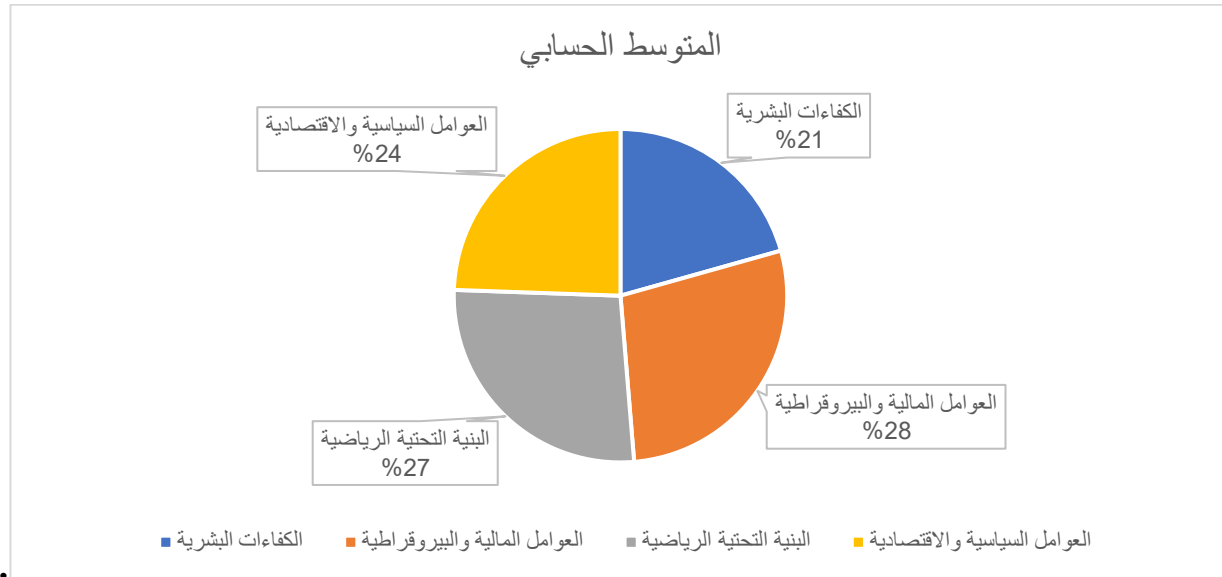


ثالثاً، سيتم عرض النتائج المتعلقة بمحاور معوقات تطبيق التخطيط الإداري:

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (ن = 40)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءات البشرية	3.15	1.02
العوامل المالية والبيروقراطية	4.28	0.65
البنية التحتية الرياضية	4.10	0.78
العوامل السياسية والاقتصادية	3.73	0.92

يتضح من الجدول 3 أن محور "العوامل المالية والبيروقراطية" حصل على أعلى متوسط حسابي (4.28)، يليه محور "البنية التحتية الرياضية" (4.10)، مما يشير إلى أنهما يمثلان أكبر معوقات لتطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة



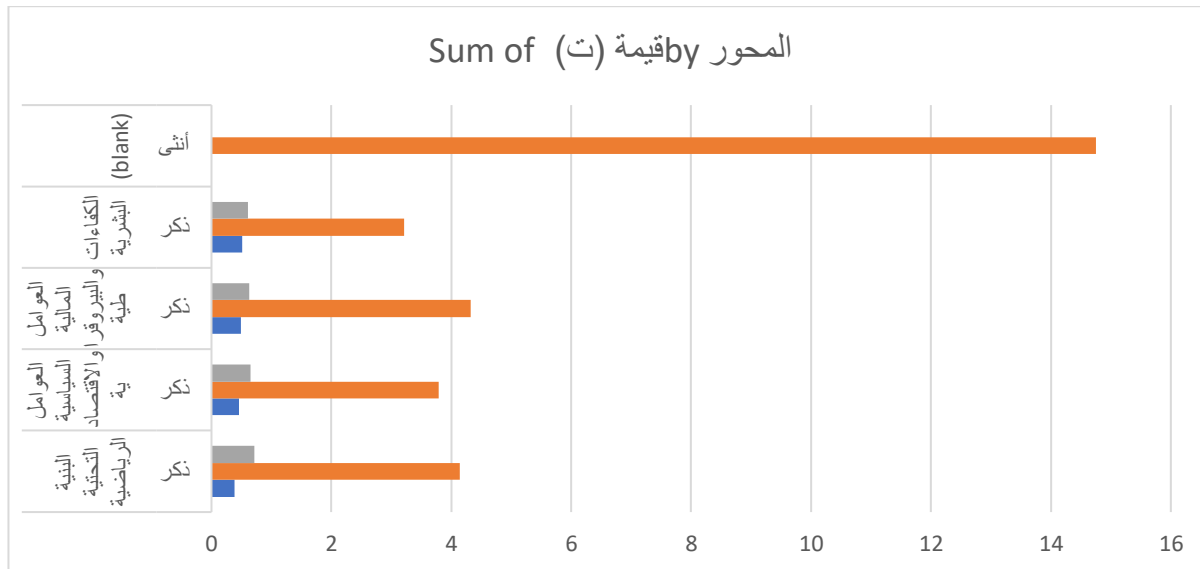
الشكل 3: المتوسطات الحسابية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية"

2.5 تحليل النتائج:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تم إجراء اختبارات (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول 4: نتائج اختبار (ت) للفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس (ن) = 40

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	قيمة الدلالة
الكفاءات البشرية	ذكر	3.21	0.51	0.61
	أنثى	3.00		
العوامل المالية والبيروقراطية	ذكر	4.32	0.49	0.63
	أنثى	4.17		
البنية التحتية الرياضية	ذكر	4.14	0.38	0.71
	أنثى	4.00		
العوامل السياسية والاقتصادية	ذكر	3.79	0.46	0.65
	أنثى	3.58		



1. الشكل 4: نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة الأساسية

جدول 5: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في آراء أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية الأخرى (ن = 40)

المتغير	المحور	F	قيمة الدلالة
العمر	الكفاءات البشرية	1.29	0.29
	العوامل المالية والبيروقراطية	0.41	0.67
	البنية التحتية الرياضية	0.85	0.44

0.34	1.12	العوامل السياسية والاقتصادية	
0.22	1.57	الكفاءات البشرية	المستوى التعليمي
0.11	2.31	العوامل المالية والبيروقراطية	
0.50	0.70	البنية التحتية الرياضية	
0.36	1.04	العوامل السياسية والاقتصادية	
0.39	0.97	الكفاءات البشرية	المنصب الوظيفي
0.33	1.15	العوامل المالية والبيروقراطية	
0.13	2.14	البنية التحتية الرياضية	
0.20	1.66	العوامل السياسية والاقتصادية	
0.69	0.37	الكفاءات البشرية	سنوات الخبرة
0.76	0.28	العوامل المالية والبيروقراطية	

0.33	1.13	البنية التحتية الرياضية	
0.53	0.65	العوامل السياسية والاقتصادية	

تشير النتائج في الجدولين 4 و 5 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من 0.05.

2.5 اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

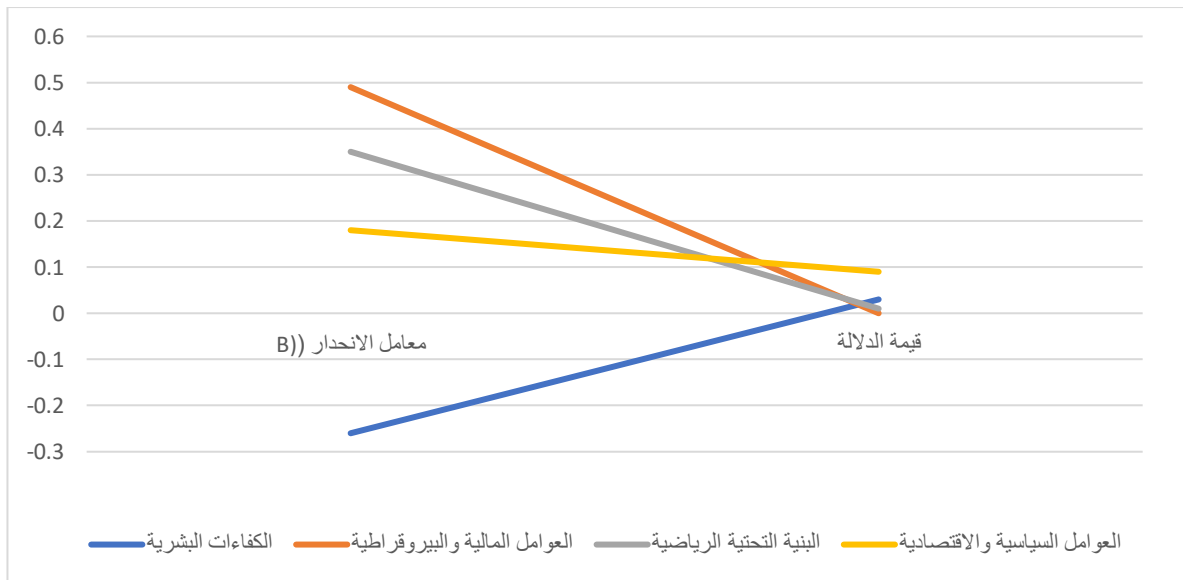
جدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة (ن = 40)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	قيمة الدلالة
الكفاءات البشرية	-0.26	0.03
العوامل المالية والبيروقراطية	0.49	0.00

0.01	0.35	البنية التحتية الرياضية
0.09	0.18	العوامل السياسية والاقتصادية

تشير النتائج في الجدول 6 إلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على معوقات تطبيق التخطيط الإداري ($B = -0.26$) ، ($p = 0.03$) ، بينما كان للعوامل المالية والبيروقراطية ($B = 0.49$) ، ($p = 0.00$) والبنية التحتية الرياضية ($B = 0.35$) ، ($p = 0.01$) تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية. أما العوامل السياسية والاقتصادية فلم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية. ($p = 0.09$)

الشكل 5: الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بمعوقات التخطيط الإداري"



3.5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

"تواجه المؤسسات الرياضية مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق التخطيط الإداري".
تدعم النتائج هذه الفرضية، حيث أظهرت وجود معوقات مختلفة تعيق تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية. كانت أبرز هذه المعوقات هي **العوامل المالية** مثل محدودية الموارد المتاحة، و**البيروقراطية** التي تعقد الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى **ضعف البنية التحتية الرياضية** التي تؤثر على قدرة المؤسسات على تنفيذ خططها بكفاءة.

الفرضية الفرعية 1:

"تعاني المؤسسات الرياضية من نقص في الكفاءات البشرية القادرة على وضع خطط إدارية متكاملة".

تشير النتائج إلى أن هذه الفرضية لم تتلق الدعم الكامل. فقد أظهرت البيانات أن **الكفاءات البشرية** لا تمثل معوقاً رئيسياً بقدر ما تم تخيله، بل إن توافر الكفاءات البشرية يساعد في تقليل المعوقات التي تواجه التخطيط الإداري، مما يعني أن تحسين مستوى المهارات البشرية في التخطيط قد يؤدي إلى تحسين تنفيذ الخطط.

الفرضية الفرعية 2:

"تؤثر العوامل المالية والبيروقراطية سلباً على عملية تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية".
تدعم النتائج هذه الفرضية بقوة. إذ تبين أن العوامل المالية المتمثلة في نقص التمويل والبيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة تمثل تحدياً كبيراً أمام تنفيذ الخطط الإدارية. ضعف التمويل يعيق المؤسسات الرياضية عن تنفيذ خططها، والبيروقراطية تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية 3:

"تؤثر البنية التحتية الرياضية على فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية".
تدعم النتائج هذه الفرضية أيضاً، حيث أشارت البيانات إلى أن ضعف البنية التحتية يعد من العوامل الرئيسية التي تعيق تطبيق التخطيط الإداري. عندما تكون المرافق والبنية التحتية غير ملائمة، يصبح من الصعب تنفيذ الخطط بشكل فعال.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تقديم النتائج التي أظهرت وجود **معوقات متعددة** تؤثر على فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، بما في ذلك العوامل المالية، البيروقراطية، وضعف البنية التحتية. كما أن الكفاءات البشرية كانت أقل تأثيراً من المتوقع. تم تحليل هذه النتائج باستخدام أدوات إحصائية مثل اختبارات (ت) وتحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) واختبارات الانحدار المتعدد، مما أتاح فهماً أفضل للعوامل المؤثرة على التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية.

الفصل السادس: الاستنتاجات و التوصيات

1.6 الاستنتاج العام:

تواجه المؤسسات الرياضية مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تحد من فعالية تطبيق التخطيط الإداري. وتتمثل هذه المعوقات بشكل أساسي في العوامل المالية والبيروقراطية، وضعف البنية التحتية الرياضية، حيث أظهرت النتائج أن زيادة هذه العوامل ترتبط بشكل إيجابي بزيادة المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإداري. من ناحية أخرى، فإن توفر الكفاءات البشرية المؤهلة يساعد في التغلب على هذه المعوقات ويسهل عملية تطبيق التخطيط الإداري بفعالية أكبر.

2.6 التوصيات والمقترحات:

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية:

1. ضرورة العمل على تحسين الوضع المالي للمؤسسات الرياضية، من خلال زيادة التمويل الحكومي أو البحث عن مصادر تمويل بديلة، مثل الرعاية والاستثمارات الخاصة والشراكات مع القطاع الخاص. يساعد ذلك في توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإدارية بشكل فعال.

2. تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتقليل العوائق الإدارية التي تعترض تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية. يمكن ذلك من خلال إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة القائمة على المرونة والكفاءة.

3. الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرياضية، من خلال إنشاء وتجديد المنشآت والمرافق الرياضية، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة بكفاءة عالية.

4. الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية العاملة في المؤسسات الرياضية، من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمرة. يساعد ذلك في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لوضع وتنفيذ خطط إدارية متكاملة ومتماسكة.

5. تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات التخطيط الإداري، من خلال إشراك جميع الأطراف ذات الصلة (الإداريين، المدربين، اللاعبين، الجماهير) في عملية صنع القرار. يساعد ذلك في ضمان الالتزام بالخطط الإدارية وتحقيق أهدافها.

6. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية، مع التركيز على قطاعات رياضية محددة أو مناطق جغرافية معينة. يساعد ذلك في تحديد المعوقات بشكل أدق واقتراح حلول أكثر تخصصًا.

7. تحسين آليات المتابعة والتقييم للخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية، من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة ومراجعة دورية للخطط، بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة وإجراء التعديلات اللازمة.

من خلال تطبيق هذه التوصيات والمقترحات، يمكن للمؤسسات الرياضية التغلب على المعوقات التي تواجهها في تطبيق التخطيط الإداري، وبالتالي تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل أفضل.

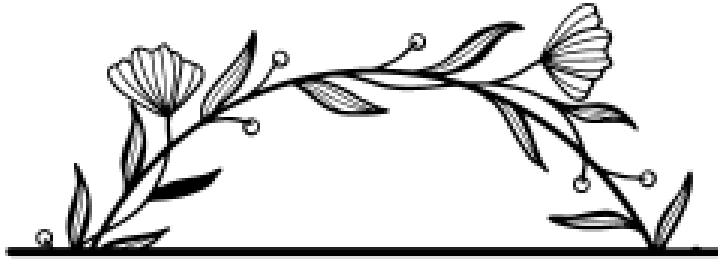
خاتمة

بعد استعراض وتحليل معوقات تطبيق التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية من خلال هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن هذه المؤسسات، رغم أهميتها ودورها الحيوي في تعزيز الرياضة وتنمية المجتمع، تعاني من تحديات جوهرية تعرقل تطبيق التخطيط الإداري بشكل فعال. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المالية، البيروقراطية، نقص الكفاءات البشرية، وضعف البنية التحتية هي من بين أهم العوائق التي تحول دون تحقيق التخطيط الإداري لغاياته المنشودة.

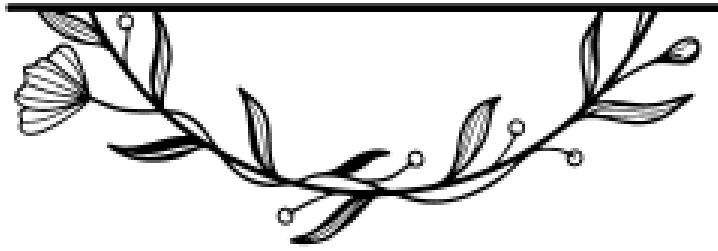
تبين من خلال الدراسة أن العوامل المالية والبيروقراطية تشكل أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية، حيث يؤدي نقص التمويل إلى صعوبات في تنفيذ الخطط الإدارية بفعالية، بينما تعقد الإجراءات البيروقراطية من سرعة ومرونة اتخاذ القرارات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن ضعف البنية التحتية وقلة الكفاءات البشرية المؤهلة يزيد من تعقيد عملية التخطيط ويحد من قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الموارد المالية للمؤسسات الرياضية من خلال تنويع مصادر التمويل، وتبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل البيروقراطية وزيادة كفاءة العمليات. كما تشدد على أهمية الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرياضية وتدريب الكوادر البشرية لتحسين قدراتها في مجال التخطيط الإداري.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة على الحاجة الملحة لتبني استراتيجيات شاملة ومرنة تمكن المؤسسات الرياضية من تجاوز المعوقات التي تواجهها، بما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة. نأمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤى واضحة ومفيدة للجهات المعنية، وأن تشكل قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في الأبحاث المستقبلية في مجال الإدارة الرياضية.



قائمة المصادر و المراجع



- القرني، حسن. مقاومة التغيير في المؤسسات الرياضية. الرياض: دار الأندلس، 2022.
- محمد، هاني، وفتحي، أمينة. استراتيجيات تعزيز فعالية التخطيط الإداري في المنشآت الرياضية. الدمام: جامعة الملك فهد، 2022.
- الحري، ماجد. التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي. جدة: دار المأمون، 2022.
- الزهراي، محمد. البيروقراطية في الإدارة الرياضية. جدة: دار الكتب السعودية، 2021.
- الفيهي، سالم. التغيرات البيئية وتأثيرها على التخطيط الإداري. المنامة: دار الحكمة، 2021.
- محمد، أحمد إبراهيم. دور الكفاءات البشرية في تحسين عملية التخطيط الإداري. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2021.
- الحارثي، فهد. عملية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية. الرياض: دار النشر العربية، 2021.
- الشهري، عبد الرحمن. التقنيات الحديثة في التخطيط الإداري. الدمام: دار الهدى، 2020.
- الشلهوب، محمد. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية. الرياض: دار الكتب الجامعية، 2020.
- حسين، محمد علي. معوقات تطبيق التخطيط الإداري في الأندية الرياضية: دراسة حالة. القاهرة: جامعة القاهرة، 2020.
- العتيبي، فيصل. البنية التحتية في المؤسسات الرياضية. الرياض: دار الزمان، 2019.

العمري، محمد. التدريب والتأهيل في التخطيط الإداري . جدة: مكتبة العبيكان، 2019.

عباس، سامي خليل. تقييم واقع التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية الوطنية . بغداد: جامعة بغداد، 2019.

الغامدي، أحمد. محدودية الموارد المالية في التخطيط الإداري . مكة: دار المنار، 2018.

فتحي، عبير، ومحمد، خالد. تأثير العوامل البيئية على فعالية التخطيط الإداري في المراكز الرياضية . الرياض: جامعة الملك سعود، 2018.

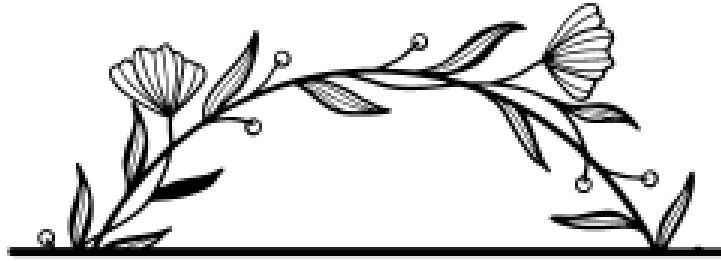
الخصير، عبد العزيز. المنافسة في القطاع الرياضي . الكويت: دار السالم للنشر، 2018.

الفايز، عبد الله. ثقافة التخطيط في المؤسسات الرياضية . عمان: دار وائل للنشر، 2017.

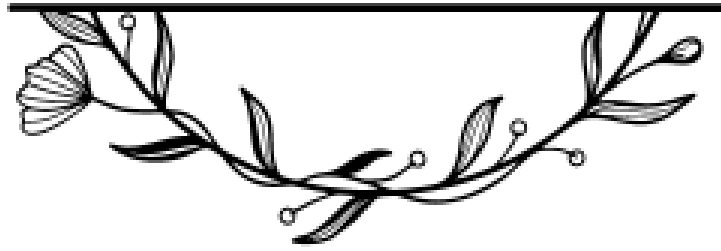
محمود، علي حسن. تحديات تنفيذ الخطط الإدارية في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية . البصرة: جامعة البصرة، 2017.

الطويل، هاني. إدارة المنشآت الرياضية . دبي: دار الكتاب الجامعي، 2012.

الهيبي، خالد. إدارة المؤسسات الرياضية . القاهرة: دار الفكر العربي، 2010.



الملاحق



الاستبيان المستعمل:

القسم	السؤال	الخيارات
البيانات الشخصية	1.الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
	2.العمر:	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30 - 40 سنة <input type="checkbox"/> 41 - 50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>
	3.المستوى التعليمي:	ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>
	4.المنصب الوظيفي :
	5.سنوات الخبرة في العمل بالمؤسسات الرياضية:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> 11 - 15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>
التخطيط الإداري في المؤسسة الرياضية	6.هل تعتقد أن المؤسسة لديها خطط إدارية واضحة ومحددة؟	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	7.هل تشارك المؤسسة جميع الموظفين في عملية وضع الخطط الإدارية؟	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	8.هل يتم مراجعة وتحديث الخطط الإدارية بشكل دوري؟	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	9.هل تعتقد أن الخطط الإدارية للمؤسسة واقعية وقابلة للتنفيذ؟	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
معوقات التخطيط الإداري	10.ما مدى تأثير نقص الموارد المالية على عملية التخطيط الإداري؟	ضعيف جداً <input type="checkbox"/> ضعيف <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> كبير <input type="checkbox"/> كبير جداً <input type="checkbox"/>
	11.هل تعتقد أن البيروقراطية والإجراءات الروتينية تعيق تنفيذ الخطط الإدارية؟	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>

الملاحظة

نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	12. هل يعاني التخطيط الإداري من نقص الكفاءات البشرية المؤهلة؟	
نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	13. هل تعتقد أن ضعف البنية التحتية الرياضية يؤثر على فعالية التخطيط الإداري؟	
ضعيف جداً <input type="checkbox"/> ضعيف <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> كبير <input type="checkbox"/> كبير جداً <input type="checkbox"/>	14. ما مدى تأثير العوامل السياسية والاقتصادية على عملية التخطيط الإداري؟	
نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	15. هل تعتقد أن تبني نظم معلومات إدارية حديثة سيساعد في تحسين التخطيط الإداري؟	تحسين فعالية التخطيط الإداري
غير مهم <input type="checkbox"/> أهمية ضعيفة <input type="checkbox"/> أهمية متوسطة <input type="checkbox"/> مهم <input type="checkbox"/> مهم جداً <input type="checkbox"/>	16. ما مدى أهمية توفير برامج تدريبية للموظفين في مجال التخطيط الإداري؟	
نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	17. هل تؤيد إشراك خبراء استشاريين في عملية التخطيط الإداري؟	
نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	18. هل تعتقد أن تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص سيساعد في تذليل المعوقات المالية؟	
غير مهم <input type="checkbox"/> أهمية ضعيفة <input type="checkbox"/> أهمية متوسطة <input type="checkbox"/> مهم <input type="checkbox"/> مهم جداً <input type="checkbox"/>	19. ما مدى أهمية تحسين آليات المتابعة والتقييم للخطط الإدارية؟	
.....	20. هل لديك أي مقترحات أو تعليقات إضافية حول تحسين فعالية التخطيط الإداري في المؤسسات الرياضية؟	مقترحات وتعليقات إضافية

تم استعمال الكرونني في منصة google forms