

مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن

رضوان علي إسماعيل محمد *

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن، وكذلك إيجاد الفروق في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (نوع الاتحاد، الخبرة، المؤهل العلمي)، وتم تصميم استبيان وزع على عينة تم اختيارها بطريقة عمدية بلغت (52) فرداً من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية في اليمن. وتوصلت النتائج إلى أن الاتحادات الرياضية في اليمن تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط، ولم تظهر فروق دالة إحصائية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير نوع الاتحاد على جميع محاور الدراسة باستثناء محور الرؤية والرسالة، إذ ظهرت فروق لصالح الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية. وقد أوصى الباحث بعقد دورة لأعضاء الاتحادات الرياضية في كيفية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالرياضة على مستوى اليمن.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، الاتحادات الرياضية.

المقدمة

لذلك كان موضوع التخطيط الإستراتيجي والذي يمثل جزءاً مهماً من العملية الإدارية، من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في عالم الإدارة، لكونه عملية مستمرة متعلقة بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر، عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سيفقد؟ (الصيرفي، 2008).

ويشير الغالي (2007) أن التخطيط الإستراتيجي ازدادت أهميته في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأنتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بتعرّف كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، كما أن معظم المنظمات تتظر بأهمية للتخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها، ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، شأنه شأن أي عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها للتوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد، وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، لذا فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

فيما يشير العوامل (2001) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات على اختلاف أحجامها وعائداتها الإدارية باهتمام عدد كبير من الباحثين، فالتخطيط الإستراتيجي إتجاه إداري حديث يهدف إلى تحقيق التلاؤم بين البيئة الداخلية والخارجية، ويرتكز على التطوير الشامل والمتكامل لكافة العمليات من خلال توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق أهدافها، ضمن بيئة متغيرة، حيث يتم الربط ما بين التخطيط الإستراتيجي ونجاح المنظمة وتطوير أدائها بشكل مستمر. ويعتبر التخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة الإداري على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة الإداري وممارساته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة، ووضع أفكاره الخلاقه في صورة خطط محددة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات إستوجب إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية التي انتبعت خلال الفترة السابقة والتي إعتمدت أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وإفترض أن المستقبل إمتداداً للماضي واعتبار أن التغيير يمثل تهديداً للمنظمة.

* كلية التربية الرياضية، جامعة صنعاء، اليمن. تاريخ استلام البحث 2010/6/22، وتاريخ قبوله 2011/7/25.

مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري حديث أداة فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، وخاصة في ظل ظروف نقص الإمكانيات والموارد المالية للمنظمات الرياضية وبالتحديد الاتحادات الرياضية. وتشير الأدبيات إلى ضعف مدى إدراك الإداريين في الاتحادات الرياضية، وفي تفاوت قدراتهم في إمكانية بناء خطط إستراتيجية ملائمة، حيث تبنى الخطط دون الإعتماد على معلومات دقيقة عن الواقع والتي تعين على التنبؤ بالمستقبل، كما يرى الباحث من خلال خبرته في المجال الرياضي ومتابعته لعمل الاتحادات الرياضية في اليمن، أن الاتحادات الرياضية تمارس عملها ضمن خطط فردية ومحدودة، مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة، وبالتالي أثر سلباً على تقدم الحركة الرياضية، ومستوى المشاركة في البطولات العربية والإقليمية والدولية، بل أن هناك غياب للخطط الواضحة، وعدم توظيف أساليب إدارية حديثة تعتمد على نظام التخطيط والضبط والمراقبة، حيث لا توجد معايير موضوعية للحكم على أداء هذه الاتحادات، ومدى فعالية برامجها وأنشطتها. كما وتتضح مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات الإدارية الميدانية الحديثة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي في الوطن العربي بشكل عام، وفي اليمن بشكل خاص، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن في ضوء متغيرات الدراسة ومحاورها. أملاً أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تعين الإداريين وأصحاب القرار في الاتحادات في الوقوف على المعطيات الحقيقية والواقعية عن واقع التخطيط الاستراتيجي، كونه أحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، تستخدمه المنظمات تحقيقاً للتميز التنافسي على غيرها من المنظمات، استجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والاقتصادية المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتحديات المستمرة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعرّف مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن.
- 2- إيجاد الفروق في مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لنوع الاتحاد.
- 3- تعرّف الفروق في مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغير الخبرة الادارية.

ببساطة، أو درس يمكن حفظه بسهولة، بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الإستراتيجيين) لمهارات التفكير الإستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة، وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات من إدراك المستقبل الغامض نسبياً.

وترجع مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات إلى تعدد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ أن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لكثرة التغيرات خصوصاً في البيئة الخارجية، لذا أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية، والإستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة. ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي أصبح من الضروريات الأساسية لنجاح القادة والمنظمات، ومنها المنظمات الرياضية، نظراً للعديد من الفوائد والمنافع التي تحصل عليها المنظمة جراء انخراطها في تطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الفاعلية الإدارية، والتشخيص العلمي الواعي للمشكلات، والتقدير السليم للواقع، ووضع الأهداف والأسس لأولويات العمل والإنجاز. لذا إرتأى الباحث القيام بهذه الدراسة للتعرف إلى مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن، أملاً أن تخرج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات توجه العاملين والإداريين في الاتحادات الرياضية لأهمية تبني التخطيط الإستراتيجي، وأثره في الإنتقال من النماذج الإدارية التقليدية إلى النماذج الإدارية الحديثة، في تحديد أهدافها، وإمكاناتها، وقدراتها الحالية والمستقبلية، وبما يضمن تحقيق النجاح والنهوض بالعمل الإداري وبالمستوى الرياضي في اليمن.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة في الآتي:

- يمكن أن توفر الدراسة إطاراً نظرياً ذا أهمية في الإثراء المعرفي مما يسهم في تقديم إضافة مهمة إلى أدبيات الدراسات العربية.
- يؤمل من نتائج الدراسة أن تزود العاملين والإداريين في الاتحادات الرياضية بتغذية راجعة حول واقع التخطيط الإستراتيجي، ومعوقاته، بما ينعكس على تحسين مستوى التخطيط والعمل لتحقيق الأهداف فيها.
- نتائج هذه الدراسة تفتح مجالاً لطرح تساؤلات علمية في مجال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، كمفهوم إداري حديث، بحيث تبنى على نتائجه ركائز بحوث ودراسات أخرى.

تساؤلات الدراسة

- 1- ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن؟
- 2- هل هناك فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لنوع الاتحاد؟
- 3- هل هناك فروق دالة إحصائية في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغير الخبرة الادارية ؟

الدراسات السابقة:

دراسة قشطة (2004) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور التخطيط في تحقيق بعض أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة من خلال تعرّف السياسات، الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية، الإجراءات التنفيذية الفعلية، والبرامج الزمنية الموضوعة من قبل هذه الاتحادات. واشتملت عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، وقد تم اختيار العينة بطريقة عمدية، حيث بلغت (50) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية.
- عدم الإستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي.
- عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.
- يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين دون الإعتماد على المؤهلات العلمية.
- عدم وجود معايير بالقدر المناسب التي تطبقها الاتحادات لإختيار اللاعبين.
- عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالاتحادات الرياضية الفلسطينية.

دراسة كريمدس (Kriemadis, 1997) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الرياضية للتعليم العالي، فهدفت إلى تحديد مدى إستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية المشاركة في الـ NCAA الفئة الأولى، وتعرّف العوامل الرئيسية التي تعيق الأقسام الرياضية المذكورة

عن المشاركة في أنشطة التخطيط الاستراتيجي، وتكونت العينة من العدد الكلي للأقسام الرياضية في الـ NCAA Division I-A وهذا العدد هو (106)، ونتيجة لعدم تواجد طريقة مصادق عليها لقياس أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الرياضية، وتم بناء إستبيان بناء على البحوث حول التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً على المدخلات والمقترحات التي تم تقديمها من قبل لجنة من الخبراء. وتوصلت النتائج إلى أن (43.3%) من الأقسام الرياضية تم تصنيفها على أنها متبعة للتخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت. وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتم تقديم تحليل لعناصره المتعددة.

دراسة أبو دولة وصالحية (2004) والتي كانت بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص الأردنية، وهدفت إلى تعرّف إتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية . واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واشتملت عينة الدراسة على (82) منظمة منها (42) من القطاع العام، و(40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني . وتوصلت الدراسة إلى: غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وإلى عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة جليستر وفالشو (Glaister & Falshow, 1999) هدفت إلى تعرف كيفية ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وتقنيات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تعرّف إتجاهات مديري الشركات نحو التخطيط الاستراتيجي. وقد بلغت عينة الدراسة (113) شركة عالية الحجم تم إختيارها بشكل عشوائي، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث اشتمل على أربع محاور هي (صفات ومميزات الشركة، أطول مدة لوضع خطة، مدى الإلتزام بالنشاطات الإستراتيجية ، مجالات التخطيط الإستراتيجي). وتم توزيع الإستبيان عن طريق البريد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تلتزم الشركات بإعداد وصياغة الإستراتيجية بمستوى أكبر من الإلتزام بتنفيذها وتقييمها، ووجود إتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الرسمي، كما أن هناك إجماعاً بين الشركات على أن التخطيط

الرسمي يساهم في تحقيق أداء مالي جيد.

دراسة مصري (2006) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، هدفت الدراسة إلى تعرّف الواقع الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي العام والخاص السوري، وبلغت عينة الدراسة (100) فرد شملت الإدارة العليا والوسطى والمباشرة. وتوصلت النتائج إلى أن هناك توجه محدود لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في منظمات القطاع العام، بينما هناك توجه ملموس لدى القطاع الخاص نحو هذا النوع من التخطيط، وتوصلت النتائج إلى غياب المفهوم الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي عن أذهان بعض إداريي المنظمات، وكانت أهم المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الإستراتيجي في المنظمات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة.

دراسة الخطيب (2003) بعنوان التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، فهدفت إلى تعرّف واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية، وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، مصادر المعلومات، الأطراف المشاركة في هذه العملية، أهم العوامل البيئية التي تؤخذ في الحسبان، علاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي. وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً من مديري شركات صناعة الأدوية، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارت أهم النتائج إلى أن (52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما أن (56%) من أفراد العينة يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، وتشير النتائج أيضاً إلى أن لدى مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حالة تطبيقه. وأيضاً وجد أن مديري الشركات لا يقومون باخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

دراسة النجار (2001) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة في الأردن والتي هدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية، نظرياً: بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي في نجاح المنظمات الصناعية الصغيرة وتوضيح العوامل التي تقف أمام ممارسة صياغة التخطيط

الإستراتيجي في هذه المنظمات أما ميدانياً: تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالتخطيط من جهة، ودرجة ممارسة صياغة التخطيط الإستراتيجي في تلك المنظمات من جهة أخرى، إضافة إلى إستكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد، ومدى وضوح المفهوم لديها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية المنظمات الصناعية، وعدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ووضوح مفهوم التخطيط لدى المديرين.

دراسة سعادة (2006) هدفت إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الإستراتيجي وآخر لأنماط إتخاذ القرار، وتعرّف العلاقة بينهما لدى القيادات في الإتحادات الرياضية الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على كل مجتمع الدراسة المكون من القيادات في الإتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية. وبلغ حجم العينة (182) عضواً، وعدد الإتحادات عشرون إتحاداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود ضعف في مستويات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الرياضية الأردنية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادات الرياضية تستخدم أنماطاً متعددة في إتخاذ القرار كان أهمها النمط التشاركي، ويظهر أيضاً من نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي أو اتخاذ القرار وكل من متغيرات الخبرة والمؤهل والمنصب، بينما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار، وأوصى الباحث بضرورة الإهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الإستراتيجي وإجراء دراسات في المستقبل تتضمن التفكير الإستراتيجي والإنجاز في المؤسسات الرياضية الأردنية.

خلاصة الدراسات السابقة:

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة والمشباهة أنها قد تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات والقطاعات المختلفة، فمنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، أو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ومنها ما درس التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة، ومنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية، ومنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة في الأردن، ومنها ما تناول التخطيط الإستراتيجي في الأقسام

الرياضية للتعليم العالي. وقد تباينت واختلفت أهداف هذه الدراسات فمنها ما هدف إلى تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومنها ما هدف إلى تعرّف أبعاد التخطيط الاستراتيجي الناجح، ومنها ما هدف إلى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية، ومنها ما هدف إلى تعرّف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة نظم المعلومات الإدارية.

والملاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لملائمته لمثل هذه الدراسات، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ويلاحظ اختلاف عينات هذه الدراسات باختلاف أهدافها فبعض الدراسات اشتملت العينة فيها على مديري الأجهزة الحكومية في الأردن، ودراسة أخرى كانت العينة فيها مديري القطاع العام والخاص في الأردن، أو مستخدمي نظم المعلومات في المؤسسات، ومنها ما اشتملت العينة على مديري الأقسام الرياضية في الجامعات، وكذلك تم التركيز على الإدارات العليا والوسطى، وتناولت بعض الدراسات معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

إجراءات البحث

منهج الدراسة

إستخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع أسلوب الدراسات المسحية بخطواته وإجراءاته العلمية لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أفراد (الإدارة العليا) جميع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية للألعاب الجماعية والفردية في اليمن، ويبلغ عدد هذه الاتحادات (16) اتحاداً، وعدد أفراد أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية في اليمن (152) فرداً.

عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية، وبلغ عددها (52) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية في اليمن، وتمثل ما نسبته (34.21%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم إختيار هذه العينة من الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية (كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، كرة الطائرة)، و(4) إتحادات للألعاب الفردية، وهي إتحادات (العاب القوى، السباحة، كرة الطاولة، الجمناز).

وقد استقاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الإطار العام لدراسته، وفي صياغة أهداف وتساؤلات بحثه، وكذلك في اختياره لمجتمع الدراسة وعينتها، وأيضاً في اختيار المنهجية المناسبة، وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الملائمة لدراسته، وكذلك في مناقشة نتائج دراسته مع الدراسات السابقة. وأما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيرى الباحث:

1- إنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية في اليمن.

2- تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال الإدارة الرياضية، التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ضمن محاور وأبعاد لم يتم التطرق إليها في دراسات سابقة وهذه المحاور هي (الرؤية والرسالة، التفكير الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط والسياسات، والرقابة

وقد استقاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الإطار العام لدراسته، وفي صياغة أهداف وتساؤلات بحثه، وكذلك في اختياره لمجتمع الدراسة وعينتها، وأيضاً في اختيار المنهجية المناسبة، وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الملائمة لدراسته، وكذلك في مناقشة نتائج دراسته مع الدراسات السابقة. وأما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيرى الباحث:

1- إنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية في اليمن.

2- تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال الإدارة الرياضية، التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ضمن محاور وأبعاد لم يتم التطرق إليها في دراسات سابقة وهذه المحاور هي (الرؤية والرسالة، التفكير الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، الأهداف الاستراتيجية، الخطط والسياسات، والرقابة

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية

العدد	اتحادات الألعاب الفردية	العدد	اتحادات الألعاب الجماعية
8	ألعاب القوى	8	القدم
5	السباحة	6	اليد
5	الجمباز	8	الطائرة
6	الطاولة	6	السلة
24		28	المجموع
52			المجموع الكلي

الجدول (2) توصيف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الادارية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	17
	5 - 10 سنوات	12
	أكثر من 15 سنة	23
		%44.4

كرونباخ ألفا لبيان مدى إنسجام وتناغم إستجابات أفراد العينة على الإستبيان، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.90) وهذا المعامل يعتبر مقبولا علمياً، ويمكن الإعتماد عليه لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول التالي يوضح قيم معامل الثبات للأداة الكلية ولمحاورها الفرعية بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (3) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي للفقرات

الرقم	المحاور	معامل الثبات
1	الرؤية والرسالة	0.84
2	التفكير الإستراتيجي	0.89
3	تحليل البيئة الداخلية	0.93
4	تحليل البيئة الخارجية	0.90
5	الأهداف الإستراتيجية	0.87
	الكلي	0.90

الجدول (4) سلم الإستجابة لفقرات الإستبيان

موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة
عالية	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
جداً				
5	4	3	2	1

- من خلال مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة كدراسة أبو الهيجاء (2006)، ومحمد (2005)، والخالدي (2003)، تم

أداة الدراسة

تم إستخدام الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة، حيث تم بناء إستبيان لقياس التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية ضمن محاور الدراسة الآتية: الرؤية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية للإتحاد، الأهداف الإستراتيجية.

صدق الأداة

تم اجراء صدق المحتوى وذلك بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص بموضوع الدراسة، وعددهم (8) محكمين، ممن يحملون شهادة الدكتوراه في التربية الرياضية والإدارة الإستراتيجية، وإدارة الاعمال، في الجامعات الأردنية. وتم تفرغ آراء المحكمين، حيث أخذت الفقرة التي حصلت على موافقة (6) من المحكمين كحد أدني (أي بنسبة 75%) فأكثر، مع الأخذ بعين الإعتبار الإضافة والحذف حسب رأي الخبراء، حيث يشير بلوم (1983) بهذا الصدد إذا حصلت الفقرة على نسبة إتفاق بين المحكمين (75%) أو أكثر يمكن الشعور بالإرتياح من صدق الإختبار. وبعد تنقيح الإستبيان بصورته النهائية أصبح مكوناً من (35) فقرة موزعة على محاور الدراسة .

ثبات الأداة

تم حساب الإتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة

تحديد ثلاثة مستويات لتحديد واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) مستويات الإستجابة وما يقابلها من نسب مئوية ودرجات الموافقة

المستوى	النسبة المئوية المقابلة	درجة الموافقة
أقل من 2.5	يقابلها أقل من 50 %	موافقة بدرجة ضعيفة
من 2.5 - 3.49	ويقابلها من 50 - 69 %	موافقة بدرجة متوسطة
3.5 فما فوق	يقابلها من 70 % فما فوق	موافقة بدرجة عالية

المعالجة الإحصائية

اختبارات ثبات أداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون، كرونباخ ألفا).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

اختبار "ت" t-test

تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية مرتبة تنازلياً

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
1	الرؤية والرسالة	3.80	0.65	الأولى	76.00%
2	الأهداف الإستراتيجية	3.61	0.77	الثانية	72.20%
3	التفكير الإستراتيجي	3.46	0.70	الثالثة	69.20%
4	تحليل البيئة الداخلية للاتحاد	3.29	0.81	الرابعة	65.80%
5	تحليل البيئة الخارجية للاتحاد	3.02	0.79	الخامسة	60.40%
	المحاور ككل	3.20	0.71	=	64.00%

• الدرجة العظمى من (5)

يظهر حرص الإدارة العليا في الاتحادات الرياضية اليمنية على الإهتمام بموضوع الرؤية والرسالة الإستراتيجية في الاتحادات الرياضية، لأنها تعبر عن فلسفة الاتحادات وتوجهاتها، وما تصبوا إلى تحقيقه، حيث أن وزارة الشباب والرياضة اليمنية تتبنى عملية تقييم ومتابعة إدارة الاتحادات الرياضية، ومستوى برامجها وإنجازاتها.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة أبو دولة وصالحية (2004) بأن المنظمات التي تحت البحث تقوم بتحديد رسالتها أو غايتها بدرجة ممارسة متدنية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى الاختلاف في طبيعة العينة، حيث أن عينة دراستهما اشتملت على مديري إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، بينما في هذه الدراسة اشتملت العينة على رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية، كما أن الاختلاف قد يعود إلى الاختلاف في طبيعة عمل وحجم المنظمات.

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة تراوحت ما بين المتوسطات (3.02 - 3.80)، وبأهمية نسبية تراوحت من (76.00% - 60.40%) وتشير النتائج إلى حصول محور الرؤية والرسالة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وبأهمية نسبية بلغت (76.00%)، وهذه النتيجة تؤكد إهتمام الإدارة العليا في الاتحادات الرياضية اليمنية بعملية التحسين والتطوير، وتمييز الاتحاد من خلال التركيز على الرؤية والرسالة، حيث أن الرؤية والرسالة تعتبران من أساسيات إدارة المنظمات في هذا العصر، والتي تعكس امتلاك المنظمة لفلسفة إدارية في العمل وصنع القرار لتجسيد هذه الرؤية، حيث تعبر الرؤية عن طموحات وأحلام المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها في الأمد البعيد، كما أن الرسالة تعتبر دليلاً لعمل الأفراد واللجان في الاتحاد، ولا يمكن لأي اتحاد أن يحقق إنجازات دون اعتماد خطة إستراتيجية تتضمن رؤية إرشادية ورسالة واضحة المعالم وطموحة . ومن هذا المنطلق

الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.02) وبأهمية نسبية (60.40%)، وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة. وهذا مؤشر سلبي للتخطيط الاستراتيجي في هذه الاتحادات، حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم على دراسة المتغيرات البيئية الخارجية وتحليلها، ومن ثم توقع المستقبل بناء على تحليل عميق لهذه العوامل سواء كانت سياسية أو اقتصادية وتكنولوجية أو تشريعية الخ... وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2000) التي أشارت إلى أن المؤسسات العامة الأردنية تبدي اهتماماً بتحليل البيئة الداخلية أكبر من اهتمامها بتحليل البيئة الخارجية. وقد يعود ذلك إلى أن البيئة الخارجية تتسم بالتعقيد الشديد، ويتشابك العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والثقافية مع بعضها البعض، وهذا يستدعي من القادة الإستراتيجيين دراسة وتقييم متغيرات، وعوامل البيئة الخارجية بصورة شاملة، حيث يتوقف نجاح أي منظمة في وضع إستراتيجياتها على مدى دراستها للعوامل البيئية الخارجية، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل في وضع الأهداف وتحديد الموارد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

كما تشير نتائج الدراسة أن محور الأهداف الإستراتيجية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وبأهمية نسبية بلغت (72.20%) وحصل هذا المحور على تقدير موافقة بدرجة عالية. وهذا يدل على انسجام الأهداف التي تقوم بوضعها الاتحادات الرياضية مع رؤية ورسالة هذه الاتحادات، وأنها أهداف متنوعة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما محور تحليل البيئة الداخلية للاتحاد فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.29) وبأهمية نسبية (65.80%)، وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة، وهذا يدل على اهتمام متوسط بتحليل البيئة الداخلية للاتحادات، رغم أهمية التحليل البيئي للمنظمات الرياضية حيث يمكنها من تحليل قدراتها وامكانياتها المادية والبشرية وظروف العمل داخل هذه الاتحادات، وبالتالي تقف على نقاط القوة والضعف لديها، لتعمل على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والضعف. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أبي دولة وصالحية (2004) بأن المنظمات المبحوثة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية بدرجة متوسطة.

أما محور تحليل البيئة الخارجية للاتحاد قد جاء في المرتبة

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية والاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية

المحور	الإتحادات الرياضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	الجماعية	3.69	0.55	50	4.218	*0.042
	الفردية	3.91	0.65			
التفكير الإستراتيجي	الجماعية	3.47	0.64	50	4.051	0.184
	الفردية	3.45	0.70			
تحليل البيئة الداخلية للاتحاد	الجماعية	3.25	0.66	50	3.750	0.351
	الفردية	3.34	0.81			
تحليل البيئة الخارجية للاتحاد	الجماعية	3.05	0.72	50	5.213	0.251
	الفردية	2.99	0.79			
الأهداف الإستراتيجية	الجماعية	3.78	0.55	50	6.125	0.0633
	الفردية	3.53	0.77			
الأداة ككل	الجماعية	3.42	0.58	50	5.447	0.111
	الفردية	3.31	0.68			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

الاتحاد (اتحاد لعبة فردية، اتحاد لعبة جماعية)، ما عدا محور الرؤية والرسالة فظهرت هناك فروق دالة إحصائية لصالح

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير نوع

نشاطها، جنباً إلى جنب مع امتلاكها الإدارة القوية وصنع القرار، وتحديد وتنفيذ الإستراتيجيات كما أشار الشامي (2001) بأن المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها المهمة من دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم، شفافة وطموحة، إلى جانب امتلاكها للإدارة القوية في العمل وصنع القرار، وتحديد وتنفيذ إستراتيجيات إستثنائية لتجسيد هذه الرؤية الإستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية. وهذه النتيجة تدل وبشكل إيجابي أن الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية في اليمن تتفوق على الاتحادات الجماعية في صياغتها لكل من الرؤية والرسالة. وهذه النتيجة قد تفسر الإخفاقات المتكررة للإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن في تحقيق إنجازات على المستوى العربي والإقليمي والدولي، وفي المقابل نجاح الاتحادات الفردية في تحقيق إنجازات عربية وآسيوية، حيث أن فشل بعض المنظمات قد يرجع إلى عدم قدرتها على تحديد للفكر الفلسفي الذي يوضح رسالتها، ويبين المغزى من وراء

الجدول (8) نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة الادارية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الاحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	3.546	2	1.773	1.827	0.356
	داخل المجموعات	47.562	49	0.970		
	الكلي	51.108	51			
التفكير الإستراتيجي	بين المجموعات	2.651	2	1.325	1.809	0.850
	داخل المجموعات	36.582	49	0.747		
	الكلي	39.233	51			
تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	3.800	2	1.900	2.240	0.201
	داخل المجموعات	41.572	49	0.848		
	الكلي	45.372	51			
تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	2.594	2	1.297	2.243	0.651
	داخل المجموعات	28.330	49	0.578		
	الكلي	30.924	51			
الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	1.682	2	0.841	1.181	0.227
	داخل المجموعات	34.907	49	0.712		
	الكلي	36.589	51			
الأداة الكلية	بين المجموعات	2.384	2	1.192	2.099	0.109
	داخل المجموعات	32.228	49	0.568		
	الكلي	34.612	51			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

الادارية، ويفسر الباحث ذلك بأن الإداريين وبغض النظر عن سنوات الخبرة الادارية التي قضاها في العمل الاداري تتفق

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة

التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية اليمنية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- عقد دورة لاءضاء الاتحادات الرياضية في كيفية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالرياضة على مستوى اليمن.
- 2- رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، الذي يعد مكلفاً من حيث المال والوقت، وذلك لتحفيز فرق العمل على بذل الجهود، ولتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، في الاتحادات الرياضية اليمنية.

الاستنتاجات

- 1- الاتحادات الرياضية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي ضمن محاور الدراسة بمستوى متوسط.
- 2- الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية تمتلك رؤية ورسالة إستراتيجية بمستوى أعلى من الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية.
- 3- ليس لمتغير الخبرة الادارية تأثير على ممارسة

المراجع

- العوامل، نائل عبد الحافظ، 2001، تطوير المنظمات، المفاهيم، والهياكل والأساليب، دار الظهران، عمان.
- الغالب، طاهر محسن. وإدريس، وائل محمد، 2007، الإدارة الإستراتيجية. منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
- الغزالي، كريمة ماجد عباس، 2000، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- قشطة، عمر نصر الله، 2004، التخطيط الإستراتيجي للإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، دار الوفاء، الإسكندرية.
- محمد، رضوان علي إسماعيل، 2005، المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- مصري، ميادة، 2006، معوقات التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.
- النجار، فايز جمعة صالح، 2001، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- Glaister, k. & Falshow, J. 1999, Strategic planning still Going strong, Long Range planning, 32(1) : 107-116.
- Kriemadis, Athanasios. 1997, Strategic planning in higher education athletic departments. International Journal of Educational Management, 238 – 247.
- أبو الهيجاء، شيرين أحمد، 2006، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد، 2004، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- بلوم، بنيامين، وآخرون، 1983، تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي، القاهرة، ص 126.
- الخالدي، غايد محمد، 2003، المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر الإتحادات الرياضية في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب، صالح فهد، 2003، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سعادة، نايف عبد الرحمن، 2006، التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الإتحادات الرياضية الأردنية وعلاقته باتخاذ القرار، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشامي، لبنان هاتف وربابعة، غازي والزعبي، خالد يوسف، 2001، أسس الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية، المركز القومي للنشر، إربد.
- الصيرفي، محمد، 2008، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء، الإسكندرية.
- العارف، نادية، 2002، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

Implementing of Strategic Planning Elements Sport Federations in Yemen

*Radhwan Ali Esmail Mohammed **

ABSTRACT

The purpose of the present study was to identify the status of strategic planning in Yemeni Sports Federations. Further, the study sought to identify differences in strategic planning in Yemeni Sports Federations by such variables as (experience, educational qualification, and Federation type). The researcher used the questionnaire for data gathering . The sample (N=52) consisted of chairs and members of eight Sports Federations in Yemen.

Results revealed than Yemeni Sports Federations moderately practiced strategic planning. Results showed no statistically significant differences on study domains in Yemen in relation to experience, educational qualification, federation's type, except for the domain vision & mission, in relation to federation's type, in favor of individual Sports Federations. The researcher recommended the enhancing use of strategic planning in Sports Federations, assign financial funds for the strategic planning process.

Keywords: Strategic Planning, Sports Federations.

* Faculty of Sporting Education, Sanaa University, Yaman. Received on 22/6/2010 and Accepted for Publication on 25/7/2011.