

دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن

Comparative Study of Strategic Planning Impediments in Yemeni and Jordan Sport League

رضوان محمد

Radhwan Mohammed

كلية التربية الرياضية، جامعة صنعاء، اليمن

بريد الكتروني: dr.radhwan@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠٠٩/٧/٦)، تاريخ القبول: (٢٠١٠/١/٢٧)

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وكذلك إيجاد الفروق في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية بين الأردن واليمن، والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية منهم (٥٥) من الأردن و(٥٢) من اليمن، وتم استخدام الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات احصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، وتحليل التباين المتعدد. وأظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في المعوقات ولصالح الإتحادات الرياضية اليمينية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد).

Abstract

This study seeks to identify the impediments faced by strategic planning efforts in sport leagues in Yemen and Jordan and to find out whether there are differences in strategic planning impediments faced by Jordanian versus Yemeni sport leagues by such variables as experience, academic qualification, and league type. The sample (N=107) consisted

of chairs and members of the sport league's administrative boards in Jordan (55) and Yemen (52). The questionnaire was the instrument used to collect data which were statistically treated using means, standard deviations, percentages, and multi-way variance of analysis. Results showed that the Jordanian and Yemeni sport leagues are faced with impediments at a moderate degree. Further, statistically significant differences were found in the impediments in favor of Yemeni sport leagues, whereas no statistically significant differences in strategic planning impediments in Jordanian and Yemeni sport leagues attributed to experience, academic qualification and league type.

Keywords: Strategic Planning, Impediments, Yemeni Sport League, Jordan Sport League

مقدمة الدراسة

يعد موضوع التخطيط الإستراتيجي جزءاً مهماً من العملية الإدارية، ومن 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 سينفذ؟

وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، كما أن معظم المنظمات تنظر 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 التوجيه الأمثل، والتأكد من أن اعضائها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، وباختصار فإن التخطيط 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. (الغالب، ٢٠٠٧، ص ١٦٨).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة الإداريين في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح و تحقيقه". (Federation Union Report, 1997).

فيما يشير (العوامل، ٢٠٠١، ص ٤) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها ببساطة أو درس يمكن حفظه بسهولة بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الإستراتيجيين) لمهارات التفكير الإستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة وإبداع ورؤية ثاقبة للإحداث والأشياء والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات من إدراك المستقبل الغامض نسبياً.

أما (الغالي، ٢٠٠٧، ص ١٧٠) فيرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهو العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم إتخاذها؟ ومن يقوم بها، وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يعني أن الخطط الإستراتيجية تتغير يومياً، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

وترجع مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، 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 إنخراطها في تطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الفاعلية الإدارية، والتشخيص العلمي الواعي للمشكلات، والتقدير السليم للواقع، ووضع الأهداف والأسس لأولويات العمل والإنجاز.

مشكلة الدراسة وأهميتها

تشير الأدبيات إلى ضعف مدى إدراك الإداريين في الإتحادات الرياضية، وتفاوت 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 الإتحادات الرياضية في اليمن، أن الإتحادات الرياضية تمارس عملها ضمن خطط فردية ومحدودة، مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة، وبالتالي أثر سلبياً 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 الإتحادات ومدى فعالية برامجها وأنشطتها. كما وتوضح مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات الإدارية

الميدانية الحديثة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي في الوطن العربي بشكل عام، وفي الأردن واليمن بشكل خاص، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى معوقات التخطيط الإستراتيجي والتي تعيق الإتحادات الرياضية عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي، أملاً أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تعين الإداريين وأصحاب القرار في الإتحادات الرياضية في التعرف على حدة وحجم هذه المعوقات، للعمل على وضع حلول عملية للحد من هذه المعوقات وعلاجها، حتى يمكن تبني التخطيط الإستراتيجي بشكل متكامل، كونه أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، تستخدمه المنظمات تحقيقاً للميزة التنافسية على غيرها من المنظمات، استجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والإقتصادية المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتحديات المستمرة، كما أن هذه الدراسة سوف تعزز الدراسات المقارنة في المجال الرياضي والتي ما زالت مغيبة لدى الباحثين في الإدارة الرياضية، لتفتح المجال للإستفادة وتبادل الخبرات والمعلومات الإدارية الرياضية بما ينعكس إيجاباً على عمل الإتحادات الرياضية في كلا البلدين.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة في الآتي:

- من تفردتها بدراسة موضوع معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية، وفي مجال الدراسات المقارنة.
- 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 الإتحادات الرياضية بتغذية راجعة حول معوقات التخطيط الإستراتيجي، وذلك للعمل على تقليل هذه المعوقات وتحجيمها، بما ينعكس على تحسين مستوى التخطيط والعمل لتحقيق الأهداف فيها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

١. التعرف إلى معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن.
٢. التعرف إلى معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في اليمن.
٣. إيجاد الفروق في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية بين الأردن واليمن.
٤. التعرف إلى الفروق في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).
٥. التعرف إلى الفروق في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).

تساؤلات الدراسة

١. ما معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن ؟
٢. ما معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في اليمن ؟
٣. هل هناك فروق دالة احصائياً في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية بين الأردن واليمن؟
٤. هل هناك فروق دالة احصائياً في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟
٥. هل هناك فروق دالة احصائياً في معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)؟

مجالات الدراسة

- **المجال الجغرافي:** تم إجراء هذه الدراسة على الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في كل من الأردن واليمن.
- **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٩/٧/٢٠٠٨م إلى ١٠/١١/٢٠٠٨م.
- **المجال البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة أشتملت على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في كل من الأردن واليمن.

الأدب النظري والدراسات السابقة

مفهوم التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

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.

ويشير التخطيط وبصورة محددة إلى الكيفية التي يجب أن نتعامل مع المستقبل من خلالها فاهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤية الثاقبة، والغايات والأهداف الواضحة، وتوقع الأحداث والإستعداد للطوارئ وتوقع المهام والأنشطة، وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل تنظيم يقود لتحقيق الأهداف، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولاً وبشكل موضوعي، وبناءً على بيانات تمثل حقائق وليس آراء وإتجاهات شخصية. ويمكننا تلخيص تلك العملية في كلمات إستفهامية محددة هي: ماذا؟ وكيف؟ وماذا سيكون عليه الحال في المستقبل؟ ويتطلب ذلك إجراء دراسات متعددة في مجالات شتى ترتبط بالبيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها، كما تدرس عناصر البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الموارد المتاحة والإمكانات بما يتيح لنا التعرف على الفرص المتاحة أو التهديدات السائدة في السوق، كما يمكننا من الوقوف على نواحي القوة أو الضعف التي تتميز بها المنظمة. فالتخطيط الإستراتيجي يعد الجسر الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً. (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص ٥٤).

فالتخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عمليات إتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. ويعرف كذلك على أنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة". (العارف، ٢٠٠٢، ص ٣٨).

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الإستراتيجية وقد عرفه جليستر و فالشو (Glaister & Falshow, 1999 p4) بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

أما ديفيد (David, 1995, p12) فيرى بأن التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمشروع أو المنظمة.

كذلك عرف كوتلر (Kotler, 1994 p17) التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات والموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.

أما (مصطفى، ٢٠٠٣، ص ٨٣) فعرفه على أنه "عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية على ضوء

تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة".

ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد، إذ يهتم باستقراء المستقبل، إنطلاقاً من الحاضر، بينما يقوم التخطيط طويل الأمد على افتراضات حدثت في الماضي وتوقعات حول معدل التغير الذي سيحدث في المستقبل، ومن جهة أخرى يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق التلاؤم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وعليه فهو مدخل شامل يتناول المنظمة ككل وليس جزءاً معيناً فيها (أبو قحف، ١٩٩٢، ص ١١١).

وبناء على ما تقدم يتضح أن التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية في المنظمات، بغض النظر عن كونها كبيرة أو صغيرة، طالما كانت تسعى إلى تحقيق ما تصبوا إليه بأفضل ما يمكن، فلهذا التخطيط فوائد كثيرة من بينها تزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى لتحقيقها ويساعدها على توقع التغيرات البيئية وكيفية التأقلم معها، كما يساعدها على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها، وتقديم المنطق السليم لتقييم النتائج، ويسهل عملية المتابعة الموضوعية إلى جانب كونه يجعل المدير أكثر ابتكاراً وإبداعاً لأنه سيبادر إلى صنع الأحداث وليس تلقياً.

وعليه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه: التفكير المعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، ورسم تصورات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

أهداف التخطيط الإستراتيجي

تعتبر الأهداف مؤشراً لتحديد الإتجاه العام للمنظمة، وتوضيح المهام والتعريف بالبيئة التي تعمل بها، وقد حدد (الصيرفي في ٢٠٠٨) و(السيد ٢٠٠١، ص ٢٨) أهمية أهداف التخطيط الإستراتيجي بالآتي:

١. يساهم مدخل التخطيط الإستراتيجي في بلورة إطار فكري وشمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.
٢. يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
٣. يساعد التخطيط الإستراتيجي في تخصيص الموارد وأوجه إستخداماتها المتعددة وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف، ومن ثم توجيه الموارد بناء على أهمية تلك الأهداف.

٤. يساهم التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فهو يحقق النظرة الشمولية للعمل، كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل وترابط الأهداف مع بعضها البعض، بحيث تكون أساساً لكل تحسين أو تطوير.
٥. يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
٦. يساهم التخطيط الإستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يساعد إشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.
٧. يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
٨. يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لإستثمارها.
٩. يزيد إستخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.
١٠. يزيد من كفاءة وتقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

مببرات التخطيط الإستراتيجي

هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التفكير بالتخطيط الإستراتيجي:

١. وجود ضعف ملفت للنظر في الأداء المؤسسي : وذلك عندما تبتعد نتائج الأداء كثيراً عن التوقعات وعن المنافسة، بحيث تكون هناك فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياساً بالأعوام السابقة.
٢. إكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة: وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعه. حيث تستخدم نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعه.
٣. زيادة حدة المنافسة: وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد، وزيادة حدة المنافسة على كافة المستويات المحلية والعربية والإقليمية والدولية، الامر الذي يلزم الإدارة في الإتحادات الرياضية صياغة وتطوير خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمواجهة كافة التحديات المستقبلية.

٤. نقص الإمكانيات والموارد: وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجي طويل الأجل مدروس بطريقة علمية مع مراعاة المتغيرات البيئية في الاعتبار، لكي تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية وإقتصادية لتلبية إحتياجات المنظمة.
٥. التغير المستمر في الإدارات، حيث يؤدي التغير إلى إرباكات في العمل، فلكل مدير أسلوبه وطريقته الخاصة في القيادة، كما ويتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي بما يراه مناسباً لإنجاز أهداف المنظمة، الأمر الذي يتطلب وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى، للإلتزام بتنفيذها تبعاً من قبل الإدارات المتلاحقة. (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٤٤).

معوقات التخطيط الإستراتيجي

تشير (العارف، ٢٠٠٢، ص ٥٠) إلى بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات وهي :

١. عدم رغبة الإداريين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
 - إعتقاد الإداري بانها ليست مسؤوليته.
 - إعتقاد الإداري بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.
٢. إضطراب البيئة الخارجية ووعدم إستقرارها، مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
 - التغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والإقتصادية.... إلخ).
 - إرتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
٣. الإنطباع السيء لمشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى الإداري وذلك بسبب المشاكل التالية:
 - غموض نظام التخطيط الإستراتيجي لا تجعل الإداري متقبلاً للفكرة.
 - صعوبة جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية تجعل الإداري غير مقدراً لأهمية الفكرة.
 - ضعف المعرفة في إدارة الخطط الإستراتيجية تجعل الإداري يعتقد بان الفكرة غير مجدية.
٤. ضعف الموارد المتاحة مثل:
 - صعوبة الحصول على مواد أولية.
 - صعوبة الحصول على التكنولوجيا والأساليب الفنية.

- نقص في القدرات الإدارية.
 - ٥. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:
 - تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
 - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- ومما سبق تتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي، كونه أسلوب جديد في الإدارة الحديثة، حيث أن معظم المنظمات أصبحت تلجأ إلى ممارسات منظمة ومدروسة للعملية الإدارية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة، وذلك بعكس المداخل الإدارية التقليدية، ويرى الباحث أن هناك مسوغات تستدعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية:
- نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال المختلفة في تطوير العمل الإداري، وتحقيق أفضل النتائج والإنجازات.
 - شح الإمكانيات والموارد المتاحة للإتحادات الرياضية في الأردن واليمن، يجعل من الضرورة تبني التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى لضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.
 - يساعد التخطيط الإستراتيجي الإتحادات الرياضية على مواجهة الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية.. الخ). والاستعداد لها.
 - يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحقيق أفضل الإنجازات من خلال معرفة الإداريين والعاملين لإتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
 - يساعد التخطيط الإستراتيجي أن تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة مما يساعد الإدارة على توجيه جهود كافة العاملين بالمنظمة في الإتجاه الصحيح، ويعزز الشعور بالمسؤولية والاندماج.
 - إزدياد حدة المنافسة الرياضية على كافة المستويات (العربية، الإقليمية، والعالمية)، تستدعي تطبيق تخطيط إستراتيجي بعيد المدى لمواكبة التطورات في إعداد اللاعبين والمدربين والحكام لدخول هذه المنافسات لتحقيق مراكز متقدمة.
- وبناء على ما سبق تتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي كاتجاه إداري حديث يعمل على النهوض الشامل والمتكامل للعمل الإداري في الإتحادات الرياضية، من خلال توجيه الإتحادات الرياضية في المدى الطويل لتحقيق أهدافها، وكلما تعززت توجهات المنظمات الرياضية نحو التخطيط الإستراتيجي انعكس ذلك على صياغة إستراتيجيات، وتطوير خطط شاملة تعمل على تحقيق رؤية ورسالة الإتحادات الرياضية، وفي بلوغ أهدافها، حيث يتم الربط ما بين التخطيط الإستراتيجي ونجاح المنظمات، وتطوير أدائها بشكل مستمر. لذا من الضرورة التعرف على المعوقات التي تحول دون تبني تخطيط إستراتيجي متكامل في الإتحادات الرياضية، ومحاولة

التقليل من هذه المعوقات ومعالجتها، حتى يتمكن القادة الإداريين في الإتحادات الرياضية من وضع خطط إستراتيجية تعمل على النهوض بالعمل الإداري في هذه الإتحادات بما يسهم في النهوض والتقدم للحركة الرياضية في الاردن واليمن.

ثانياً الدراسات السابقة

١. الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي

دراسة قشطة (٢٠٠٤) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط في تحقيق بعض أهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة من خلال التعرف على: السياسات، الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية، الإجراءات التنفيذية الفعلية، والبرامج الزمنية الموضوعية من قبل هذه الإتحادات. واشتملت عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، وقد تم اختيار العينة بطريقة عمدية. وبلغ حجم العينة (٥٠) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، وكذلك استخدام الاستبيان. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. عدم قابلية اهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية.
٢. عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي.
٣. عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.
٤. عدم تعديل خطط نشاط الإتحادات الرياضية الفلسطينية سنوياً.
٥. يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الاداريين دون الاعتماد على المؤهلات العلمية.
٦. عدم وجود معايير بالقدر المناسب التي تطبقها الإتحادات لاختيار اللاعبين.
٧. عدم كفاية الميزانية الموضوعية بالإتحادات الرياضية الفلسطينية.

أما دراسة كريمدس (Kriemadis, 1997) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في الأقسام الرياضية للتعليم العالي، فهدفت إلى تحديد مدى استخدام عملية التخطيط الإستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية المشاركة في الـ NCAA الفئة الأولى، والتعرف على العوامل الرئيسية التي تعيق الأقسام الرياضية المذكورة عن المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، وتكونت العينة من العدد الكلي للأقسام الرياضية في الـ NCAA Division I-A وهذا العدد هو (١٠٦)، ونتيجة لعدم تواجد طريقة مصادق عليها لقياس أنشطة التخطيط الإستراتيجي في الأقسام الرياضية فقد تم بناء إستبيان من قبل الباحث بناء على البحوث حول التخطيط الإستراتيجي، وأيضاً على المدخلات و المقترحات التي تم تقديمها من قبل لجنة من الخبراء. وتوصلت النتائج إلى أن (٤٣.٣%) من الأقسام الرياضية تم تصنيفهم على أنها متبعة للتخطيط الإستراتيجي، كما أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة

التخطيط الإستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية و الوقت. وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الإستراتيجي و تم تقديم تحليل لعناصره المتعددة.

٢. الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته

دراسة العفيف (٢٠٠٥) بعنوان العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على إتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي. وتكونت العينة المبحوثة من (٢٢٧) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع للتخطيط الإستراتيجي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل المتغيرات المستقلة منفردة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع للتخطيط الإستراتيجي. كما توصلت إلى أن إستجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي. كما جاءت إستجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي.

و دراسة أبو دولة و صالحية (٢٠٠٤) والتي كانت بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، فهدفت إلى التعرف على إتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي 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 (٨٢) منظمة منها (٤٢) من القطاع العام، و (٤٠) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. وتوصلت الدراسة إلى: غياب التخطيط الإستراتيجي 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) بدراسة هدفت إلى التعرف على كيفية ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وتقنيات التخطيط الإستراتيجي، وكذلك التعرف على إتجاهات مديري الشركات نحو التخطيط الإستراتيجي. وقد بلغت عينة الدراسة (١١٣) شركة كبيرة الحجم تم إختيارها بشكل عشوائي، وتم إستخدام 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.

٣. الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة ومعوقات تطبيقه

دراسة مصري (٢٠٠٦) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، هدفت الدراسة الى التعرف على الواقع الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي العام والخاص السورية، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) فرد شملت الادارة العليا والوسطى والمباشرة. وتوصلت النتائج الى أن هناك توجه محدود لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام، بينما هناك توجه ملموس لدى القطاع الخاص نحو هذا النوع من التخطيط، وتوصلت النتائج الى غياب المفهوم الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي عن أذهان بعض إداريي المنظمات، وكانت أهم المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة.

وفي دراسة النجار (٢٠٠١) 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.

أما دراسة ويلي وشيرلي (Willi & Shirley, 1997) فهذهت إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، والأداء المالي في البنوك، واشتملت الدراسة على (١١٢) بنكاً في أمريكا، وتم توزيع الإستبيانات عن طريق البريد على مدراء البنوك، وتم تقسيم الإستبيان إلى قسمين: الأول يتعلق بمدى كثافة التخطيط الإستراتيجي، والآخر حول التعقيدات والمعتقدات والخبرة، وتوصل الباحثان إلى: أن هناك علاقة تبادلية، بحيث أن البنوك التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي بشكل مكثف يؤدي إلى أداء أفضل لتلك البنوك، وكذلك الأداء الأفضل للبنوك يؤدي إلى إستخدام التخطيط الإستراتيجي بصورة مكثفة.

أما دراسة ديفاين (Devine, 1992) فهذهت إلى معرفة مدى إدراك الإتحادات العمالية لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الإتحادات، وقد أجريت الدراسة على (٢٢) إتحاداً عمالياً في كندا، وشملت العينة أربعة قطاعات (الخاص، العام، قطاع الخدمات،

قطاع الصناعة)، وقد تم تقسيم العينة أيضاً إلى عدة مستويات (محلي، إقليمي، وطني، تنظيمي) وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمقابلات عبر الهاتف. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الإتحادات العمالية بدأت حديثاً في إدراك دور التخطيط الإستراتيجي للإتحادات. أي أن التخطيط الإستراتيجي ناشىء في هذه الإتحادات. وأن معظم الإتحادات العمالية غير مدركة لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهدافها أو تعتمد غالباً على الممارسات والخبرات الماضية، وأن هذه الإتحادات لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية لأنها تعتمد على المتطوعين بشكل كبير.

منهجية الدراسة

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

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (الإدارة العليا) جميع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية للألعاب الجماعية والفردية في الأردن واليمن، ويبلغ عدد هذه الإتحادات (٢٠) إتحاداً في الأردن و(١٦) إتحاداً في اليمن، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٣٤٠) فرداً منهم (١٨٨) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، و(١٥٢) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية.

جدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية.

الإتحاد	العدد		الإتحاد	العدد	
	الأردن	اليمن		الأردن	اليمن
القدم	١١	١١	الفروسية	٩	٩
اليد	١١	١١	الجودو	٩	٩
الطائرة	١١	١١	الرياضات البحرية	٩	٩
السلة	١١	١١	الأثقال	٩	٩
ألعاب القوى	٩	٩	التنس	٩	٩
السباحة	٩	٩	المصارعة	٩	٩
الجمباز	٩	٩	الملاكمة	٩	٩
الطاولة	٩	٩	الرمية	٩	٩
المبارزة	٩	٩	الريشة	٩	٩
التايكواندو	٩	٩	الدراجات	٩	٩
المجموع	٩٨	٨٩	المجموع	٩٠	٦٣
المجموع الكلي	٣٤٠				

عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية، وبلغ عددها (١٠٧) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية في كل من الأردن واليمن، وتمثل ما نسبته (٣١%) من مجتمع الدراسة الأصلي، منهم (٥٥) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، و (٥٢) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية. وتم إختيار هذه العينة من الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية (كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، كرة الطائرة)، وتم إختيار (٤) إتحادات للألعاب الفردية، وهي إتحادات (العاب القوى، السباحة، كرة الطاولة، الجمباز). و تم إختيار هذه الإتحادات كونها تمثل أهم الألعاب الرياضية التي تحظى بالإهتمام الرسمي والشعبي والتي لها قاعدة واسعة من المشاركين والجمهور .

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية.

الإتحادات في الأردن	العدد	الإتحادات في اليمن	العدد
القدم	٨	القدم	٨
اليد	٨	اليد	٦
الطائرة	٧	الطائرة	٨
السلة	٧	السلة	٦
ألعاب القوى	٩	ألعاب القوى	٨
السباحة	٥	السباحة	٥
الجمباز	٦	الجمباز	٥
الطاولة	٥	الطاولة	٦
المجموع	٥٥	المجموع	٥٢
المجموع الكلي			١٠٧

وتبين الجداول رقم (٣، ٤، ٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الإتحاد).

جدول (٣): توصيف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة ن = (١٠٧).

الدولة	الخبرة		
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الأردن	٩	١٤	٣٢
اليمن	١٧	١٢	٢٣
المجموع	٢٦	٢٦	٥٥

جدول (٤): توصيف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ن = (١٠٧).

المجموع	المؤهل العلمي			الدولة
	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	
٥٥	٦	٤	٤٥	الأردن
٥٢	٢	٣	٤٧	اليمن
١٠٧	٨	٧	٩٢	المجموع

جدول (٥): توصيف عينة الدراسة تبعا لمتغير نوع الإتحاد ن = (١٠٧).

المجموع	نوع الإتحاد		الدولة
	الإتحادات الفردية	الإتحادات الجماعية	
٥٥	٢٥	٣٠	الأردن
٥٢	٢٤	٢٨	اليمن
١٠٧	٤٩	٥٨	المجموع

تكون سلم الإستجابة على فقرات الإستبيان من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي:

جدول (٦): سلم الإستجابة لفقرات الإستبيان.

موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

من خلال مراجعة الباحث للأبحاث وللأبحاث والدراسات السابقة كدراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦)، ومحمد (٢٠٠٥) تم تحديد ثلاثة مستويات لتحديد واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧): مستويات الإستجابة لأفراد عينة الدراسة وما يقابلها من درجات الموافقة.

المستوى	النسبة المئوية المقابلة	درجة الموافقة
أقل من ٢.٥	يقابلها أقل من ٥٠%	موافقة بدرجة ضعيفة
من ٢.٥ - ٣.٤٩	ويقابلها من ٥٠ - ٦٩%	موافقة بدرجة متوسطة
٣.٥ فما فوق	يقابلها من ٧٠% فما فوق	موافقة بدرجة عالية

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

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

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- اختبار "ت" T- test
- تحليل التباين المتعدد (MANOVA).
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على: "ما معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن؟"

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد.	٣.٤٢	١.١٨	٦٨.٤٠%
٢	الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية.	٣.٣٣	١.٢٩	٦٦.٦٠%
٣	عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الإستراتيجي.	٣.٢٥	١.٢٥	٦٥.٠٠%
٤	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الإتحاد لوضع خطة إستراتيجية.	٣.٢٢	١.١٧	٦٤.٤٠%
٥	عدم وضوح الرؤية والرسالة للإتحاد.	٣.١٨	١.٣١	٦٣.٦٠%
٦	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الإتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.	٣.١٦	١.١٨	٦٣.٢٠%
٧	ضعف برامج التدريب للإداريين لعمليات التخطيط الإستراتيجي.	٣.٠٩	١.٠٦	٦١.٨٠%
٨	معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير).	٣.٠٠	١.١٩	٦٠.٠٠%
٩	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الإتحاد.	٢.٩٨	٠.٩٧	٥٩.٦٠%
١٠	ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	٢.٩٥	١.١٠	٥٩.٠٠%

... تابع جدول رقم (٨)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١١	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للاتحاد.	٢.٩٥	١.١٥	٥٩.٠٠%
١٢	قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية.	٢.٩٤	١.٠٨	٥٨.٨٠%
١٣	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للاتحاد للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	٢.٩١	١.١١	٥٨.٢٠%
١٤	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.	٢.٨٩	٠.٩٩	٥٧.٨٠%
١٥	ضعف المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي.	٢.٨٢	١.٠٤	٥٦.٤٠%
١٦	ضعف الاتصال مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية والاستفادة من خبراتها.	٢.٧٧	١.١٢	٥٥.٤٠%
١٧	تنبني أهداف لا تتماشى مع إمكانات الاتحاد المادية والبشرية.	٢.٧٦	١.٠٩	٥٥.٢٠%
١٨	محدودية المشاركات في البطولات العربية والإقليمية والدولية.	٢.٧٦	١.٠٧	٥٥.٢٠%
١٩	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الاتحاد.	٢.٧١	١.١٠	٥٤.٢٠%
٢٠	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.	٢.٦٢	١.٢٧	٥٢.٤٠%
	المحور ككل	٢.٩٩	٠.٧٥	٥٩.٨٠%

يتضح من الجدول رقم (٨) أن الأوساط لحسابية لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية قد تراوحت بين (٣.٤٢ - ٢.٦٢) وبأهمية نسبية تراوحت بين (٦٨.٤٠% - ٥٢.٤٠%) بينما جاء المتوسط الحسابي للإستبيان ككل (٢.٩٩) وبأهمية نسبية (٥٩.٨٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة. وهذا يدل على وجود معوقات تعيق الإتحادات الرياضية عن تبني التخطيط الإستراتيجي، وممارسته بشكل متكامل، وقد حصلت الفقرة التي نصت على "نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وبأهمية نسبية (٦٨.٤٠%) وانحراف معياري (١.١٨). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من مصري (٢٠٠٦) و أبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) وأبو زيد (٢٠٠٣) و كريمة (Kriemadis, 1997) التي أشارت إلى أن ضعف الموارد المالية وعدم كفايتها تعتبر من أهم المعوقات التي تعيق المنظمات عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن تعاني من شح في الموارد المالية، واعتمادها على مصادر تمويل محدودة، والتخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى تكلفة عالية وبالتالي لا بد للإتحادات الرياضية أن تبحث عن مصادر تمويل مختلفة، بجانب الدعم التي تتلقاه من الحكومة لتستطيع وضع خطط إستراتيجية وتنفيذها على أرض الواقع.

وجاءت الفقرة التي كان نصها "الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وبأهمية نسبية (٦٦.٦٠%) وانحراف معياري (١.٢٩) وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة ديفاين (Devine, 1992) التي أكدت على أن الإتحادات لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية لأنها تعتمد على المتطوعين بشكل كبير.

بينما احتلت الفقرة التي نصت على "عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وبأهمية نسبية (٥٢.٤٠%) وانحراف معياري (١.٢٧). ويمكن تعليل ذلك بأن التخطيط الإستراتيجي يتأثر كثيرا ببيئة العمل الخارجية ومنها الأوضاع السياسية والاقتصادية في الدولة وفي العالم، وبالتالي إذا كانت هذه العوامل غير مستقرة فإن ذلك يعتبر من العوامل التي تعيق الإتحادات الرياضية عن وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة أبو زيد (٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة تعد من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية.

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: "ما معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في اليمن؟"

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد.	٣.٨٣	١.٢٠	٧٦.٦٠%
٢	الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية.	٣.٦٥	١.٢٢	٧٣.٠٠%
٣	محدودية المشاركات في البطولات العربية والإقليمية والدولية.	٣.٦٤	١.١٢	٧٢.٨٠%
٤	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الإتحاد لوضع خطة إستراتيجية.	٣.٥٠	١.٢٣	٧٠.٠٠%
٥	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على	٣.٤٦	١.٠٢	٦٩.٢٠%

			مصادر تمويل مختلفة للإتحاد.	
٦	٣.٣٧	١.١٦	٦٧.٤٠%	قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية.
٧	٣.٣٧	١.٠٩	٦٧.٤٠%	ضعف الاتصال مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية والاستفادة من خبراتها.
٨	٣.٣٥	١.١٤	٦٧.٠٠%	ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
٩	٣.٣٥	٠.٩٧	٦٧.٠٠%	تبني أهداف لا تتماشى مع إمكانيات الإتحاد المادية والبشرية.
١٠	٣.٢٩	١.١١	٦٥.٨٠%	ضعف برامج التدريب للإداريين لعمليات التخطيط الإستراتيجي.
١١	٣.٢٩	١.٠٥	٦٥.٨٠%	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الإتحاد.
١٢	٣.٢٧	١.١٠	٦٥.٤٠%	عدم وضوح الرؤية والرسالة للإتحاد.
١٣	٣.٢٥	١.٣٠	٦٥.٠٠%	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الإتحاد العاملين متناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.
١٤	٣.١٩	٠.٩٩	٦٣.٨٠%	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للإتحاد للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
١٥	٣.٠٨	١.٠٨	٦١.٦٠%	عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الإستراتيجي.
١٦	٣.٠٠	١.١٢	٦٠.٠٠%	ضعف المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي.
١٧	٢.٩٤	١.٠٦	٥٨.٨٠%	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.
١٨	٢.٩٢	١.٠٣	٥٨.٤٠%	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الإتحاد.
١٩	٢.٨٣	١.٢٣	٥٦.٦٠%	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.
٢٠	٢.٧٩	١.١٤	٥٥.٨٠%	معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير).
	٣.٣٨	٠.٦٨	٦٧.٦٠%	المحور ككل

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المعوقات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٣ - ٢.٧٩) وبأهمية نسبية تراوحت بين (٧٦.٦٠% - ٥٥.٨٠%) بينما جاء المتوسط الحسابي الكلي

(٣.٣٨) وبأهمية نسبية (٦٧.٦٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة. وهذا يبين أن الإتحادات الرياضية في اليمن تواجه العديد من المعوقات تحول دون تبني تخطيط إستراتيجي متكامل.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على "نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبأهمية نسبية (٧٦.٦٠%) وانحراف معياري (١.٢٠) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من مصري (٢٠٠٦) و أبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) وأبو زيد (٢٠٠٣) و كريمدس (Kriemadis, 1997) التي أشارت إلى أن ضعف الموارد المالية، وعدم كفايتها تعتبر من أهم المعوقات التي تعيق المنظمات عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

لذلك فإن ضعف الموارد المالية اللازمة لهذه الإتحادات واعتمادها بشكل أساسي على الدعم الحكومي ممثلاً بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، يمثل معضلة أمام هذه الإتحادات وتعيقها عن تبني استراتيجيات تعمل على تطوير هذه الإتحادات والنهوض بها نحو التقدم وتحقيق الإنجازات. كما أن اتحاد كرة القدم اليمني رغم الدعم الكبير الذي يتلقاه مقارنة بالإتحادات الرياضية الأخرى، فهو يعاني من نقص في موارده المالية، وهذا ما أكده محمد (٢٠٠٥) في دراسته حيث أشارت إلى أن اتحاد كرة القدم اليمني يواجه مشكلات بدرجة كبيرة في المجال المالي، وفي الإمكانيات. وبالتالي يجب على الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية اليمنية البحث عن مصادر تمويل، وموارد لهذه الإتحادات تتمثل في التمويل من قبل شركات ترعى الألعاب والفرق الرياضية، وفتح باب المجال للإستثمار في المجال الرياضي من قبل القطاع الخاص.

وجاءت الفقرة التي كان نصها "الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبأهمية نسبية (٧٣.٠٠%) وانحراف معياري (١.٢٢) وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة ديفين (Devine, 1992) التي أكدت على أن الإتحادات لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية لأنها تعتمد على المتطوعين بشكل كبير.

بينما احتلت الفقرة التي نصت على "معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٩) وبأهمية نسبية (٥٥.٨٠%) وانحراف معياري (١.١٤)، وهذا مؤشر إيجابي حيث أن تبني مفهوم إداري حديث كالتخطيط الإستراتيجي لا يمثل هاجس أو خوف لدى الإداريين، لأن المستقبل والتحويلات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية المحلية والعربية والعالمية تتطلب نوعاً جديداً من الإدارة في الإتحادات الرياضية، وقدرة أكبر على مواجهة التغيرات، والتخطيط الإستراتيجي يعتبر المفهوم الأكثر مناسبة للإتحادات الرياضية، للمحافظة على قدرتها على البقاء والنمو في مواجهة المنافسة المتزايدة على المستوى العالمي، حيث تشير كثير من الدراسات مثل دراسة النجار (٢٠٠١) و الغزالي (٢٠٠٠) ودراسة ويلي وشيرلي (Willi & Shirley, 1997) إلى أن الشركات التي تتبع إستراتيجية واضحة تكون نتائج أداؤها أفضل من الشركات التي لا تتبع التخطيط الإستراتيجي.

ثالثاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص السؤال الثالث على: "هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية والإتحادات الرياضية اليمنية؟"

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية والإتحادات الرياضية اليمنية.

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتحادات الرياضية	
*٠.٠٠٠	-١.٩٨٤	١٠٥	٠.٧٥	٢.٩٩	الأردنية	معوقات التخطيط الاستراتيجي
			٠.٧١	٣.٢٧	اليمنية	

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

يتضح من الجدول (١٠) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على أداة الدراسة، وكانت الفروق لصالح تقديرات الإتحادات الرياضية اليمنية. ويمكن تفسير ذلك بالأسباب التالية:

المؤهل العلمي: حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) فما دون (٨٢%) والذين يحملون شهادة الماجستير (٧%) والذين يحملون شهادة الدكتوراة (١١%)، مقارنة بأفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية اليمنية الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) فما دون (٩٠%) والذين يحملون شهادة الماجستير (٦%) والذين يحملون شهادة الدكتوراة (٤%). وهذه النتيجة تشير إلى فروقات واضحة في حملة الشهادة العلمية العليا (الماجستير والدكتوراة) لصالح الإتحادات الرياضية الأردنية، الأمر الذي إنعكس بدوره على وجود معوقات أقل في الإتحادات الرياضية الأردنية، وهذا التعليل يؤكد النجار (٢٠٠١) في دراسته التي أشارت إلى أن ضعف المستوى التعليمي للمديرين يؤدي إلى عدم القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، إذ أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم إداري حديث يتطلب إداريين مؤهلين ومتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والإدارة الاستراتيجية، وبالتالي يجب رفق الإتحادات الرياضية بمجموعة من هؤلاء المتخصصين إلى جانب رفع المستوى الإداري للإداريين الحاليين من خلال عقد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

الخبرة الإدارية: حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (١٦%)، ومن ٥ - ١٠ سنوات (٢٦%)، والذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات (٥٨%)، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية اليمنية الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات (٣٣%)، ومن ٥ - ١٠ سنوات (٢٣%)،

والذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات (٤٤%) . وهذه النتيجة تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من الإتحادات الرياضية الأردنية لديهم خبرة إدارية أكبر من أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية اليمنية، ويعتقد الباحث أن الخبرة من الأسباب التي أدت إلى تدني ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية مقارنة بالإتحادات الرياضية الأردنية. وهذا التعليل تؤكد دراسة النجار (٢٠٠١) التي أشارت إلى أن الخبرة العملية المتواضعة لدى المديرين تؤدي إلى ممارسة متدنية للتخطيط الإستراتيجي. ويرى الباحث أن ضعف مستوى الخبرة العملية للإداريين في الإتحادات الرياضية يجعلهم أقل قدرة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يجعلهم أكثر اهتماماً بالحاضر مقارنة بمستوى اهتمامهم بالمستقبل.

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، تبعاً لمتغيرات "الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الاتحاد؟".

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن لمعوقات التخطيط الإستراتيجي حسب متغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).

الأداة	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات التخطيط الإستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	٩	٣.٠٩	٠.٧٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٤	٢.٨٣	٠.٧٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٢	٣.٠٢	٠.٧٦
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٥	٣.٠٢	٠.٨٠
	ماجستير	٤	٢.٨٨	٠.٦٢
	دكتوراه	٦	٢.٨٢	٠.٣٦
نوع الاتحاد	نوع الاتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	لعبة جماعية	٣٠	٢.٧٦	٠.٦١
	لعبة فردية	٢٥	٣.٢٦	٠.٨٣

يتبين من الجدول رقم (١١) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الأردن على أداة الدراسة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة في الأردن على معوقات التخطيط الاستراتيجي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأداة	مصدر التباين
٠.٣٧٢	١.٠١٠	٠.٣٥١	٢	٠.٧٠٢	معوقات التخطيط الاستراتيجي	الخبرة
٠.٧٤١	٠.٣٠١	٠.١٠٥	٢	٠.٢٠٩		المؤهل العلمي
٠.٢١٥	١.٥٧٩	٠.٥٤٩	١	٠.٥٤٩		نوع الإتحاد
		٠.٣٤٨	٤٩	١٧.٠٣٩		الخطأ
			٥٤	٩١٩.١٠٣		الكلية

يبين الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية تعزى للمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد. وتعزى هذه النتيجة فيما يتعلق بالخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد إلى أن أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية وبغض النظر عن سنوات خبرتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية لديهم نفس الاجابات إلى حد كبير على أداة الدراسة، حيث أنه لم يكن هناك تشتت في الاجابات وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة في الاراء إلى حد كبير حول فقرات اداة الدراسة.

خامساً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

نص السؤال الخامس على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمين، لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمينية، تبعاً لمتغيرات "الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد؟".

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي حسب متغير (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد).

الأداة	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات التخطيط الاستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	١٧	٣.٣٢	٠.٧٨
	من ٥-١٠ سنوات	١٢	٣.٢٣	٠.٧٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٣	٣.٢٤	٠.٥٧
	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	بكالوريوس	٤٧	٣.٢٩	٠.٧٤
	ماجستير	٣	٢.٩٥	٠.١٣
	دكتوراه	٢	٣.٢٠	٠.٤٢
	نوع الإتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	لعبة جماعية	٢٨	٣.٠٣	٠.٤٨
	لعبة فردية	٢٤	٣.٥٤	٠.٨٤

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في اليمن على أداة الدراسة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة في اليمن على معوقات التخطيط الإستراتيجي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحاور	مصدر التباين
٠.٦٠٦	٠.٥٠٧	٠.٢٥٠	٢	٠.٤٩٩	معوقات التخطيط الإستراتيجي	الخبرة
٠.٣٣٧	١.١١٦	٠.٥٤٩	٢	١.٠٩٨		المؤهل العلمي
٠.٥٨٨	٠.٢٩٨	٠.١٤٧	١	٠.١٤٧		نوع الإتحاد
		٠.٤٩٢	٤٥	٢٢.١٥٦		الخطأ
			٥١	٥١٨.١٨٨		الكلي

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

يبين الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية تعزى للمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد.

أولاً: الإستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبعد تحليل البيانات ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية:

١. تواجه الإتحادات الرياضية الأردنية العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة كاملة للتخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها: نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد، الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية، عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الإستراتيجي.
٢. تواجه الإتحادات الرياضية اليمنية العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة كاملة للتخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها: نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد، الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية، ومحدودية المشاركة في البطولات العربية والإقليمية والدولية.
٣. الإتحادات الرياضية اليمنية تواجه معوقات تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة أكبر من الإتحادات الرياضية الأردنية.

٤. ليس لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد أثر دال إحصائياً لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. 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 الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية.
٢. العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الإستراتيجي، وتوضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهميته، والفائدة من استخدامه للإداريين في الإتحادات الرياضية اليمنية.
٣. حث الإتحادات الرياضية اليمنية على الاستفادة من التجربة الأردنية في الإتحادات الرياضية، وتبادل المعلومات والخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري.
٤. البحث عن حلول لكافة المعوقات والمشكلات التي تواجه الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية التي تقف عائقاً أمام ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
٥. رفع المستوى التعليمي للإداريين، عن طريق تأهيلهم واختيار الكفاءات العلمية المؤهلة، والعمل على زيادة تأهيل المديرين الحاليين، عن طريق عقد دورات إدارية متخصصة في التخطيط الإستراتيجي.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو الهيجاء، شيرين أحمد. (٢٠٠٦). "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. (٢٠٠٤). "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.
- أبو زيد، زياب محمود. (٢٠٠٣). "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص". رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام. (١٩٩٢). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.

- السيد، إسماعيل محمد. (٢٠٠١). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.
- العارف، نادية. (٢٠٠٢). التخطيط الإستراتيجي والعولمة. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- عيوي، زيد منير. (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية. دار كنوز المعرفة. عمان. الأردن.
- العفيف، أمجد حسين ارشيد. (٢٠٠٥). العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الاجهزة الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- العواملة، نائل عيد الحافظ. (٢٠٠١). تطوير المنظمات. المفاهيم. والهياكل والأساليب. دار الظهران. عمان.
- الغالبي، طاهر محسن. و إدريس، وائل محمد. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية. منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- الغزالي، كريمة ماجد عباس. (٢٠٠٠). "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- قشطبة، عمر نصر الله. (٢٠٠٤). التخطيط الإستراتيجي للإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.
- محمد، رضوان علي إسماعيل. (٢٠٠٥). "المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد.
- مصري، ميادة. (٢٠٠٦). "معوقات التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة حلب. سوريا.
- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٣). "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي". دار الكتب. بنها. مصر.
- النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٠١). "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- Devine, K.S. (1992). "Strategic Human Resource Planning, A Union Perspective". Human Resource Planning. 15(3). 37-46.

- David, R. (1995). Strategic Management. prentice Hall. New Jersey.
- Fedration Union Report. (1997). "The Best practices in Strategic planning Based on CUSTOMERS". February (1997)
- Glaisterk. & 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.
- Kotler, PH. (1994). Marketing Management analysis. planning. implantation and control. prentice Hall. New Jersey.
- Willi, H. & Shirley, A. (1997). "Strategic Planning ana Financial performance Relationships in Banks". Strategic Management Journal. (18).