



A study of the reality of the strategic planning of the administrative bodies and human resources in some Iraqi Olympic federations

Lec. M. Rawnaq Natiq Muhammad Ali Sharif

Al-Nahrain University - College of Political Science

rawnaq.natiq.m@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the reality of the strategic planning of the administrative bodies and human resources and its impact on the level of performance in some Olympic sports federations. , and the descriptive survey method was used to suit the nature of the study. The researcher concluded that the competencies necessary for the current strategic planning in the departments of the federations, which are represented by planning, future vision, goals, numbers of alternative plans, and evaluation below the average level in general, that strategic planning greatly affects the performance of human resources in their various duties such as employment and career path, the planning outputs contribute to identifying points The strengths and shortcomings of human resources and achieving integration among them. The current strategic planning does not contribute to increasing the efficiency of human resources to carry out their work in improving and organizing work and distributing duties. The recommendations were represented in working to increase the activation of strategic planning and indicating its importance to the departments of federations and human resources, applying the requirements and standards for planning and follow-up to raise the level of performance of human resources, providing financial and human capabilities and databases to implement planning according to a clear mechanism and methodology, attracting experts in the field of strategic planning to develop Leadership capabilities in overcoming obstacles and problems that impede the achievement of the objectives of the federations.

Keywords: strategic planning, human resources, Iraqi Olympic sports federations.



دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للهيئات الادارية والموارد البشرية في بعض الاتحادات الاولمبية العراقية

م. رونق ناطق محمد علي شريف

جامعة النهرين – كلية العلوم السياسية

مخلص البحث

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للهيئات الادارية والموارد البشرية ومدى تأثيره على مستوى الأداء في بعض الاتحادات الاولمبية الرياضية ، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة الدراسة ، وتمثلت عينة البحث من الهيئات الادارية والموارد البشرية بالاتحادات ، كما استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات ، ومن ضمن النتائج التي توصلت لها الباحثة أن الكفايات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي الحالي لدى أدارات الاتحادات والمتمثلة بالتخطيط والرؤية المستقبلية والأهداف وأعداد الخطط البديلة والتقييم دون المستوى المتوسط بشكل عام ، أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بدرجة كبيرة على أداء الموارد البشرية في مختلف واجباتهم كالتوظيف والمسار المهني ، تساهم مخرجات التخطيط في تحديد نقاط القوة ونقاط القصور للموارد البشرية وتحقيق التكامل فيما بينها ، التخطيط الاستراتيجي الحالي لايسهم في زيادة كفاءة الموارد البشرية للقيام بعملها في تحسين وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات . وتمثلت التوصيات في ، العمل على زيادة تفعيل التخطيط الاستراتيجي وبيان مدى أهمية لأدارات الاتحادات والموارد البشرية ، تطبيق المتطلبات والمعايير الخاصة بالتخطيط والمتابعة لرفع مستوى الأداء للموارد البشرية ، توفير امکانات المالية والبشرية وقواعد البيانات لتنفيذ التخطيط وفق اليه ومنهجية علمية ، أستقطاب الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي لتطوير قدرات القيادات الادارية في تجاوز العقبات والمشاكل التي تعترض تحقيق أهداف الاتحادات .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي, الموارد البشرية , الاتحادات الاولمبية الرياضية العراقية .



1- التعريف بالبحث :-

1-1 المقدمة وأهمية البحث :-

تعتبر الموارد البشرية من المقومات الأساسية التي تقاس بها ثروات الدول باعتبارها من المكونات والأصول المؤثرة في الوضع الإداري والاقتصادي والاجتماعي , حتى أصبح هذا المورد ودرجة كفاءته هو العامل الأساسي للتطور والتقدم في كافة الاتحادات , بالاستناد على التخطيط الإستراتيجي الذي يعد من المواضيع الهامة في علم الإدارة كونه يمثل عملية مستمرة تتعلق بمستقبل عمل الاتحادات وتحديد مستوى أدائها للماضي والمستقبل والأنتقال من الممارسات الإدارية العشوائية الى الممارسات الإدارية الموضوعية التي تعتمد على المشاركة والتميز والأبتكار للموارد البشرية , فهو يؤثر بدرجة كبيرة على أداء الهيئات الادارية ودرجة كفاءتهم في صياغة الأهداف الممكن تحقيقها والتعامل بفاعلية مع الفرص والتحديات لمواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة العمل الخارجية والداخلية في ضوء مصادر القوة والضعف التي تمتلكها الاتحادات الرياضية ووضع السياسة العامة لها لأنجاح برامج التخطيط والتطوير في المسار المهني للموارد البشرية , وأهمية الكبيرة في منح التوازن في الاتحادات من خلال الموازنة بين أعداد وكفاءة الأفراد وأهدافها ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب , خاصة وأن مختلف الممارسات للموارد البشرية كالتوظيف والمسار المهني والاداء والتدريب تعتمد على مخرجات التخطيط الاستراتيجي وعلى مكان القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها .

يمثل التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الاجراءات الادارية المتمثلة بالتنظيم والتوجيه ودرجة المساهمة في التخطيط وتقييم الأداء الوظيفي, على شكل نشاط وظيفي يتضمن جهود كبيرة متواصلة ومتراصة مابين الإدارة والموارد البشرية لتحسين الأداء الفردي والجماعي للاتحاد , وتقوية نقاط الضعف والمساعدة على تجاوزها والكشف عن الأفراد المتميزين لتطوير أدائهم لأعلى مستوى ممكن ووضع أسس ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغه , وتقدير مستوى الأفراد وقدراتهم وسلوكهم وإمكانياتهم وكفاءتهم أثناء العمل وبيان مدى كفاءتهم للقيام بالأعمال الموكلة اليهم خلال فترة زمنية محددة ومدى ملائمتها لمتطلبات العمل وفق معايير وقواعد وإجراءات قانونية محددة , بهدف مساعدة الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد في الوقت المناسب



وتحفيزهم خلال فترة عملهم الوظيفي , وضمان تزويد الاتحادات بعدد مناسب من ذوي الكفاءات العالية في تحمل المسؤولية وتحقيق الاستفادة الكاملة منهم وبالتالي تمكينهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الاتحادات .

وتمثلت أهمية الدراسة بأنها تقدم وصف وتحليل لواقع التخطيط الاستراتيجي لبعض الاتحادات الأولمبية ودوره في تحسين أداء الإدارة والموارد البشرية بأعتباره الوسيلة والمنهجية التي تقود الاتحادات لتحقيق أهدافها ومعرفة مستوى أدائها , فالتخطيط الاستراتيجي يمثل بداية المسار الصحيح لتنمية وتطوير العنصر البشري بأعتباره البعد الأهم لعمليات التطوير الإداري والتنظيمي التي تعتمد على التخطيط في تحديد النشاطات للمستقبل ومواجهة المتغيرات البيئية ووضع خطط ثابتة وبديلة لأنجاح عملية اتخاذ القرارات المناسبة التي تتماشى مع توجهات وأهداف الاتحادات الرياضية نحو العمل وفق خطط تستهدف في المقام الأول تحقيق أفضل مستوى للأداء وبأعلى جودة ممكنة وبأقل جهد ووقت وأعلى نسبة في تحسين الأداء والتشجيع على العمل الجماعي بشكل أبداعي والحث نحو استخدام أمثل للقوى البشرية والمادية للوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها . فالتخطيط الإستراتيجي يؤدي دورا مهما في دعم الواجبات الإدارية التي تؤديها الإدارة والموارد البشرية في الاتحادات الأولمبية ويزيد من معرفة متطلباتها مستقبلا" من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها , وتحسين مستوى أداء الافراد بشكل مميز، كما يسهم في زيادة قدرة القيادات الإدارية على القيام بعملهم بجد وإتقان وتحسين قدرتهم على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد إداريين قادرين على إجراء التطوير في مجالات العمل المختلفة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الهيئات الادارية بعملية التخطيط الاستراتيجي وضعف مساهمة الموارد البشرية في وضع تلك الخطط مما تسبب بضعف قدرة الاتحادات في مواجه التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه عملها, حيث تعتبر ممارسة التخطيط الاستراتيجي موردا" تنظيميا" بالغ الأهمية يسهم في دعم عمل الاتحادات للمحافظة على فعاليتها وأنشطتها من خلال السياسات والأجراءات المتعلقة بالأفراد, مما يتطلب من الإدارة أيجاد طرق حديثة للتخطيط تتناسب وتتكيف مع متغيرات البيئة الموجودة والمرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لأهميتها في تحقيق مستويات عالية الأداء , وتطبيق عناصر الإدارة من التخطيط والتنظيم والاستقطاب



والتدريب وتقييم الأداء التي من شأنها أن تجعل الاتحادات قادرة على تحقيق الأهداف. ولذلك أصبح من الواجب على الاتحادات أن تتجه نحو التخطيط الاستراتيجي وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها في سبيل تحقيق الجودة في الأداء .

2-1 أهداف البحث :-

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الاتحادات الأولمبية .
- التعرف على مدى فاعلية الهيئات الإدارية والموارد البشرية لبعض الاتحادات في وضع الخطط الاستراتيجية .
- التعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في بعض الاتحادات الأولمبية .

3-1 مجالات البحث :-

1-3-1 المجال البشري :- بعض أعضاء الهيئات الإدارية والموارد البشرية للاتحادات الاولمبية وعددهم الكلي (41) فردا.

2-3-1 المجال الزمني :- (2022/6/1 - 2022/8/14)

3-3-1 المجال المكاني :- بعض مقرات الاتحادات الاولمبية العراقية

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :-

1-2 منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته طبيعة البحث , من خلال أعداد استمارة استبيان تحتوي على عدة محاور.

2-2 مجتمع البحث وعينة: تمثل ببعض (افراد الهيئات الإدارية والموارد البشرية لبعض الاتحادات الاولمبية) وعددهم الكلي (41) فردا.

3-2 الأجهزة ووسائل جمع المعلومات :-

المصادر العربية والانكليزية - المقابلة الشخصية - استمارة الإستبيان - جهاز حاسبة .



2-4 أداة البحث :- إتبعته الباحثة الخطوات التالية فى تصميم إستمارة الإستبيان

- مسح مرجعي للدراسات العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
- تحديد محاور الإستبيان ومفردات العبارات التى تعبر عن محاور الإستبيان .
- إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة .
- كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .
- تمثلت الأستمارة بصورتها النهائية بالشكل التالي .
- المحور الاول : واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية وتكون من (12) عبارة
- المحور الثاني: مدى فاعلية الهيئات الادارية والموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي ويتكون من (12) عبارة
- المحور الثالث : تقييم التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية وتكون من (12) عبارة
- المحور الرابع : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية ويتكون من (12) عبارة

جدول (1)

معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط المحور مع المجموع الكلى للإستبيان) ومعامل ألفا كرونباخ للإستبيان

المحور	معامل الاتساق الداخلى للمحور مع مجموع الكلى	معامل الفا لكرونباخ للكل
المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية	*0,874	0,924
المحور الثاني : مدى فاعلية الهيئات الادارية والموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي	*0,950	
المحور الثالث : تقييم التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية	*0,868	
المحور الرابع : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية	*0,501	

* قيمة (ر) عند مستوى (0.05)



يتضح من جدول (1) والخاص بمعامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ الكلي ، أن قيم معامل الإتساق الداخلي تراوحت ما بين (0,501 إلى 0,950) وهي أكبر من قيمة (ر) عند مستوى (0,05) ، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بلغت (0,924) وهذه القيمة أكبر من (0,70) مما يشير إلى ثبات المحاور .

جدول رقم (2) التوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة الدراسة الأساسية ن=41

المحاور	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	عدد العبارات	المتوسط المرجح	نسبة الموافقة %	الترتيب
المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الاولمبية	21.00	36.00	26.61	2.84	0.64	12	2.22	60.87%	3
المحور الثاني : مدى فاعلية الهيئات الادارية والموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي	14.00	36.00	18.49	4.93	0.91	12	1.54	27.03%	4
المحور الثالث : تقييم التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الاولمبية	20.00	36.00	28.44	2.90	0.54	12	2.37	68.50%	2
المحور الرابع : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الاولمبية	31.00	36.00	33.24	1.20	0.23	12	2.77	88.52%	1

يتبين من الجدول (2) الخاص بالتوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة الدراسة أن قيم معامل الالتواء لكل المتغيرات جاءت قريبة من الصفر بحيث إنحصرت ما بين (0.23) إلى (0.91) .

2-5 الوسائل الإحصائية:

تم اجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الحقيبة الإحصائية SPSS .

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها



3-1 عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية)

جدول (3) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية لعينة البحث ن=41

م	البيانات	الاحصائية		الدلالات		موافق بشدة		أحياناً		غير موافق		مربع كاي	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%					
1	يرتبط التخطيط الاستراتيجي بأهداف الاتحاد الرياضي	5	12.20%	13	31.71%	23	56.10%					11.90*	1.56	0.71	28.05%	11
2	يوفر التخطيط الاستراتيجي معلومات دقيقة عن أنشطة الاتحاد	18	43.90%	21	51.22%	2	4.88%					15.27*	2.39	0.59	69.51%	5
3	تعتمد إدارة الاتحاد على التخطيط الاستراتيجي في تحديد النشاطات السنوية للاتحاد	2	4.88%	5	12.20%	34	82.93%					45.71*	1.22	0.52	10.98%	12
4	يساهم التخطيط الاستراتيجي الحالي بالزام الموارد البشرية في الاتحاد بأنجاز الأعمال الموكلة اليهم وفق جدول زمني محدد	1	2.44%	27	65.85%	13	31.71%					24.78*	1.71	0.51	35.37%	10
5	يساعد التخطيط الحالي في بناء القدرات الادارية للعاملين في الاتحاد	12	29.27%	18	43.90%	11	26.83%					2.10	2.02	0.76	51.22%	7
6	يوفر تقييم الأداء العدالة والمساواة لمعرفة جهود الأفراد في العمل	16	39.02%	21	51.22%	4	9.76%					11.17*	2.29	0.64	64.63%	6
7	تستغرق عملية التخطيط الاستراتيجي وقت طويل نسبياً	10	24.39%	21	51.22%	10	24.39%					5.90	2.00	0.71	50.00%	8
8	أولويات التخطيط الاستراتيجي هو التحسين المستمر للموارد البشرية	27	65.85%	10	24.39%	4	9.76%					20.83*	2.56	0.67	78.05%	4
9	ضعف إدارة الاتحاد في رسم سياسات العمل وفق التخطيط الاستراتيجي الطويل الامد	38	92.68%	2	4.88%	1	2.44%					65.02*	2.90	0.37	95.12%	3
10	واقع التخطيط الاستراتيجي الحالي في الاتحاد دون المستوى المطلوب	41	100.00%	0	0.00%	0	0.00%					—	3.00	0.00	100.00%	1
11	إدارة الاتحاد تعتمد المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية دون إشراك الموارد البشرية فيها.	39	95.12%	2	4.88%	0	0.00%					33.39*	2.95	0.22	97.56%	2
12	يسهم التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في الاتحاد	28	68.29%	12	29.27%	1	2.44%					26.98*	2.66	0.53	82.93%	9

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2=5.99 وعند درجة حرية 1=3.84



يتضح من الجدول رقم (3) الخاص بالدلالات الإحصائية للتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الأول (واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة للعبارات (1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 12)، حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي) الجدولية عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (2=5.99) وعند درجة حرية (1=3.84)، وتراوح نسب الموافقة لهذه العبارات ما بين (10,98% إلى 97,56%)، بينما لا توجد فروق داله إحصائية لاستجابات العينة في العبارات (5,7,10) وبلغت نسب الموافقة لهذه العبارات ما بين (50,00% - 100%) وهذه القيم غير معنوية بمستوى (0.05).

تعزو الباحثة ذلك الى ان نجاح أو فشل الاتحاد يتوقف على مدى قدرته على تحقيق رسالته وأهدافه، وعلى الخطط الإستراتيجية الموضوعية والمتوافقة مع الإمكانيات والموارد المتاحة والسعي لتنفيذها في وجود التغيرات المختلفة المحيطه بالاتحاد لتحقيق النمو والتطور والتوازن بين جوانب الأداء المختلفة. كما أظهرت نتائج المحور الاول بأن الواقع الحالي للتخطيط الاستراتيجي يكون بمنأى عن مشاركة الموارد البشرية وتقع على عاتق إدارة الاتحاد، ويتم العمل بها من قبل الأفراد وقد تستغرق وقت طويل المدى للتنفيذ خاصة في ظل ضعف الاهتمام من قبل الإدارة للخطط الاستراتيجية وعدم وضوحها وضعف تخصيص الموارد اللازمة لها مما يؤثر على مستوى الأداء، فضلا عن ذلك ضعف الاعتماد على المعلومات المتوافرة داخل الاتحاد بشكل أساسي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أن القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي العلمي الصحيح يؤدي الى ضعف المعرفة الكافية بما هية الأسلوب الإداري الأمثل الذي يؤدي الى جودة الأداء وتحقيق أهداف الاتحاد والمنافسة مع الاتحادات الأخرى، وتنمية الموارد البشرية التي تعد المورد المحوري والاستراتيجي لبناء القدرات الإدارية وتحقيق التحول الإيجابي في أدارتها بحيث تصبح شريك استراتيجي فعال في التخطيط والتطوير والتعلم مما يساهم في أداء المهام الواجب الاهتمام بها.

مع تطور الفكر الإداري العلمي بدأت المؤسسات في وضع استراتيجيات من أجل تحسين أداء الموارد البشرية على المدى البعيد من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهاراتهم وتغيير مواقفهم اتجاه العمل، بالإضافة الى التحسين المستمر لكفاءاتهم في جميع المجالات الإدارية والأنتاجية والخدمية وذلك للحصول على أكبر عائد من الاستثمار في رأس المال البشري. (Dessler, 2011, ص12)

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأنشطة الادارية التي تؤديها الموارد البشرية من خلاله تحسب احتياجات المؤسسة مستقبلياً، فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة بعملية متجددة لانتوقف. (محمد: 2016: ص7)



2-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى (مدى فاعلية الهيئات الادارية والموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي)

جدول (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثانى مدى فاعلية الهيئات الادارية والموارد البشرية فى التخطيط الاستراتيجي لعينة البحث ن=41

م	العبارات	الدلالات الاحصائية		موافق بشدة		أحيانا		غير موافق		مربع كاي	المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%							
1	تحدد إدارة الاتحاد أهداف الاستراتيجية وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة	6	%14.63	11	%26.83	24	%58.54	*12.63	1.56	0.74	%28.05	5		
2	تهتم إدارة الاتحاد برسم سياسات عمل الموارد البشرية بدقة وموضوعية	3	%7.32	3	%7.32	35	%85.37	*49.95	1.22	0.57	%10.98	11		
3	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي بمشاركة الموارد البشرية في تحديد أهداف الاتحاد	3	%7.32	3	%7.32	35	%85.37	*49.95	1.22	0.57	%10.98	12		
4	تحدد الموازنة المالية وفق الخطط الاستراتيجية للاتحاد	2	%4.88	32	%78.05	7	%17.07	*37.81	1.88	0.46	%43.90	2		
5	تحقيق جميع أهداف الخطة الاستراتيجية على المدى البعيد	5	%12.20	27	%65.85	9	%21.95	*20.10	1.90	0.58	%45.12	1		
6	يتم تحديد برنامج زمني محدد لتنفيذ النشاطات في الاتحاد	5	%12.20	10	%24.39	26	%63.41	*17.61	1.49	0.71	%24.39	8		
7	تتخذ القرارات بناءً على ممارسات العمل والاهداف الاستراتيجية داخل الاتحاد	5	%12.20	15	%36.59	21	%51.22	*9.56	1.61	0.70	%30.49	4		
8	تعمل إدارة الاتحاد على تعريف الموارد البشرية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل الاتحاد	3	%7.32	8	%19.51	30	%73.17	*30.20	1.34	0.62	%17.07	10		
9	تتسم الخطط الاستراتيجية بالوضوح والمرونة وفق ظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية	3	%7.32	25	%60.98	13	%31.71	*17.76	1.76	0.58	%37.80	3		
10	تعمل إدارة الاتحاد على مراقبة تنفيذ الخطط لمعرفة القصور وتحسين الأداء	4	%9.76	14	%34.15	23	%56.10	*13.22	1.54	0.67	%26.83	6		
11	يتم تحليل المتغيرات وعوامل البيئة الخارجية عند وضع الخطط الاستراتيجية	2	%4.88	15	%36.59	24	%58.54	*17.90	1.46	0.60	%23.17	9		
12	تضع إدارة الاتحاد الخطط الاستراتيجية البديلة لمواجهة المتغيرات البيئية القاهرة	2	%4.88	17	%41.46	22	%53.66	*15.85	1.51	0.60	%25.61	7		

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2=5.99 وعند درجة حرية 1=3.84



يتضح من الجدول رقم (4) الخاص بالدلالات الإحصائية بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثاني (مدى فاعلية الهيئات الادارية والموارد البشرية فى التخطيط الاستراتيجي) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات ، حيث كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولي عند مستوى (0.05) عند درجة حرية (2=5.99) وعند درجة حرية (1=3.84) ، وتراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (10,98% إلى 45,12%) .

ترى الباحثه أن التخطيط الاستراتيجي يعد من الأركان الهامة التي تحدد الأهداف والواجبات التي يشتمل عليها العمل الاداري والتنظيمي للاتحاد، ويتم بموجبة التنبؤ بالمستقبل بهدف ضمان ماتحتاجه من الموارد والأمكانات لغرض تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للاتحاد والأرتقاء بمستوى عالي من الأداء والأبتكار . أن التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية يخدم أهداف عديدة تشمل أولا"(الأفراد) فهو يسهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وثانيا"(الاتحاد) ، حيث يعمل على تحقيق الموائمة الداخلية وعدم وجود نقص أو فائض في الموارد البشرية، وثالثا"على صعيد (المجتمع) فإنه يحقق الاستخدام الأمثل والكامل للأماكنات البشرية والإدارية والمالية بصورة سليمة، وتسير عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في الأخير خطة استراتيجية توضح أهداف الاتحاد وحاجته المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها وفق الفترة الزمنية التي يخطط لها الاتحاد بشكل يخدم أهدافه بالمستقبل .

أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات في المؤسسة والمتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتحديات ، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة اليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة . (جغلاف ,2016, ص5)

يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أساس مقارنة قوة وأمكانات الموارد البشرية المستقبلية مع حجم العمل المحدد في المؤسسة لتحديد فيما اذا كان هناك عجز أم فائض في احتياجاتها اللازمة مع ما هو مخطط له . (تيميزار : 2014 : ص50)



3-3 عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (تقييم التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية)

جدول (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثالث تقييم التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية لعينة البحث ن=41

الترتيب	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	مربع كاي	غير موافق		أحيانا		موافق بشدة		الدلالات الاحصائية	م
					%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1	100.00%	0.00	3.00	—	0.00%	0	0.00%	0	100.00%	41	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية	1
11	30.49%	0.70	1.61	9.56*	51.22%	21	36.59%	15	12.20%	5	الإدارة والموارد البشرية في الاتحاد مؤهلين لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحاد	2
7	79.27%	0.50	2.59	1.20	0.00%	0	41.46%	17	58.54%	24	يسهم التخطيط الاستراتيجي على تلافي المعوقات والمشاكل التنظيمية التي تواجه عمل الاتحاد	3
12	17.07%	0.76	1.34	17.78*	82.93%	34	0.00%	0	17.07%	7	يدعم التخطيط الاستراتيجي الحالي في تحسين القدرات والامكانيات للموارد البشرية في الاتحاد	4
9	42.68%	0.61	1.85	15.42*	26.83%	11	60.98%	25	12.20%	5	تعتمد إدارة الاتحاد على الأهداف الاستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية	5
6	82.93%	0.53	2.66	26.98*	2.44%	1	29.27%	12	68.29%	28	يوفر التخطيط الاستراتيجي الحلول الكفيلة لحل المشاكل الإدارية والفنية في الاتحاد	6
2	93.90%	0.40	2.88	59.90*	2.44%	1	7.32%	3	90.24%	37	توفر عملية تقييم الأداء أساسا في الجودة والكفاءة لأداء الموارد البشرية في الاتحاد	7
8	67.07%	0.48	2.34	4.12*	0.00%	0	65.85%	27	34.15%	14	لا يساهم تقييم الأداء في تنمية الاحساس بالمساواة والعدل وزيادة الانسجام والتفاهم بين إدارة الاتحاد والموارد البشرية	8
3	91.46%	0.44	2.83	50.54*	2.44%	1	12.20%	5	85.37%	35	يساعد التقييم بدعم إدارة الاتحاد من فرص إطلاق الأحكام الموضوعية على أداء الموارد البشرية	9
5	84.15%	0.52	2.68	29.46*	2.44%	1	26.83%	11	70.73%	29	تقييم التخطيط الاستراتيجي يساعد في الكشف بدقة عالية عن مهارات وقدرات الإدارة والموارد البشرية واستثمارها بشكل أفضل على المدى الطويل	10
10	41.46%	0.74	1.83	3.85	36.59%	15	43.90%	18	19.51%	8	يتوافق التخطيط الاستراتيجي للإدارة مع قدرات الموارد البشرية في الاتحاد	11
4	91.46%	0.38	2.83	17.78*	0.00%	0	17.07%	7	82.93%	34	تقييم التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد	12

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0,05 عند درجة حرية =2,99 وعند درجة حرية =1,84=3



يتضح من الجدول رقم (5) الدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثالث (تقييم التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الأولمبية) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (2,4,5,6,7,9,10,12) ، حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي) الجدولية عند مستوى (0,05) عند درجة حرية (2=99,5) وعند درجة حرية 1=3,84 ، وتراوحت نسب الموافقة لهذه العبارات ما بين (17,07% إلى 93,90%) ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لاستجابات العينة في العبارات (1,3,8,11) وبلغت النسبة المئوية لها ما بين (41,46% - 100,00%) وهذه القيم غير معنوية بمستوى (0,05) .

تري الباحثة أن تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تأخذ حيزا كبيرا من المسؤولين صانعي ومتخذي القرار حيث يتم من خلاله قياس الأداء والرقابة ومعرفة مكامن القوة والضعف للأفراد وانعكاساتها السلبية والإيجابية على فاعلية المؤسسه وانتاجيتها ، كما يعد التقييم العنصر الرابع من عناصر الادارة المهمة والمتمثلة في (وضع المعايير ، قياس الاداء ،التغذية الراجعة المستمرة ، تقييم الأداء).

يركز تقييم التخطيط على أسس تحليل الوضع الراهن للأداء الوظيفي والكشف عن نواحي القوة والضعف لمستوى كفاءة وقدرات وأمكانيات الموارد البشرية للاتحاد وتحديد الإنحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء خلال فترة زمنية محددة ، وتحديد مدى ملائمتها لمتطلبات العمل وفق المعايير والاجراءات الإدارية والقانونية بهدف مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات قياس الاداء الوظيفي للأفراد والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الركائز الجوهرية لإدارة الموارد البشرية . فتقييم الأداء للخطط الاستراتيجية يبين قدرة الاتحاد على تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل ومدى قدرته على أستغلال موارده نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو دالة لكافة الأنشطة وهو المرآة التي تعكس وضع الاتحادات الرياضية من مختلف جوانبه، والمساعدة في وضع الخطط لتطوير الأدوار الوظيفية في ضوء نتائج التقييم وتدعيم الايجابيات ومعالجة السلبيات .

يمثل تقييم الأداء بمفهومه الشامل عملية إدارية منظمة ومستمرة ، لقياس وأصدار أحكام قيمة محددة للأنشطة والبرامج، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الافراد من خلال أستخدام المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل ومعرفة أداء الفرد سابقاً وحالياً، وكيفية تطوير أدائه لمتطلبات وظيفية أعلى مستوى مستقبلاً ، كما يحدد القدرات الكامنة لديه التي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي خلال مدة زمنية معينة . (المحاسنة ، 2013، ص119)

يفهم من التقييم بأنه العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الاداء الفعلي للعاملين بما هو مطلوب وفقا لمعايير موضوعية محددة ، وقياس وتحليل نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً" . (الضمور : 2010: ص78)



3-4 عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الاولمبية)

جدول (6) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الرابع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الاولمبية لعينة البحث ن=41

م	الاحصائية العبارات	الدالات	موافق بشدة		أحيانا		غير موافق		مربع كاي	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	الترتيب
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%					
1	أعتقد الادارة بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مقتصرة لمواجهة الازمات التي يمكن تحدث داخل الاتحاد		40	%97.56	1	%2.44	0	%0.00	*37.10	2.98	0.16	%98.78	4
2	عدم اشراك الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي		41	%100.00	0	%0.00	0	%0.00	—	3.00	0.00	%100.00	1
3	نقص الخبرة والمعرفة من قبل ادارة الاتحاد بأساليب عملية التخطيط		9	%21.95	29	%70.73	3	%7.32	*27.12	2.15	0.53	%57.32	12
4	عدم كفاية كواادر الموارد البشرية والامكانات المادية المؤهلة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية		28	%68.29	13	%31.71	0	%0.00	*5.49	2.68	0.47	%84.15	8
5	يتطلب التخطيط الاستراتيجي وقت طويل المدى لتحقيق أهداف الاتحاد		25	%60.98	16	%39.02	0	%0.00	1.98	2.61	0.49	%80.49	11
6	المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية والوظيفية تزيد من صعوبة التنبؤ بالمستقبل وفق الخطط الاستراتيجية للاتحاد		29	%70.73	11	%26.83	1	%2.44	*29.46	2.68	0.52	%84.15	9
7	المشاكل الادارية والفنية والمالية داخل الاتحاد تساهم بقصور عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح		32	%78.05	9	%21.95	0	%0.00	*12.90	2.78	0.42	%89.02	6
8	ضعف الدعم المعنوي والمالي من قبل الادارة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي		28	%68.29	13	%31.71	0	%0.00	*5.49	2.68	0.47	%84.15	10
9	عدم التقييم والتحليل المستمر للخطط الاستراتيجية المنفذة في الاتحاد		40	%97.56	1	%2.44	0	%0.00	*37.10	2.98	0.16	%98.78	5
10	تهتم ادارة الاتحاد بتحديد المسؤولين عن أخطاء تنفيذ الخطط الاستراتيجية أكثر من اهتمامها بتصحيح الأخطاء نفسها		41	%100.00	0	%0.00	0	%0.00	—	3.00	0.00	%100.00	2
11	يتطلب التخطيط الاستراتيجي الى المهارات وكفاءة الادارة والموارد البشرية		29	%70.73	12	%29.27	0	%0.00	*7.05	2.71	0.46	%85.37	7
12	المركزية والبيروقراطية وضعف التخطيط والقوانين والتشريعات من قبل الادارة		41	%100.00	0	%0.00	0	%0.00	—	3.00	0.00	%100.00	3

*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2=5.99 وعند درجة حرية 1=3.84



يتضح من جدول (6) الخاص بالدلالات الإحصائية لعبارات المحور الرابع (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الاولمبية) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (1، 3، 6، 7، 9، 11)، حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة اكبر من القيمه الجدوليه عند مستوى (0,05) عند درجة حرية (2=5.99) ودرجة حرية (1=3.84)، وتراوح نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (57.32% إلى 98.78%)، بينما لا توجد فروق داله إحصائية لأستجابات العينه في العبارات (2، 4، 5، 8، 10، 12) وبلغت نسب الموافقة لهذه العبارات ما بين (80,49% - 100%) وهذه القيم غير معنوية بمستوى (0,05).

تري الباحثة بأن عدم أشراك الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ومركزية الادارة في تحديد الخطط الاستراتيجية وضعف الأهتمام بها أدى الى ضعف ممارسة التخطيط بعيد المدى ونسبة نجاحه، فضلا عن ذلك فإن عدم وضع الخطط البديلة لمواجهة الظروف المختلفه الممكن حدوثها بالمستقبل وقلة الأماكن البشرية والموارد المالية وضعف نظام تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية الذي يتطلبه التخطيط، كما أن أهتمام الإدارة بتحديد المسؤولين عن الاخطاء أكثر من الأهتمام بتصحيح تلك الأخطاء ومعالجتها يؤدي الى ضعف جودة الأداء الوظيفي للموارد البشريه، كل هذه الاشكاليات تمثل عائقا للتخطيط الاستراتيجي للاتحادات.

تتمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي بالاتحادات بكثرة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية والوظيفية التي تحدث في الهيكل التنظيمي، وضعف الأستقرار الإداري وعدم تهيئة المناخ الملائم والنمطية في العمل الإداري داخل الأتحاد، وعدم أتباع المحددات العلمية للتخطيط والتنبؤ بالمستقبل والقصور في وضع أستراتيجية طويلة الأمد يمكن من خلالها الأرتقاء بجودة المستوى الإداري للموارد البشرية.

أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بدء" من التحول من مجرد عمليات أدارية يومية لمواجهة الأزمات للوصول الى رؤية واضحة للعوامل الداخلية والخارجية لتحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق التوجيه الفعال بصورة أفضل للمؤسسة، بحيث يكون المنظور الجديد متوجها بالأساس الى المستقبل وعدم أهمال الماضي لذلك فإن واضعي التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون لديهم مهارة النظر الى المستقبل، وفي نفس الوقت أدراك الموقع الذي تقف فيه المؤسسة وبما يمكن من تجنب أخطاء الماضي. (توفيق، 2015، ص15). ترتبط معوقات التخطيط الاستراتيجي بتقديرات وتنبؤات المؤسسة بأحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة ومواردها كما "ونوعا" والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة أو الاهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها. (المغربي: 2016: ص46)



4- الاستنتاجات والتوصيات :-

1-4 الاستنتاجات :-

- التخطيط الاستراتيجي لدى الهيئات الادارية والموارد البشرية والمتمثل بالتخطيط والرؤية المستقبلية والأهداف وأعداد الخطط البديلة والتقييم دون المستوى المطلوب بشكل عام .
- التخطيط الإستراتيجي يؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات العمل للهيئات الادارية والموارد البشرية كالتوظيف ، والمسار المهني ، والتدريب .
- مخرجات التخطيط الاستراتيجي تدعم الهيئات الادارية في تحديد نقاط القوة والقصور في اداء الموارد البشرية وتحقيق التكامل فيما بينها .
- التخطيط الاستراتيجي الحالي للهيئات الادارية لايسهم بشكل فعال في زيادة كفاءة الموارد البشريه للقيام بعملها بجد وإتقان وفي تحسين تنظيم العمل وتوزيع الواجبات .
- التخطيط الحالي لا يمثل الجزء الأساسي من الإستراتيجية العامة للاتحادات التي تسعى لتحقيق اهدافها وكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه .
- يدعم التخطيط الاستراتيجي بإيجاد قادة إداريين قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير في مجالات العمل المختلفة في الاتحادات .

4-2 التوصيات :-

- العمل على زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لأهمية لأعضاء الاتحادات والموارد البشرية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية وورش العمل المتخصصة بالتخطيط .
- الاهتمام بكافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الأولمبية وتطويره لتحديد احتياجات الإدارة والموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتهم وأدائهم .
- ضرورة مشاركة الموارد البشرية مع الهيئات الادارية في أعداد الخطط الاستراتيجية للتحويل الى الجودة الشاملة في العمليات الاداريه والهيكل التنظيميه .



- تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من مستوى الأداء للاتحادات الأولمبية .
- ضرورة توافر امکانات الماديه والبشرية وقواعد البيانات لتنفيذ التخطيط وفق اليه ومنهجه علمية .
- أستقطاب الخبراء في مجال التخطيط لتطوير قدرات الإدارة والموارد البشرية في تجاوز العقبات التي تؤدي دون تحقيق أهداف الاتحادات .
- تعزيز مهارات وخبرات الإدارة العليا في تصميم وتقييم الخطط كونها الخطوة الأولى في تحقيق التخطيط الاستراتيجي الجيد .
- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالاتحادات مع تطوير نظم المعلومات وربطه بنتائج التخطيط والبدائل الاستراتيجية والمتابعة في تقويم التخطيط .
- تقييم أداء الموارد البشرية بالاتحادات بشكل دوري ضمن المسار الاستراتيجي وتحديد الوضع الراهن والمستقبلي لهم لزيادة ممارساتهم المعرفية والادارية الناجحة .
- مراعاة المرونة والتكامل عند التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط وتفعيل دور الافراد الكفوءه والأستفادة من التكنولوجيا الحديثة والأهتمام بالبدائل الأستراتيجية .
- أعتما د لجنة مستقلة للتخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي في كل اتحاد وتوفير الدعم المعنوي والمالي اللازم للقيام بواجباتها .

المصادر العربية والأجنبية :-

- 1- ابراهيم محمد المحاسنة , إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق , الطبعة الأولى , دار جرير للنشر والتوزيع , عمان , الأردن, ص119, 2013 .
- 2- جمال عبدالله محمد : التخطيط الاستراتيجي , دار معتز للنشر, عمان , الاردن, ط1, ص7 , 2016.
- 3- كمال تيمزار: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة, رسالة ماجستير, جامعة محمد خيضره بسكرة , كلية العلوم السياسية , ص50 , 2014 .
- 4- عبد الرحمن توفيق : التخطيط الأستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطرة , مركز الخبرات المهنية



للادارة , القاهرة , ص15, 2015 .

5- فوزية جغلاف : أثر أدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي , رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, الجزائر , ص5, 2016 .

6- محمد الفاتح محمد البشير المغربي :ادارة الموارد البشرية, ط1, دار الجنان للنشر والتوزيع, عمان , الاردن , ص46, 2016 .

7- موافق محمد الضمور: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن , أطروحة دكتوراة, قسم ادارة الاعمال , كلية العلوم المالية والمصرفية , ص78, 2010 .

8- Dessler ,Gary ,(2011); *Human Resource management* ,p12 edition ,person ,USA.