



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن

إعداد الطالب
محمد عوني القرالة

إشراف
الدكتور سامر نهار الصعوب

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التربية الرياضية / قسم التربية الرياضية
جامعة مؤتة، 2020

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد عوني احمد القراله
والموسومة بـ: مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس ادارات اتحادات
العاب الدفاع عن النفس في الاردن

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير التربية الرياضية
في

٢٠٢٠/٠٨/١٢

في تاريخ

القسم: التربية الرياضية

قرار رقم

من الساعة ٢ إلى الساعة ٤

التوقيع

مشرفا ومقررا

عضوا

عضوا

عضو خارجي

أعضاء اللجنة:

د. سامر نهار سليمان الصعوب

د. مهند عوده سلامه الزغيلات

د. بلال عوض خلف الضمور

د. ياسين علي محجوب المحارمة

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر المعايطة



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى

إلى بوابة الجنة التي لا راحة إلا برضاها ولا نجاح دون دعائها ... والدتي أطال الله
في عمرها.

إلى من علمني النجاح والصبر...إلى من علمني العطاء بدون انتظار... (أبي)

حفظه الله

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة كل باسمه أينما وجدوا .

إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها .

إلى أساتذتي المشرفين الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة .

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها ، لا يبغي بها إلا وجه الله

ومنفعة الناس .

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع .

سائلاً الله عز وجل أن يجعل فيها علماً نافعاً ينتفع به طلبة العلم والمعرفة

محمد عوني القرالة

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي تفضل علي بإتمام هذه الرسالة ، كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور سامر نهار الصعوب على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى كل ما قدمه من نصح وإرشاد وتوجيه ، متمنياً له دوام الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر الكبير الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما تحملوه من عناء قراءة الرسالة ونقدها البناء و كل ما سيقدمونه من توجيه لإثرائها .

وأنتقدم أيضاً بموفور الشكر والتقدير لجامعة مؤتة و أعضاء الهيئة التدريسية في كلية علوم الرياضة ، قسم التربية الرياضية ممثلاً بكافة الاساتذة أعضاء هيئة التدريس، لما زودوني به من علم ومعرفة ، فجزاهم الله خير الجزاء .

وكل الشكر لكل من ساهم في إتمام وإنجاح هذا العمل .

والحمد لله رب العالمين

محمد عوني القزالي

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص بالعربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 تساؤلات الدراسة
5	6.1 محددات الدراسة
5	7.1 مصطلحات الدراسة
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	1.2 الإطار النظري
18	2.2 الدراسات السابقة
24	3.2 التعليق على الدراسات السابقة
29	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
29	1.3 منهج الدراسة
29	2.3 مجتمع الدراسة
29	3.3 عينة الدراسة
31	4.3 أداة الدراسة وإجراءاتها

الصفحة	المحتويات
32	5.3 المعاملات العلمية لأداة الدراسة
33	6.3 المراحل الإجرائية للدراسة
34	7.3 متغيرات الدراسة
34	8.3 المعالجات الإحصائية
35	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
35	1.4 عرض النتائج ومناقشتها
46	2.4 الاستنتاجات
47	3.4 التوصيات
49	المراجع
55	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1.	وصف خصائص عينة الدراسة	29
2.	قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات اداة الدراسة وعلى المستوى الكلي	32
3.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن	35
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي	36
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمويل	37
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرارات	38
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعلومات	39
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل، الخبرة ، العمر)	41
9.	نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة	44
10.	اختبار شافية للمقارنات البعدية	45

قائمة الاشكال

الرقم	عنوانه	الصفحة
1.	النسبة المئوية لتوزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها	30
2.	التفاوت بمستوى التخطيط الإستراتيجي وفقا للمجالات وللمجال الكلي	36
3.	المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعا لمتغيرات الدراسة	43

قائمة الملاحق

الرمز	عنوان	الصفحة
أ.	أداة الدراسة بصورتها الأولية	55
ب.	قائمة أسماء السادة المحكمين	61
ج.	أداة الدراسة بصورتها النهائية	63
د.	كتاب تسهيل المهمة	69

الملخص

مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن

محمد عوني القرالة

جامعة مؤتة، 2020

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن، تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر). واستخدم المنهج (الوصفي) المسحي نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (172) مدرباً، من المسجلين في كشوفات الاتحادات، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت على مجالات التخطيط الاستراتيجي التالية: (مجال التمويل، مجال المعلومات، مجال القرارات، مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي)، وتم استخدام التحليل الاحصائي التالي: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل التباين في عدة اتجاهات (N-Anova)، اختبار شافية للمقارنات البعدية، معامل كرونباخ الفا، التكرارات والنسب المئوية). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن جاء بدرجة (متوسطة)، كذلك أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (العمر)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (اللعبة، المؤهل، الخبرة)، وأوصت الدراسة إلى ضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية العامة والرياضية والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص لمجالس إدارات الاتحادات المعنية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مجلس الإدارة، اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس.

Abstract

The level of strategic planning among the boards of the federations of self-defense games in Jordan

Mohammad Awni Al-Qaralleh

Mu'tah university, 2020

This study aimed at identifying the level of strategic planning among the boards of the federations of self-defense games in Jordan as well as the level of strategic planning among the boards of the federations of self-defense games according to the study variables (sports type, educational qualification, experience, age).

The descriptive survey approach was used due to its compatibility to the study nature. The study population consisted of the boards of the federations of self-defense games (Kick boxing, Karate, Taekwondo) during the year (2020) in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study sample consisted of (172) coaches of those registered in the records of federations, who were chosen intentionally. The questionnaire was used as the study tool and included the following strategic planning domains: (funding, information, decisions, practicing strategic planning). The following statistical methods were used: (means, standard deviations, N-Anova, Scheffee test for post comparisons, Cronbach alpha coefficient, frequencies, percentages).

The results revealed that the level of strategic planning among the boards of the federations of self-defense games in Jordan was medium. The results showed that there are no statistically significant differences in the estimations of the sample individuals regarding the level of strategic planning among the boards of the federations of self-defense games in Jordan according to the variable of age, while there are statistically significant differences due to the variables of (game, qualification, experience). The researcher recommended the necessity of holding training courses about the general managerial skills, sports skills and strategic planning, particularly the boards of the specified federations.

Key words: strategic planning, Board of Directors, federations of self-defense games.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:

إن التغيرات التي تحدث في العالم وما يصحبه من تطورات وأحداث تؤدي إلى اكتشافات جديدة وبالتالي الوصول إلى حقائق ومعارف ومعلومات تساهم بدور كبير في تطور الحياة، وبالتالي إلى اكتشاف واستنباط مفاهيم جديدة للإدارة الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف المجتمعات الإنسانية وتطورها والارتقاء بها نحو الأفضل لخدمة الإنسانية.

إن الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجيه أو اقتصاديه (سياسية واجتماعية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر (الصادق، 2018).

ويؤكد (قشطة، 2004) أن إدارة المؤسسات الرياضية هي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حاله عمل ونشاط هادف وذلك لان الإدارة تختص بالسلوك داخل البناء أو الهيكل التنظيمي.

لقد أصبح التخطيط سمة هامة من سمات الحياة المعاصرة وركيزة أساسية يعتمد عليها ويبني من خلال التمرکزات الأساسية نحو وضع الخطط وتحقيق الأهداف وذلك من خلال تركيز الطاقات وتوجيهها والتأكد من وجود الكفاءات للسير بها نحو تحقيق الأهداف فالإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف (مشاط، 2008).

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية هامة وفاعله تستخدمها المؤسسات من اجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون بطريق واضح وسليم من اجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى تعديل وتقويم ما تم انجازه وذلك استجابة للتغيرات البيئية وما يحدث من تطورات (العارف، 2004).

يؤكد (الصيرفي، 2007) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة تاليه للمرحلتين الكمية والكيفية من مراحل تطور الفكر التخطيطي وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية وحاجات سوق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار توعية المجتمع والحياة في المستقبل وتنظيم خطواته وتحليل البيئة التنافسية المحيطة الداخلية والخارجية وتحليل وتحديد المصادر والمعوقات اللازمة وتحليل الفرص التنافسية وتحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة وعملية صياغة الأهداف والخطوات التي سوف يتم السير بها لتحقيقها

فيما يشير (العوامله، 2001) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها ببساطه، أو درس يمكن حفظه بسهولة، بل لابد من امتلاك المديرين (المخططين الاستراتيجيين) لمهارات التفكير الاستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة، وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات من إدراك المستقبل الغامض نسبيا.

حيث أكدت (البرغوثي، 2013) ضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية، والذي يشكل جزءاً مهماً من العملية الإدارية ومن أكثر المواضيع أهمية وبروز وتجديدا في عالم الإدارة، لكونها عملية مستمرة متعلقة بالمستقبل على توقعات البيئة الداخلية والخارجية ، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل ، وتقييم للفرص والمخاطر ، عن طريق تطور الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع الرقابة المستمرة لما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.

وبناء على ما سبق فإن التخطيط الإستراتيجي يعتبر الخطوة الأولى للقيام بأي نشاط يتمثل بي تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء مستقبل أفضل للاتحادات الرياضية بشكل عام واتحادات العاب القتال بشكل خاص ليساعدهم في تحديد الأهداف والسياسات والخطط والبرامج للوصول الى الأهداف المنشودة.

إن الفنون القتالية والعاب الدفاع عن النفس التي نسمع عنها ونشاهدها في الوقت الحاضر مثل اتحادات الكاراتيه والتايكواندو والملاكمة والمصارعة والجوجتسو، ما هي إلا نتيجة لبحث ودراسة الحركات الموجودة في الأرض، خلقت مع الإنسان ومارسها كصراع من أجل البقاء والدفاع عن نفسه، فالأساليب القتالية الشرسة كانت تقليدا لما

كان يراه الإنسان من أساليب الصراع بين الحيوانات المفترسة فكانت كل هذه الأساليب القتالية التي نسمع عنها الآن مجتمعة معا كاللكم والمسك والتثبيت والركل وغيره من أساليب القتال والدفاع عن النفس (الزغيلات، 2014).

ومع تقدم العصور بدأت الشعوب بالاهتمام بكل جزء من هذه الفنون والأساليب والعمل على تطويرها، بعدما حذفوا منها الحركات والضربات الخطرة حتى أصبحت ألعاب رياضية، ثم وضعوا لها قوانين وأنظمة للتدريب والمنافسة وأصبحت فنا له أصوله وقواعده، حتى أصبحت تعتي بالنواحي الفكرية والنفسية بعدما كانت تهتم بالنواحي الجسدية والقوة العضلية فقط، وأصبحت البراعة في القتال عن طريق الفوز على الخصم بأقل جهد ممكن (عبد اللطيف، 2005).

2.1 مشكلة الدراسة:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونها تشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة ونجاحها وفعاليتها (الأشقر، 2002).

وتلعب الاتحادات الرياضية دوراً بارزاً في الرياضة الأردنية وبتابعها نهج التخطيط الاستراتيجي الذي سوف يؤدي ذلك حتماً إلى الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتعزيز إدارة هذه الموارد وتحسين جودة الخدمات باعتباره ضرورة ملحة لبناء الثقة بالمؤسسات الرياضية لتنتم هذه المؤسسات بالكفاءة بما ينعكس ايجابياً على مخرجات المنتخبات الوطنية والأندية الرياضية باعتبارها المحور الرئيسي للمنظومة الرياضية للألعاب القتالية.

ومن خلال اهتمام الباحث وخبرته العملية كلاعب في مجال ألعاب الدفاع عن النفس ومن خلال متابعته المستمرة لعمل إدارات الاتحادات المعنية والأندية والمراكز الرياضية لهذه الألعاب جاءت هذه الدراسة للوقوف على مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس ادارت اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس لتعزيز الجوانب الايجابية وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية وبناء قاعدة مستقبلية طويلة المدى لتحقيق التميز على مختلف المستويات.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أنها سوف تساعد في وضع تصورات تعزز من الأداء بناء على التخطيط الاستراتيجي لاتحادات ألعاب الدفاع عن النفس.
2. أنها سوف تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى مجالس الإدارة في اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس.
3. أنها تتناول أسلوب إداري حديث وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يقود إلى متغير الأهداف بالشكل المراد تحقيقه
4. تسهم في إثراء الأدب العلمي المتعلق بالإدارة الرياضية، كما وتقدم إضافة معرفية جديدة للمكتبة الأردنية والعربية، ويتوقع من هذه الدراسة أن تكون باعثاً لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا المجال.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى:

1. مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن.
2. مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر).

5.1 تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل العلمي ، الخبرة، العمر)؟

6.1 محددات الدراسة:

1. **المحدد الجغرافي:** المملكة الاردنية الهاشمية.
2. **المحدد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على مدربي العاب الكيك بوكسنج والكاراتيه، والتايكواندو المعتمدين.
3. **المحدد المكاني:** مراكز الاندية.
4. **المحدد الزمني:** خلال الفترة من 2020/3/2 لغاية 2020/3/14.
5. **المحدد الفني:** اداة الدراسة (الاستبانة).

7.1 مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصور واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات (James, 2010).

العاب الدفاع عن النفس: هي فنون قتالية حديثة مبنية على أساليب دفاعية قديمة التي كانت شائعة في بلاد الصين واليابان والهند، وهي غالبا تمارس اليوم كنوع من الرياضة، أو كطريقة للحفاظ على اللياقة البدنية أو للدفاع عن النفس ويستغرق تعلم الفنون الدفاعية الكثير من الوقت وهي تركز على تربية القوة والانضباط لدى الممارس والإنسيابية (بورحلة، 2016).

مجالس الإدارات: هيئات منتخبة من قبل الهيئة العامة، تعمل على ضمان سير الأنشطة المسجلة في الاتحادات، من خلال توفير كل وسائل المنظومة الفنية للوصول الى المنتخبات الوطنية (تعريف اجرائي).

الاتحادات الرياضية: مؤسسات نظامية أهلية تطوعية وجدت من أجل تحقيق الأهداف الرياضية للدولة، وهي بمثابة الهيئات الإدارية العليا في النظام الرياضي الأردني، كونها تعد الأساس الذي يركز عليه عمل وإنجاز هذا النظام، كما وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وعمليات إدارية على جميع الأعضاء والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها. (تعريف اجرائي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تم الحديث في هذه الفصل عن التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والاتحادات الرياضية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: التخطيط

مفهوم التخطيط:

1. يعرفه أبو النصر (2009) على أنه عملية مقصوده وواقعية تتضمن أحداث حالة من الاتزان بين عناصر ثلاثة وهي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، في أقصر وقت مستطاع.

2. كما عرفه إبراهيم (2010) بأنه عبارة عن مجموعه من الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد أهداف محدده وفقاً لطريقه مثلى.

3. ويرى حمود والخرشه (2011) أن التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعنى بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة عن التساؤلات ماذا نعمل، كيف نعمل، متى ومن يعمل.

4. كما عرفه مرسى (2008) بأنه عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطط تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

أهمية التخطيط:

تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على الإدارة عمل

الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

ويشير كل من (العفيف، 2010) (الكناني، 2017) الى أهمية التخطيط بشكل عام في النقاط التالية:

1. إبراز كافة الأهداف التي يتوجّب على الأفراد والجماعات تحقيقها.
2. توضيح العناصر الضرورية مُقدِّماً؛ لتحقيق كافة الأهداف.
3. اختيار الطريق الواجب اتّباعه، والأكثر ملائمة للمجموعة، أو الأفراد، في سبيل الوصول إلى مُحصّلات جُهدهم، وقواهم وتنسيقها في اتّجاه واحد، وهو تحقيق الأهداف.
4. ربط تنفيذ الأعمال بالزمن؛ فهو يُعتبَر من أهمّ عناصر الإنتاج.
5. لفت النظر إلى المشكلات، والعقبات، والمخاطر التي قد تحصل أثناء تنفيذ الخطة؛ لاتّخاذ كافة الإجراءات، والتدابير؛ للوقاية، والتصدي لها، ومنع حصولها على أساس الاستعداد، والجاهزية.
6. تحقيق الرضى عن مستوى العمل، وكيفية تنفيذه. استخدام كافة الموارد، والإمكانيّات المُتاحة على النحو الأمثل.
7. تحديد كافة الأولويّات بناءً على الاحتياجات، والمُتطلّبات. تحقيق التكامل بين مختلف المراحل التنسيقية، والتحضيرية، من خلال اتّخاذ القرارات الرشيدة، وفق الظروف المُحيطة.
8. التنبؤ بالمستقبل، ووضع كافة الافتراضات، والتنبؤات المُتوقّعة حدوثها.

اهداف التخطيط:

يشير كل من (الغزالي، 2000) (الدجني، 2006). الى أبرز اهداف التخطيط، وهي كالآتي:

1. يهدف التخطيط إلى توضيح ومعرفة ما عليك فعله سواء على فترات زمنية قصيرة الأجل أم طويلة الأجل.
2. تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات، وخصوصاً المُعتمدة على تقديم الخدمات المتنوّعة، والتي تُساهم بتحقيق المنفعة العامة.

3. التخطيط يحقق التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة وكذلك التنسيق بين الأقسام على نفس المستوى الإداري.
4. معرفة مدى قدرتك على الالتزام بالخطة التي أعدتها، ويفيد بمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه أثناء أداء العمل.
5. يهدف التخطيط أيضاً إلى المساعدة في إيجاد حلول للمهام التي لم يتم إنجازها وتحديد مكان وجود الخلل ومعالجته.
6. يساعد التخطيط على تدبير الموارد والإمكانات سواء كانت البشرية أو المادية قبل بدء التنسيق مما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.
7. يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها حتى لا تتعطل عملية التنفيذ للبحث عن هذه الحلول في حالة بدء التنفيذ بدون تخطيط .
8. يساعد التخطيط على تحديد المهام والأعمال الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف .
9. تعتبر مقياس للأهداف التي تم تنفيذها والتي لم يتم تنفيذها خلال العمل.
10. زيادة كفاءة المؤسسات أو المنشآت والعمل تطوير الأداء أو العملية الإنتاجية.

أسس ومبادئ التخطيط:

يرى (كلوب، 2012) (الغالبى وإدريس، 2007) أن للتخطيط أسس ومبادئ يجب مراعاتها وهي:

- 1- العلمية: أي أن يستند التخطيط على البحث العلمي والاستفادة من الخبرات والتخصصات المختلفة ودراسة الخطط السابقة وتحليلها والاستفادة من الدروس السابقة.
- 2- المركزية: بمعنى وجود جهاز متخصص للتخطيط المركزي يتيح وضع سياسة متكاملة مع إيجاد التوازن والتنسيق بين خطط الاتحادات الرياضية المختلفة تحت إشراف اللجنة الأولمبية.
- 3- الاقتران بالتنفيذ: أي يجب أن ينطوي التخطيط على الالتزام بتنفيذ ما جاء بالخطة من إجراءات وسياسات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4- المرونة أو الواقعية: بحيث يشتمل التخطيط على مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة ما يستجد من ظروف وأحداث طارئة وأن يضع في اعتباره جميع المتغيرات الداخلية والسياسات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

5- الاستمرارية والمشاركة: بمعنى أن لا يكون التخطيط عاملاً عارضاً أو مؤقتاً على أثر أحداث معينة، بل يجب أن يتسم بالاستمرارية القائمة على التحضير والإعداد المسبق كما أنه يجب السماح لمختلف الاتحادات والعاملين فيها بالمساهمة في عملية التخطيط مما يساهم في إدراك العاملين في الاتحادات على الأهداف المرجو تحقيقها وتحفيزهم وجديتهم عند التنفيذ.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة، وانسب أسلوب لتفعيل الإدارة، فلا يمكن تصور المؤسسات تمارس نشاطها وأعمالها بدون تخطيط مسبق لأهدافها ورؤيتها ورسالتها وقيمتها، معتمدة على العشوائية الأمر الذي يجعلها عرضة لازمات هي في غنى عنها، لذا فإن تجنب هذه الأزمات وإدارتها يتوجب الحاجة للتخطيط الاستراتيجي على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يضمن تحديد الأهداف الطويلة المدى المستقبلية ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد وتخصيصها وتحديد أولويات العمل (أبو حليمة، 2013)

أصبح التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بتطور المجتمعات والمؤسسات في عصرنا الحاضر ويعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات والمؤسسات النامية إلى مجتمعات ومؤسسات أكثر تطوراً فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد يتوافق ويتكيف مع موجة التغيرات والتحولات التي مست مختلف مناحي الحياة لاسيما الإدارية منها (الكبيسي وحسين 2013).

لقد اعتمدت الكثير من المؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهجاً لعملها وتوسعت فيه ليشمل الصغير والمتوسط والكبير من تلك المؤسسات بمختلف أحجامها، كما أن دولاً كثيرة أخذت بالتخطيط الإستراتيجي ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها. وبدأت هذه التجربة تتعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة والدولة معاً في ظل رؤية بعيدة المدى قد تمتد إلى

سنوات، الامر الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة للازدهار والتقدم. (الكرخي، 2014).

ويرى القحطاني (2010) أن التخطيط الاستراتيجي عملية يتم عبرها تحويل رؤية المنظمة ورسالتها في العمل إلى حقيقة بهدف التخلي عن البيروقراطية، وتشجيع المبادرة الفردية التي تمنح الثقة، وتفويض الصلاحيات للموظفين، والتأقلم مع المستجدات الحديثة بما يفتح المجال أمام الموظفين للمساهمة في القرارات بأفكارهم كشركاء فاعلين في مسار العمل وصولاً وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاية وجودة عالية في الأداء

كما ويؤكد الدجني (2011) على أن جودة الأداء بكل معايير ومؤشرات يرتكز على التخطيط الاستراتيجي، في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات والعمليات، والنظم، وتطوير الهياكل، واستثمار الموارد المادية والمالية والبشرية وتطويرها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى بجو من القيم والمبادئ التي يلتزم بها العاملين في المؤسسة لتيح لهم القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة، في إطار من مرونة الأداء المتكامل الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر .

مفهوم الإستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها. (مسعود، 2001)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه (أبو زيد، 2003) على أنه عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقييمها

في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزه إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وأكد بريسون كرسبي وبريسون (Bryson, Crosby, Bryson, 2009) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن طريقة مقصوده ومنظمه تهدف إلى إصدار قرارات أساسية وأعمال تعمل على تشكيل وتوجيه ما الذي ستكونه المؤسسة ، وماذا تفعل ، ولماذا.

ويوضح كريماديس (Kriemadis, 2011) أن التخطيط الاستراتيجي هو طريقة وليست إجراء (تكنوقراطي) مفصل، ومتتابع بصورة ثابتة، وكونه طريقة فإنه يتطلب عدد من العناصر منها: التشاور الفعال، وعناصر القيادة، ومجموعة من المفاهيم والنشاطات والإجراءات والأدوات والأساليب تشكل عنصر النجاح الخاصة بعملية التخطيط .

ويعرف أيضاً (عبد الغني وشرف الدين، 2010) التخطيط الاستراتيجي: بأنه الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ويساعد على تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها، كما يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه حيث أن الخطة تعتبر المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ ومن هنا يساعد على تخفيض التكاليف ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية والتقليل من وقت انجاز العمل .

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية وميزات التخطيط الاستراتيجي بأنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكون الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة، كما يوحد هذا التخطيط هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها (الضمور، 2008).

كذلك تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر لاتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، ومن هنا يرى (عبوي، 2006) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى في النقاط التالية:

- 1- تنمية القدرة على التخطيط الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا للمتغيرات.
 - 2- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.
 - 3- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
 - 4- تخصيص الموارد للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
 - 5- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.
 - 6- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.
- أهداف التخطيط الاستراتيجي:**

يرى اليسون وكاي (Allison & Kaye, 2015) أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تكمن في النقاط التالية :

- 1- تقديم فهم واضح لمهمة المؤسسة واستراتيجياتها وقيمها التي يمتلكها طاقمها بالإضافة إلى الوصول إلى التوافق الخارجي.
- 2- وضع مخطط عمل يستند على معلومات حالية تساهم في عمل المؤسسة .
- 3- وضع معالم واسعة يتم من خلالها مراقبة الانجازات وتقييم النتائج .
- 4- تقديم معلومات للمؤسسة يمكن أن يتم استخدامها في تسويق خدمات المؤسسة إلى العموم.
- 5- إنشاء منتدى يختص بمناقشة حالة وجود المؤسسة والقيم المشتركة التي يجب أن تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.
- 6- تغذية عمليات التواصل الناجح والعمل المشترك للفرق بين هيئة الإدارة وطاقم العمل .
- 7- وضع قاعدة عمل لتغيير ذو معنى من خلال القيام بتحفيز عمليات التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى التركيز على نجاح المؤسسة طويلة الأمد .
- 8- جذب انتباه كل الأفراد لأهم الفرص الموجودة لانجاز أفضل لمهمة المؤسسة.

9-تشجيع عمليات التفكير حول كيفية استخدام الخطة الإستراتيجية من اجل تبني الظروف التغييرية التي تتم في المؤسسة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالاتي كما أشار اليها (الكرخي، 2014) :

1-الآثار الطويلة الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3- المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

4-حشد الطاقات الكامنة والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

5- المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبل Futuring بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

6- ترتيب الخيارات والأولويات:

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

يتم إعداد الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها. وتتميز هذه الخطوات كما أشار إليها (الكرخي، 2014) بما يلي:

1. جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
2. خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
3. خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.
4. الدورية.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

- 1- مرحلة التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning
- 2- مرحلة صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation
- 3- مرحلة التطبيق Strategy Implementation
- 4- مرحلة المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation (فيصل وعمر، 2013).

ويشير كل من (الجبوري، 2014) (الكبيسي وحسين، 2013) (الترك، 2001) أن من أبرز مبررات التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى إحداث التغيير في البيئات المعقدة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بطابع المبادرة، بمعنى أن المؤسسات بعد الدراسة والتحليل تشجع على السعي نحو تحقيق التغير المطلوب بدلاً من مجرد اتخاذ القرار كرد فعل على المواقف والمتغيرات الخارجية.
- 2- التخطيط الاستراتيجي عملي قابل للتكيف، عند تقييم الخطة استناداً على التحليل الداخلي والخارجي كل ذلك يساعد على إضفاء طابع المرونة ويمكن إجراء التحديث على الخطة وإجراء التعديلات اللازمة عليها استجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة.

3- التخطيط الاستراتيجي يمثل فكرا متطورا علميا معاصرا للمؤسسات من خلال تطوير نظام من شأنه غرس ثقافة التحسين المستمر والتجديد في مهام وأنشطة جميع المستويات الإدارية.

4- التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للقيادات ومدراء الأقسام أو الإدارات من خلال المشاركة الجماعية في وضع الخطط بما يؤدي إلى تحقيق مستوى رضا مناسب وخاصة عندما يعرف كل مدير ما هو مطلوب منه.

5- التخطيط الاستراتيجي يشجع على تكوين شبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.

6- التخطيط الاستراتيجي عملية تشخيص وتحديد الأهداف وبناء الإستراتيجية بالاعتماد على الدراسة الدقيقة وإمكانات وطاقة المؤسسة.

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المتعددة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا انه تمّ عددا من المنظمات لا تستطيع استخدامه، كما أشار إليها (أحمد، 2007) في النقاط التالية:

1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل.

2- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن ليس لديهم الوقت لذلك.

3- ظهور المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي يعطي انطباع سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

5- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة عالية.

ويؤكد (الصيرفي، 2007) أن ما يعيق عملية التخطيط الإستراتيجي هو ثقافة المنظمة بانها لا تحث على المشاركة، وعدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط

الإستراتيجي، وعدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات، والصراعات الداخلية، وعدم توفر معلومات كافية للتخطيط الإستراتيجي، كما أن صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة، والقيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية.

ثالثاً: الاتحادات الرياضية:

إن الاتحادات الرياضية هي الأساس في إعداد المنتخبات الوطنية، ولكن مع التطورات المتسارعة، وتزايد المنافسة، وتدني عائدات التسويق، وتعدد واتساع الشؤون الخاصة بعمل الاتحاد، والاتجاه نحو الاستقلالية المالية، واللامركزية في العمل، مما أعطى اتساع ملحوظ في صلاحيات وادوار رؤساء واعضاء الاتحادات الرياضية، وهذا يتطلب متابعة وتقييم مستمر لعمل تلك الاتحادات بهدف الوصول إلى أفضل المستويات (Aldeks, 2006).

تعتبر الاتحادات الرياضية هيئات فنية وإدارية مستقلة، تعمل على تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية التابعة لها وذلك في إطار القوانين واللوائح المحلية والدولية، والعمل على نشر الرياضة، وضمان التمثيل لها في المشاركات الخارجية (Devecioglu, 2015).

إن إدارة الاتحاد الرياضي للعبة من الألعاب الرياضية، تتمثل في نشر رياضتها محليا ودوليا وتتطلب إدارة الاتحاد وعيا ومعرفة من جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية. إذ إن الاتحاد لا يرسم سياسته من فراغ ولا ينشر لعبته إلا من قواعد الهيئات والأندية الرياضية ومراكز الشباب التي تمارس اللعبة والمشاركة بها، وأهم ما يقع على عاتق الاتحاد الرياضي هو نشر اللعبة، ووضع خطة تدريب سليمة والعناية بالبطولات وإعداد الناشئين، العناية الصحية والطبية باللاعبين، وتوفير الأدوات الرياضية (الترك، ٢٠٠١).

وفي هذا المجال تسعى الاتحادات الرياضية الأردنية إلى رعاية شؤون الرياضة الأردنية من خلال تنمية روح الانتماء، والمساهمة في تطوير الثقافة الرياضية، والحد من شغب الملاعب، بالإضافة إلى رعاية اللعبة وتشجيع الهواية، وتنظيم الاحتراف، وتشجيع مشاركة المرأة، وتمثيل البلد في الفعاليات الخارجية ذات العلاقة، ويرتبط

تحقيق هذه الأهداف، بالعديد من العوامل والمعوقات منها: الموارد البشرية والمادية، والعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، والامكانيات المتاحة (عبد الفتاح، 2017).

الاتحاد الأردني للكيك بوكسنگ:

تعتبر رياضة الكيك بوكسنگ من الرياضات الحديثة في الأردن، حيث كانت بدايتها في العام 1993، وتم تأسيس أول اتحاد للعبة في العام 1998 برئاسة السيد غازي الشلول الذي عمل منذ البداية هو ورفاقه في إدارة الاتحاد على نشر هذه اللعبة وتحقيق الشعبية لها، حتى يتحقق الهدف الأسمى، وهو تحقيق الإنجازات في البطولات العالمية على الصعيد الأردني. (اللجنة الأولمبية الأردنية، 2020).

الاتحاد الأردني للكراتيه:

تأسس الاتحاد الأردني للكراتيه بتاريخ 14/5/1979 حيث تم تشكيل أول اتحاد رياضي لألعاب الدفاع عن النفس وسمي حينها بالاتحاد الأردني للتايكواندو والكراتيه والجودو، وقد ترأس الاتحاد حضرة صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم "حفظه الله"

وانتسب الاتحاد إلى الاتحاد الدولي بتاريخ 1987 عن طريق مشاركة أول منتخب أردني في بطولات دولية رسمية، وكانت الغاية من تشكيل هذا الاتحاد هو نشر رياضات ألعاب الدفاع عن النفس وممارستها من كافة شرائح المجتمع الأردني من عسكريين ومدنيين، وكذلك توحيد وتنظيم مدارس التدريب التي كانت تمارس في ذلك الوقت من قبل بعض المدارس في الأردن (موقع الاتحاد الأردني للكراتيه، 2020).

الاتحاد الأردني للتايكواندو:

إن الفضل في دخول رياضة التايكواندو إلى الأردن يعود للمغفور له جلالة الملك الحسين بن طلال طيب الله ثراه- وتحديدا عندما أمر جلالته بإدخال التايكواندو في صفوف القوات المسلحة عام (1973)؛ إيمانا منه بأن رياضة التايكواندو تسهم في زرع الثقة بالنفس وترفع من مؤشر العطاء لدى أفراد القوات المسلحة الباسلة . ويعتبر (14-5-1979) يوما تاريخيا في مسيرة التايكواندو الأردنية باعتباره اليوم الذي شهد تشكيل أول اتحاد رياضي لألعاب الدفاع عن النفس، وسمي آنذاك بالاتحاد الأردني

للتايكواندو والكراتية والجودو، وقد تسلم الأمير الحسن دفة القيادة. ولأن التخصص بالشيء يعني الإبداع فيه، فقد شهد عام (1993) فك شراكة ألعاب الدفاع عن النفس بحيث أصبحت كل رياضة من الرياضات الثلاث تتطوي على نفسها، وبتاريخ 24-12-1993 تم إشهار المجلس الأعلى لاتحادات ألعاب الدفاع عن النفس (تايكواندو كراتية جودو) برئاسة الأمير الحسن بن طلال ونائباً له آنذاك صاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن الحسين (المعاينة، 2007).

2.2 الدراسات السابقة:

تتضمن هذه الجزئية من هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وهي مرتبة حسب التاريخ:
أ. الدراسات العربية:

أجرى (الجرادات، 2019) دراسة هدفت للتعرف الى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية، ومعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية، استخدم المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (73) عضو هيئة تدريس، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت النتائج إلى أن الجامعة تعمل وفق خطط استراتيجية واضحة ومراعية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية على مستوى مجالات البحث مجتمعة، وانطلاقاً من نتائج البحث تم التوصية بالتركيز على وضع الخطط الاستراتيجية على أسس علمية وتشاركية في الجامعة، والتحفيز لاستقطاب الموارد البشرية واستقرارهم في الجامعة.

وأجرى (بني خالد، 2018) دراسة هدفت للتعرف الى مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية بالإضافة إلى معرفة أي من الجامعات (الحكومية أو الخاصة) تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل. ومن أجل قياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على تطوير استبانة وتحكيمها من أجل تحقيق أهداف الدراسة،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والتي تمثلت بكل من (العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمدراء الماليين ومدراء القبول والتسجيل ومدراء شؤون العاملين) في الجامعات الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (585) شخص. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة وذو دلالة إحصائية لجميع المجالات. وأشارت أهم التوصيات إلى التركيز على صياغة الأهداف الاستراتيجية بالنسبة للجامعات الحكومية بشكل واضح.

وقام (الصادق، 2018) بدراسة هدفت للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من مستوى إنتاجية المنظمات الرياضية الجزائرية، تم استخدام المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (36) مدرب ومدراء فنيين في ستة أندية محترفة لكرة القدم، واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أنه يتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى قطاع الناشئين للأندية المحترفة لكرة القدم بدرجة منخفضة من الفعالية والكفاءة، وكذلك مستوى الإنتاجية فيها كان منخفضاً، مع وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الإنتاجية، أوصت الدراسة على ضرورة أن تعتمد الأندية الجزائرية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين مستوى الإنتاجية في قطاع الناشئين، وذلك بتوفير متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية التنظيمية، المادية والبشرية.

كما قام (عون، 2018) بدراسة هدفت للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة، وعلاقته بأهداف الرؤية (2030)، في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف: (المنصب الإداري، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة من خلال تطبيقها على القيادات النسائية الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة، وبلغ حجم عينة الدراسة (31) قائد أكاديمي، وأشارت النتائج إلى ما يلي: تبين قلة مشاركة الخريجات في أنشطة الجامعة بعد التخرج، وضعف فرص التوظيف للطلاب بعد التخرج، وأن الجامعة تحتاج إلى تدعيم برامج الفنون والثقافة، والمرافق الترفيهية؛ حيث وجد أن الجامعة تحتاج إلى تطوير

البنية التحتية التقنية لدعم الأبحاث العلمية، كما تبين أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030)، ورؤية الجامعة ورسالتها مستقاة من رؤية المملكة (2030). وتم التوصل لعدد من التوصيات، منها: تدعيم قرارات الجامعة وممارساتها لتخدم المجتمع المحلي تماشياً مع رؤية المملكة (2030).

وأجرى (محمد، 2009) دراسة هدفت للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وكذلك إيجاد الفروق في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية بين الأردن واليمن، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (107) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن الاتحادات الأردنية الرياضية تمارس التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة على جميع محاور الدراسة، بينما تواجه المعوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لواقع التخطيط الاستراتيجي على جميع محاور الدراسة لصالح الاتحادات الرياضية الأردنية، وأظهرت النتائج كذلك أنه لا توجد فروقاً دالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية واليمنية تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)، وأشارت أهم التوصيات إلى حث الاتحادات الرياضية اليمنية على الاستفادة من التجربة الأردنية في الاتحادات الرياضية، وتبادل المعلومات والخبرات في كافة المجالات.

وقام (أبو دولة، 2005) بدراسة هدفت للتعرف إلى اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد، أهمها مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة الخاصة بها (82) منظمة، منها (42) تعمل في القطاع العام الأردني، و (40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكذلك عدم وجود خطط

استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة من أجل تفعيل تبني منظمات الأعمال الأردنية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى جميع المستويات ذات العلاقة، وخصوصاً للأنشطة المرتبطة بإدارة مواردها البشرية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى (Florence, 2016) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا، حيث اعتمد على انجاز نواتج الورقة البحثية على الأطر النظرية وتصورات مديري التعليم في كينيا، التي تبين أن اتخاذ الترتيبات والاستعدادات من الخطط والأهداف التربوية وتحديد الموارد اللازمة والتدريب للموارد البشرية يؤدي إلى اكتساب المهارات والمعرفة لديهم، مما ينعكس على جودة التعليم، فضلاً عن انعكاسه على توفير الكفاءات المتخصصة والمتمكنة من إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية بصورتها التحليلية، وتكونت عينة الدراسة من (90) شخصاً من مدراء المدارس، وقد أشارت النتائج إلى أن التعليم ما زال تحت تجربة التعامل مع التحديات التي تنسب إلى أوجه القصور في التخطيط من حيث الدقة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وأن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدارس والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل.

وأجرى (Mossab, 2015) دراسة هدفت للتعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية في فلسطين، والبالغ عددهم (204) رئيساً وعضواً، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (150) رئيساً وعضواً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة، تضمنت خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للإتحاد، مجال البيئة الخارجية للإتحاد، مجال الأهداف، مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية جاء بدرجة

متوسطة، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة في تعزيز استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، كأسلوب إداري حديث.

وقام (Gregory, Patrick, Evan, Peterson, 2009) بدراسة هدفت الى معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط التي تحقق تنمية الموارد البشرية وتتيح اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت الحاضر لدعم الاتجاه المستقبلي في الكليات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبع في الدراسة الأسلوب الوثائقي ودراسة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكليات الأكاديمية، واستفتاء ممثلين من الخبراء في التعليم العالي لتحديد مسارات الخطط الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تكونت عينة الدراسة من (50) من رؤساء الأقسام بالكليات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الخطط الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ضمان تنظيمي لتلبية الاحتياجات من القوى المدربة لتحقيق الأهداف والخطط التشغيلية، كما تتيح للكليات المرونة للتعامل مع التغيرات الحيوية في البيئة الداخلية والخارجية، وإن الخطط الاستراتيجية تمنح المؤسسة القوة والاستمرار في ضوء الاطلاع على الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية المؤثرة على الكليات الأكاديمية.

وقام (Rudd & Others, 2007) بدراسة هدفت الى البحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة وهل يتم تكييفها مع بيئة المؤسسة المضطربة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (65) من مدراء المنظمات الكبرى والمتوسطة والصغيرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية، وإن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء

المالي، كذلك التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وان المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.

أجرى (Hoffman, 2007) دراسة هدفت إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة انه بتعدد الجنسيات اصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، تم اعتماد المنهجية الوصفية. وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية تكونت من (305) من المعلمين، أشارت نتائج الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء، كذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

وأجرى (Kasozi, 2005) دراسة هدفت للتعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المقابلة مع (25) عضو هيئة تدريس، وتحليل وثائق التعليم العالي، ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي، وبعد جمع البيانات خلصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.

كما قام (Lashway, 1997) بدراسة هدفت للتعرف إلى دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط، إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطور التعليم بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (500) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطط

الاستراتيجية للمدرسة، أحيانا بشكل منفرد وأحيانا أخرى بمشاركة العاملين معه، وإن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً أو تأملاً مستمراً، وخطة للعمل، وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية.

وقام (Kriemadis, 1997) بدراسة هدفت للتعرف الى دور التخطيط في أقسام الجامعات الرياضية المشاركة في ال NCAA الفئة الأولى، وتكونت العينة من (106) من العدد الكلي للأقسام الرياضية في ال NCAA Division I-A، استخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن (43.3%) من الأقسام الرياضية تم تصنيفها على أنها متبعة للتخطيط الإستراتيجي، كما أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت، وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الإستراتيجي، وتم تقديم تحليل لعناصره المتعددة.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة

اولاً: من حيث التسلسل الزمني: بدأت بدراسة (الجرادات، 2019) وانتهت بدراسة (Kriemadis, 1997).

ثانياً: من حيث المنهجية المستخدمة: بعد الاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، فقد تبين انها استخدمت جميعها (المنهج الوصفي) لمدى ملائمته لمثل هذ النوع من الدراسات.

باستثناء دراسة (Gregory & Patrick & Evan & Peterson, 2009) والتي استخدمت منهج (الأسلوب النوعي).

ثالثاً: من حيث طبيعة وعدد عينة الدراسة:

الاسم	طبيعة العينة	عدد العينة
(الجرادات، 2019)	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات	73
(بني خالد، 2018)	العمداء ورؤساء الأقسام والمدراء الماليين ومدراء القبول والتسجيل وشؤون العاملين في الجامعات	585
(الصادق، 2018)	مدرب ومدراء فنيين أندية محترفة لكرة القدم	36
(عون، 2018)	قائدة أكاديمية	31
(محمد، 2009)	رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية	107
(أبو دولة، 2005)	مديري إدارة الموارد في المنظمات	82
(Florence, 2016)	مدراء المدارس	90
(Mossab, 2015)	رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية	204
(Gregory & 2009) Patrick & Evan & Peterson,	رؤساء الأقسام بالكليات	50
(Rudd & 2007) Others,	مدراء المنظمات	65
(Hoffman, 2007)	معلمين	305
(Kasozi, 2005)	أعضاء هيئة تدريس في التعليم العالي	25
(Lashway, 1997)	معلمين	500
(Kriemadis, 1997)	رؤساء أقسام كليات التربية الرياضية	106

رابعاً: من حيث أداة الدراسة: استخدمت جميع الدراسات السابقة (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

خامساً: من حيث الأهداف:

1. منها ما هدفت للتعرف الى (أهمية) التخطيط الاستراتيجي على بعض

المتغيرات المتنوعة مثل دراسة: (Gregory & Patrick & Evan 2009)

(Kasozi, 2005) & Peterson,

2. منها ما هدفت الى (ربط او دور او علاقة) التخطيط الاستراتيجي مع بعض المتغيرات كدراسة: (الجرادات، 2019) (الصادق، 2018) (2016) Florence, (Hoffman,2007) (Kriemadis, 1997) (Rudd 2007) & Others,
3. منها ما هدفت للتعرف الى (واقع او مستوى او مدى) التخطيط الاستراتيجي على بعض المتغيرات المتنوعة مثل دراسة: (بني خالد، 2018) (عون، 2018) (محمد، 2009) (أبو دولة، 2005) (Mossab, 2015)
4. منها ما هدفت الى (تشكيل الخطط الاستراتيجية) مثل دراسة: (Lashway, 1997)

سادساً: من حيث النتائج:

الاسم	اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة
(الجرادات، 2019)	عدم وجود فروق دالة إحصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية على مستوى مجالات البحث.
(بني خالد، 2018)	أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة وذو دلالة إحصائية.
(الصادق، 2018)	وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الإنتاجية.
(عون، 2018)	أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة تتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030).
(محمد، 2009)	لا توجد فروقاً دالة احصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية واليمنية تبعا لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد).
(أبو دولة، 2005)	غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة.
(Florence,2016)	أن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم،

وتمكن القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدارس.	
واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية جاء بدرجة متوسطة.	(Mossab, 2015)
ان الخطط الاستراتيجية تمنح المؤسسة القوة والاستمرار في ضوء الاطلاع على الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية المؤثرة على الكليات الأكاديمية.	(Gregory & 2009) Patrick & Evan & Peterson,
التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية.	(Rudd & 2007) Others,
هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء.	(Hoffman, 2007)
أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي.	(Kasozi, 2005)
ان عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً أو تأملاً مستمراً، وخطة للعمل، وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية.	(Lashway, 1997)
أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت.	(Kriemadis, 1997)

ويشير الباحث الى الأهمية والدور الايجابي الذي تلعبه عملية التخطيط الاستراتيجي في كثير من المجالات او المتغيرات المتعددة التي سعت كل دراسة للبحث عنها، كذلك الى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف المؤسسات او المنظمات سوى على القطاع العام او الخاص، كذلك ارتباطها الإيجابي في كثير من الجوانب المهمة لدى أي قطاع رياضي او مؤسسة او منظومة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن إجمالها بالآتي:

- 1- صياغة منهجية الدراسة
- 2- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى درجة العلاقة بينهما.
- 3- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

4-المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تناولها موضوع إداري حديث لتسليط الضوء عليه.
- 2- قيام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي (ممارسة التخطيط الاستراتيجي، القرارات، المعلومات، التمويل).
- 3- تميزت الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها وهم مدربي العاب الدفاع عن النفس.
- 4- تعد من الدراسات القليلة جداً التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في اتحادات الألعاب القتالية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج (الوصفي) المسحي نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة واهدافها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدربي اتحادات العاب الدفاع عن النفس (الكيك بوكسنج، الكاراتيه، التايكواندو)، والبالغ عددهم (215)، للعام (2020م). في المملكة الأردنية الهاشمية.

3.3 عينة الدراسة:

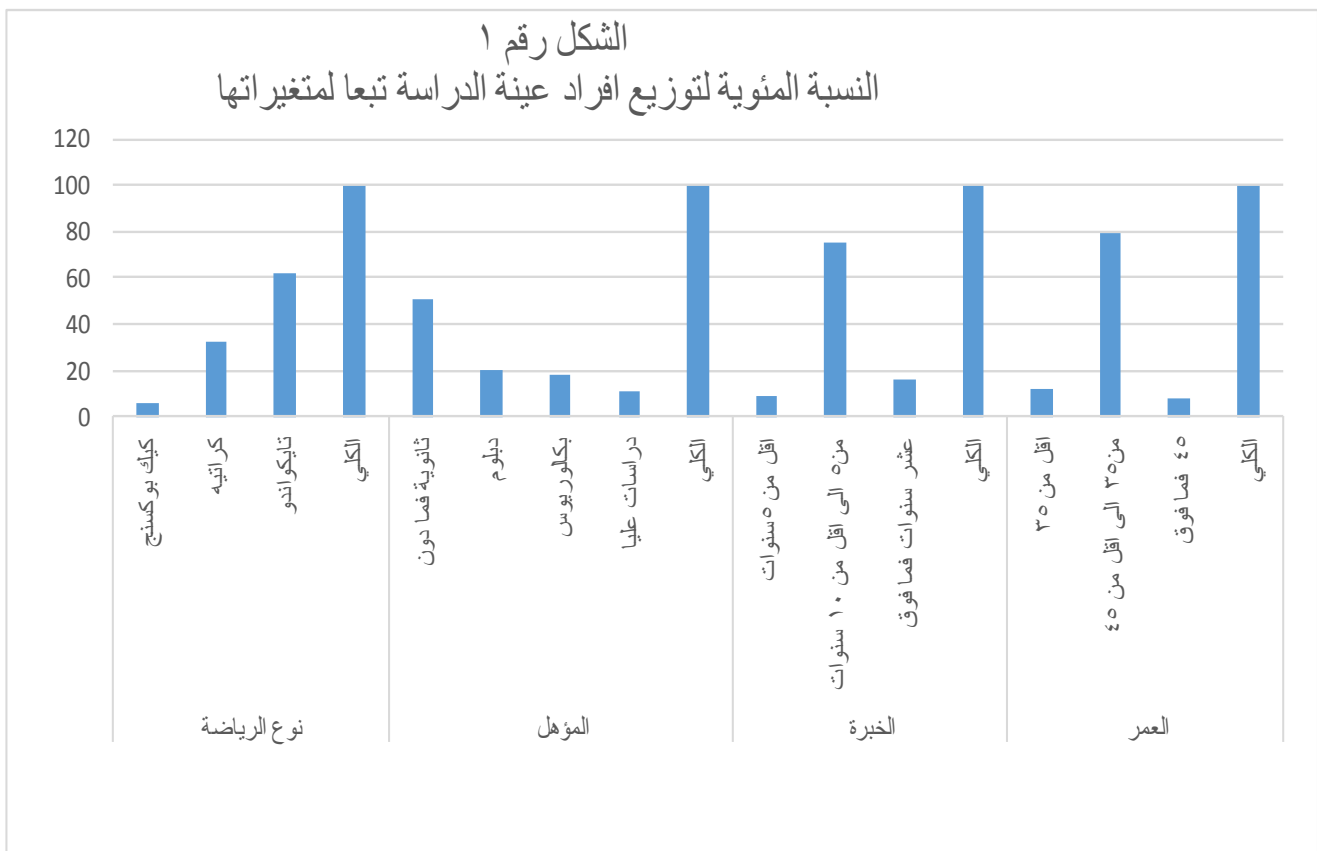
تكونت عينة الدراسة من (172) مدرباً، بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة من المسجلين في كشوفات الاتحادات، وتم اختيارهم بالطريقة العمدية، والجدول رقم (1) يبين توزيع وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نوع الرياضة	كيك بوكسنج	10	5.8
	كراتيه	56	32.6
	تايكواندو	106	61.6
	الكلي	172	100
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	87	50.6
	دبلوم	35	20.3
	بكالوريوس	32	18.6
	دراسات عليا	18	10.5
	الكلي	172	100

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	اقل من 5 سنوات	16	9.3
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	129	75
	عشر سنوات فما فوق	27	15.7
	الكلية	172	100
العمر	اقل من 35	21	12.2
	من 35 الى اقل من 45	137	79.7
	45 فما فوق	14	8.1
	الكلية	172	100



4.3 أداة الدراسة وإجراءاتها:

قام الباحث بالرجوع للاستبانة المستخدمة في بعض الدراسات السابقة وتعديلها كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة وتتضمن (مستوى التخطيط الاستراتيجي)، حيث تم إعدادها وفق الخطوات التالية:

1. مراجعة الأبحاث والدراسات والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (محمد، 2009) (الصادق، 2018) .

2. إعداد الصيغة الأولية لأداة الدراسة وعرضها على أصحاب الاختصاص في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة مؤتة والمبينة أسماؤهم في الملحق (ب).

3. استرجاع الاستبيانات من السادة المحكمين، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم والأخذ بها تم وضع الصورة النهائية للأداة لاستخدامها في جمع البيانات والمبينة في الملحق (ج)، وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) على الاجزاء التالية:

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية، وتضمنت المتغيرات التالية:

أ. الخبرة: - من 1 الى اقل من 5 سنوات - من 5 الى اقل من 10 سنوات - 10سنوات فأكثر.

ب. العمر: - من 25 الى اقل من 35 - من 35 الى اقل من 45 - 45 فأكثر.

ج. المؤهل العلمي: - ثانوية فما دون - دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا.

د. اسم اللعبة: الكيك بوكسنغ، الكاراتيه، التايكواندو.

الجزء الثاني: وتضمن الفقرات التي تقيس (مستوى التخطيط الاستراتيجي) وقد تم توزيعها على المجالات الآتية:

1. (مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي)، وتكون من (7) فقرات.

2. (مجال التمويل)، وتكون من (6) فقرات.

3. (مجال المعلومات)، وتكون من (6) فقرات.

4. (مجال القرارات)، وتكون من (6) فقرات.

5.3 المعاملات العلمية لأداة الدراسة:

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أ) (الصدق الظاهري):

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على المحكمين المتخصصين وابداء رأيهم في بيان صدق الأداة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين الملحق (ب) من أعضاء الهيئات التدريسية المتخصصين في علوم الإدارة الرياضية وعلم الإدارة في جامعة مؤتة، للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم بشأن محتوى الأداة؛ والتأكد من مدى ملائمة الفقرات ووضوحها وشموليتها وسلامة صياغتها، وتم بعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة للأداة بناءً على مقترحاتهم وملاحظاتهم، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين (0.85)، وهي نسبة مقبولة علمياً لإجراء التعديل، وبعد إجراء التعديلات اللازمة أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (25) فقرة وزعت على (5) مجالات هي: (التمويل، المعلومات، القرارات، ممارسة التخطيط الاستراتيجي) والملحق (ج) يبين أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

ب) الثبات: (ثبات أداة الدراسة):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) ، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداة الدراسة وكذلك المستوى الكلي . والجدول (2) يوضح نتائج ذلك.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى المستوى الكلي

المجالات	كرونباخ الفا	عدد الفقرات
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	.892	7
التمويل	.906	6
القرارات	.883	6
المعلومات	.899	6
الكلي	.967	25

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات ثبات مقياس الدراسة وفقا لمعامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) قد تراوحت للمجالات بين (0.883 - 0.906) ولأداة ككل (0.967) وتعتبر هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

طريقة توزيع سلم الاستجابة لفقرات اداة الدراسة والدرجة المقابلة لها:

لفهم المدلولات الاحصائية لمستوى التخطيط الإستراتيجي، فقد اعتمد الباحث في مستويات التوصيف على المعيار التالي: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66، مرتفع أكبر من 3.66)، وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66) يكون مستوى التخطيط الإستراتيجي مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التخطيط الإستراتيجي يكون بدرجة متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التخطيط الإستراتيجي منخفضاً.

6.3 المراحل الإجرائية للدراسة:

1. تم تجهيز كتاب تسهيل مهمة من كلية الدراسات العليا بجامعة مؤتة لمخاطبة مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس، للحصول على تسهيلات للمهمة من أجل الموافقة على إجراء الدراسة والتنسيقات اللازمة لإتمام القيام بهذه الدراسة.

2. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، على أفراد عينة مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (172) مدرب، وتم جمع جميع الاستبانات.

3. تم اخضاع الاستبانات وتفرغها في برنامج التحليلي الإحصائي (SPSS) واستخراج النتائج ومناقشتها والخروج بمجموعة من التوصيات.

الدراسة التمهيدية (الاستطلاعية):

قام الباحث بإجراء دراسة تمهيدية (استطلاعية) على بعض المدربين من خارج عينة الدراسة، وعددهم (7)، وذلك بهدف التعرف إلى:

1. وضع مخطط زمني ومكاني مناسب عند البدء بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة.
2. اكتشاف المعوقات المحتملة التي قد تواجه الباحث أثناء تطبيق الدراسة.
3. مدى صلاحية أداة الدراسة ووضوح عبارات الاستبانة.
4. التعرف على التحليل الإحصائي المناسب لكل مقياس من مقاييس الدراسة الحالية.

7.3 متغيرات الدراسة:

أ. المتغير المستقل:

- الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الرياضة.

ب. المتغيرات التابعة:

- مستوى التخطيط الاستراتيجي

8.3 المعالجات الإحصائية:

- للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو التالي:
1. للإجابة عن السؤال الأول "تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 2. للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كذلك تم إجراء تحليل التباين في عدة اتجاهات (N-Anova) للكشف لصالح من الفروق تم استخدام اختبار شافية للمقارنات البعدية.
 3. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ الفا .
 4. لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج ومناقشتها:

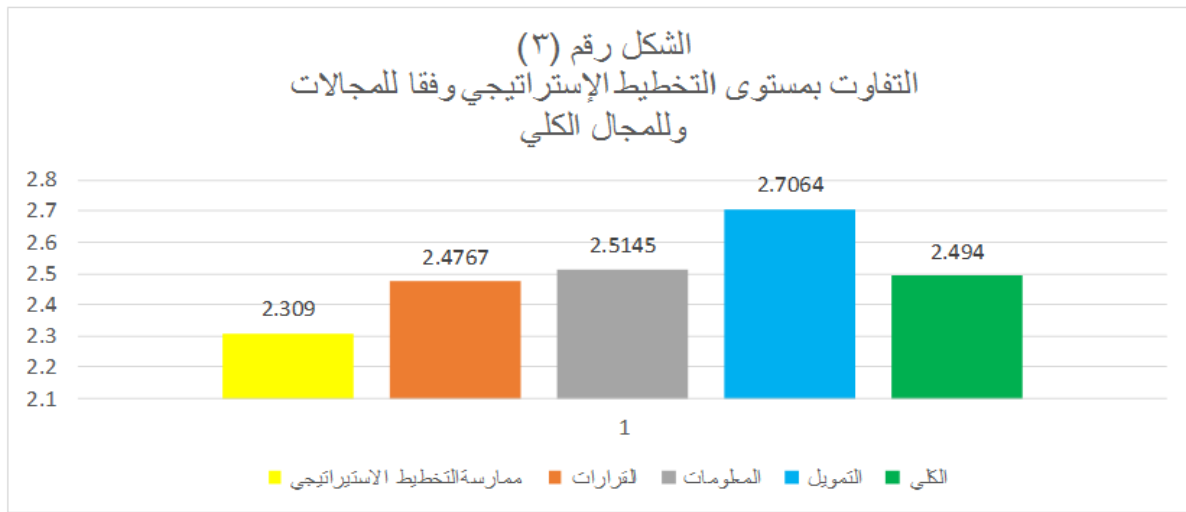
عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول والذي نصه: ما مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن ؟ وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات افراد عينة الدراسة وفقا لكل مجال والمجال الكلي والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التمويل	2.7064	.84727	1	متوسط
المعلومات	2.5145	.79285	2	متوسط
القرارات	2.4767	.78450	3	متوسط
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	2.3090	.71499	4	منخفض
الكلي	2.4940	.72636		متوسط

يبين الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.4940) ، اما على مستوى المجالات فقد جاء التمويل بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (2.7064) وبدرجة متوسطة وفي المرتبة الاخيرة جاء مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.3090) وبدرجة منخفضة والشكل رقم (3) يوضح التفاوت بمستوى التخطيط الإستراتيجي وفقا للمجالات وللمجال الكلي .



وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات
العاب الدفاع عن النفس في الأردن. وفقا لكل مجال من هذه المجالات وهي كما يلي:

1-ممارسة التخطيط الاستراتيجي

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
A7	يقوم الاتحاد بمراجعة الخطط الإستراتيجية عند حدوث تغييرات طارئة	2.65	1.001	1	متوسط
A6	يضع الاتحاد في خطته الإستراتيجية نظام للرقابة على الأداء	2.55	0.951	2	متوسط
A5	يقوم الاتحاد بتحليل ودراسة البيئة الخارجية	2.47	0.988	3	متوسط
A4	يقوم الاتحاد بتحليل ودراسة البيئة الداخلية	2.35	0.959	4	متوسط
A3	تحتوي الخطة الإستراتيجية على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجمع أوجه نشاط المؤسسة	2.34	0.919	5	متوسط
A2	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد أهداف مكتوبة ومحددة	2.08	0.776	6	منخفض
A1	يقوم الاتحاد بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية	1.73	0.803	7	منخفض
ممارسة التخطيط الاستراتيجي		2.309	0.71499		منخفض

يبين الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.309) وقد احتلت الفقرة رقم (7) والتي نصها " يقوم الاتحاد بمراجعة الخطط الإستراتيجية عند حدوث تغييرات طارئة " المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يقوم الاتحاد بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

2- مجال التمويل

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمويل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
B6	تراعي الخطة الإستراتيجية للاتحاد التمويل المتوازن لتنفيذ الأعمال تتضمن الخطة الإستراتيجية	2.94	1.082	1	متوسط
B5	للاتحاد نظام رقابة مالي للحد من هدر النفقات تتضمن الخطة الإستراتيجية	2.83	1.062	2	متوسط
B2	للاتحاد حلول بديلة لمشكلة نقص التمويل	2.73	1.042	3	متوسط
B4	يضع الاتحاد في الخطة الإستراتيجية تكلفة تقديرية كل عام تراعي الخطة الإستراتيجية إيجاد	2.63	1.043	4	متوسط
B3	مصادر تمويلية بديلة لإنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي يوفر الاتحاد المخصصات المالية	2.61	0.988	5	متوسط
B1	اللزامة بما يتلائم مع الخطة الإستراتيجية	2.5	0.94	6	متوسط
التمويل		2.71	0.84727		متوسط

يبين الجدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال التمويل جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.71) وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي

نصها "تراعي الخطة الإستراتيجية للاتحاد التمويل المتوازن لتنفيذ الأعمال" المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يوفر الاتحاد المخصصات المالية اللازمة بما يتلائم مع الخطة الإستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

3. مجال القرارات

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرارات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
C6	تضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد اعتماد الكفاءة البشرية كمرجعية لاتخاذ القرار	2.85	1.096	1	متوسط
C5	يحرص الاتحاد ضمن خطته الإستراتيجية على مراجعة قراراته بشكل دوري	2.65	1.007	2	متوسط
C4	يتخذ الإتحاد قراراته الإستراتيجية وفق الخطة المرسومة	2.51	0.914	3	متوسط
C3	يحرص الاتحاد ضمن خطته الإستراتيجية على الأخذ بالاقتراعات المناسبة لإنجاح أعماله	2.41	0.972	4	متوسط
C2	يحرص الاتحاد ضمن خطته الإستراتيجية أن تكون قراراته مواكبة للتغيرات والمستجدات	2.36	0.891	5	متوسط
C1	يقوم الاتحاد بمراجعة كافة القرارات للتأكد من مدى مناسبتها للتخطيط الاستراتيجي	2.08	0.879	6	منخفض
القرارات		2.4767	0.7845		متوسط

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لمجال القرارات جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.4767) وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "تضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد اعتماد الكفاءة البشرية كمرجعية لاتخاذ القرار" المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يقوم الاتحاد

بمراجعة كافة القرارات للتأكد من مدى مناسبتها للتخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

3- مجال المعلومات

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعلومات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
D6	تساعد الخطة الإستراتيجية للاتحاد على الاستفادة من المعلومات المقدمة من الأندية التابعة لها	2.83	1.054	1	متوسط
D5	تتيح الخطة الإستراتيجية للاتحاد تبادل المعلومات مع الاتحادات المحلية والدولية	2.64	1.064	2	متوسط
D4	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد ملفات مؤرشفة للاستفادة منها لاحقاً	2.58	1.037	3	متوسط
D3	تتيح الخطة الإستراتيجية للاتحاد المعرفة الكاملة للمعوقات التي تواجه الاتحاد	2.51	1.04	4	متوسط
D2	يتوفر لدى الاتحادات مصادر معلومات كافية عن البيئة الخارجية	2.42	0.967	5	متوسط
D1	تتضمن الخطة الإستراتيجية لاتحاد معلومات كافية عن البيئة الداخلية	2.12	0.801	6	منخفض
المعلومات		2.50	0.79285		متوسط

يبين الجدول (7) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجال المعلومات جاء وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.50) وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي نصها " تساعد الخطة الإستراتيجية للاتحاد على الاستفادة من المعلومات المقدمة من الأندية التابعة لها " المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها " تتضمن الخطة الإستراتيجية لاتحاد معلومات كافية عن البيئة الداخلية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج من حيث مجيء (المستوى الكلي) الى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن، بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.4940). الى عدم الادراك والفهم الكافي لعملية التخطيط الإستراتيجي بجميع مجالاته وجوانبه من قبل إدارات الاتحادات حيث يشير (الاغا، 2007) الى ان الكثير من الإداريين يعتقد أن خطوات التخطيط الاستراتيجي لا تختلف عن التخطيط الإجرائي أو الاعتيادي، وهذا يظهر واضحاً عند التطبيق على ارض الواقع حيث تظهر عدم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التي توضع لتحقيقها ويؤكد الباحث على هذا الامر من خلال ما جاءت به نتائج هذا التساؤل المتعلق في المجالات حيث جاء في المرتبة الاخيرة مجال (ممارسة التخطيط الاستراتيجي) بدرجة منخفضة، الامر الذي قلل من مستوى التخطيط الاستراتيجي ككل، حيث أن هذا المجال باعتقاد الباحث وهو محور التخطيط الاستراتيجي يعتبر اللبنة الأولى والرئيسية في فهم وتفعيل وتوظيف التخطيط الاستراتيجي، لان الممارسة المستمرة والفعالة تعطي الإداريين الخبرة في وضع الخطط الاستراتيجية بشكل فعال يتناسب مع طموحات واهداف اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو دولة، 2005) التي أشارت إلى غياب التخطيط الاستراتيجي في دراستها، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الصديق، 2018) والتي توصلت إلى أنه يتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى قطاع الناشئين للأندية المحترفة لكرة القدم بدرجة منخفضة من الفعالية والكفاءة، وكذلك مستوى الإنتاجية فيها كان منخفضاً، فيما اختلفت مع دراسة (محمد، 2009) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن الاتحادات الأردنية الرياضية تمارس التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة على جميع محاور الدراسة.

كذلك يعزو الباحث فيما يتعلق في مجال (التمويل، القرارات، المعلومات) والتي جاءت جميعها متوسطة الى عدم البحث عن مصادر خارجية او وضع خطط استراتيجية مدروسة لاستغلال مرافق الاتحادات مثلاً لتوفير التمويل المالي لمساندة الاتحادات فيما يتعلق في مجال (التمويل). كذلك يعزو الباحث عدم قيام الاتحادات فيما يتعلق في مجال (القرارات) الى عدم التشارك مع مجتمع الاتحاد الذي يتضمن

الادريين والعاملين ككل في الاتحاد والمدربين واللاعبين في عملية وضع القرارات وصياغة الخطط الاستراتيجية، لان عملية التشاور او المشاركة في القرارات تعطي افاق وخبرات أوسع فيما يتعلق في الاتحادات. كذلك يعزو الباحث فيما يتعلق في مجال (المعلومات) الى انه يجب فتح افاق تبادل المعلومات بشكل اكبر مع الاتحادات في البلدان الأخرى وخاصة الاتحادات التي تمر في تجارب ناجحة للوصول الى مستوى مرتفع في وضع وتطبيق الخطط الاستراتيجية لدى اتحادات العاب الدفاع عن النفس (الكيك بوكس، الكاراتيه، التايكواندو) في الأردن، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Mossab, 2015)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (الجرادات، 2019) والتي خلصت إلى أن الجامعة تعمل وفق خطط إستراتيجية واضحة ومراعية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة بدرجة عالية، وانطلاقاً من نتائج البحث تم التوصية بالتركيز على وضع الخطط الإستراتيجية على أسس علمية وتشاركية في الجامعة، والتحفيز لاستقطاب الموارد البشرية واستقرارهم في الجامعة.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل، الخبرة، العمر).

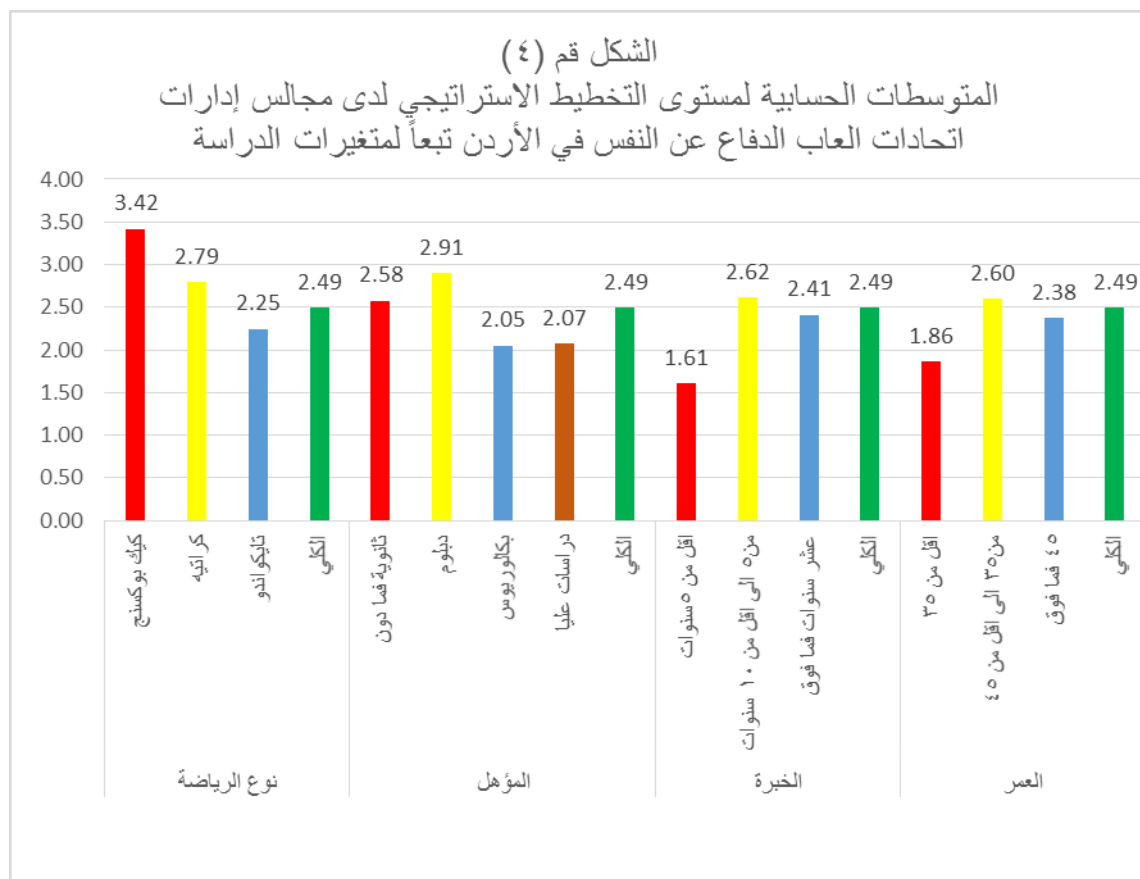
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل، الخبرة، العمر) والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل، الخبرة، العمر)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نوع الرياضة	كيك بوكسنج	3.42	1.8690
	كراتيه	2.79	1.50971
	تايكواندو	2.25	1.72836
	الكلي	2.49	1.72636
	ثانوية فما دون	2.58	1.53317
المؤهل العلمي	دبلوم	2.91	1.71501
	بكالوريوس	2.05	1.79231
	دراسات عليا	2.07	1.87283
	الكلي	2.49	1.72636
	اقل من 5 سنوات	1.61	1.62729
الخبرة	من 5 الى اقل من 10 سنوات	2.62	1.57094
	عشر سنوات فما فوق	2.41	1.03465
	الكلي	2.49	1.72636
	اقل من 35	1.86	1.78624
	من 35 الى اقل من 45	2.60	1.63661
العمر	45 فما فوق	2.38	1.98152
	الكلي	2.49	1.72636

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (نوع الرياضة، المؤهل، الخبرة، العمر)، والشكل رقم (4) يوضح هذا الفرق.



وللكشف في ما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين في عدة اتجاهات (N- ANOVA) والجدول رقم (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اللعبة	12.229	2	6.115	19.592	.000*
المؤهل العلمي	4.989	3	1.663	5.328	.002*
الخبرة	4.837	2	2.419	7.750	.001*
العمر	1.808	2	.904	2.897	.058
الخطأ	50.559	162	.312		
الكلية	1160.026	172			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن وفقاً لمتغير (العمر)، ويعزو الباحث ذلك الى أن جميع المدربين في اتحادات العاب الدفاع عن النفس يتعاملون وفق نظام اداري متشابه يعمل بشكل روتيني سواء ما تملكه من إمكانات أو قدرات إدارية أو مالية، وان المدربين تختلف أعمارهم ويتطلب منهم القيام لمهامهم وأعمالهم بغض النظر عن أعمارهم وأن لكل واحد منهم مهمات خاصة به من أجل تحقيق أهداف الاتحاد وتسيير الاعمال بالشكل الذي تراه إدارة الاتحاد دون الاستفادة من الفارق العمري بينهم.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن وفقاً لمتغير (العمر)، أن العمر أو الفروق في الاعمار لا يعتبر محدد لهذه الفئة في الدراسة الحالية، حيث أن متغير (العمر) في هذه الدراسة لم يحدث أي فروق في تقديرات الدراسة، بسبب أن جميع

الفئات العمرية لديها نفس الطموحات والاهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال وجودها في اتحادات العاب الدفاع عن النفس، وهذا الامر يجب ان تستغله إدارات الاتحادات في توحيد ووضع الخطط الاستراتيجية، لضمان تقدم اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Florence, 2016) والتي أشارت نتائجها إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدارس والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (اللعبة، المؤهل ، الخبرة) ، وللكشف لصالح من تعود الفروق فقد تم استخدام اختبار شافية للمقارنات البعدية والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (10)

اختبار شافية للمقارنات البعدية

المتوسط الحسابي	المتغير	أ	ب	المتوسطات الفرق	الفرق لصالح
3.42	نوع الرياضة	كيك بوكسنج	كراتيه	[*] 6279.	كيك بوكسنج
2.80		كراتيه	تايكواندو	[*] 1.1709	كيك بوكسنج
			كيك بوكسنج	[*] 6279-	
			تايكواندو	[*] 5431.	
2.24		تايكواندو	كيك بوكسنج	[*] 1.1709-	
			كراتيه	[*] 5431-	الكراتيه
2.57	المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	دبلوم	[*] 3288-	دبلوم
			بكالوريوس	[*] 5250.	ثانوية فما دون
			دراسات عليا	[*] 5041.	ثانوية فما دون
2.90		دبلوم	ثانوية فما دون	[*] 3288.	دبلوم
			بكالوريوس	[*] 8538.	دبلوم
			دراسات عليا	[*] 8330.	دبلوم
2.05		بكالوريوس	ثانوية فما دون	[*] 5250-	
			دبلوم	[*] 8538-	

المتوسط الحسابي	المتغير	أ	ب	المتوسطات	فرق	الفرق لصالح
				أ - ب		
			دراسات عليا	-0.0208		
2.07		دراسات عليا	ثانوية فما دون	*-0.5041		
			دبلوم	*-0.8330		
			بكالوريوس	.0208		
		اقل من	من 5 الى اقل من			من 5 الى اقل
		5سنوات	10 سنوات	*-1.0108		من 10
1.61						سنوات
	الخبرة		عشر سنوات فما فوق	*-0.8019		عشر سنوات
		من 5 الى اقل	اقل من 5سنوات	*1.0108		فما فوق
2.62		من 10 سنوات	عشر سنوات فما فوق	.2089		
		عشر سنوات	اقل من 5سنوات	*0.8019		
2.4119		فما فوق	من 5 الى اقل من	-0.2089		
			10 سنوات			

تظهر النتائج الواردة بالجدول رقم (10) بان هنالك فروق دالة احصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن وفقا لمتغيرات (اللعبة، المؤهل العلمي، الخبرة) وسيتم تفصيل ذلك بالتالي:

1-متغير نوع الرياضة:

أ. يوجد فرق دال احصائي لصالح الكيك بوكسنج مقارنة بكل من التايكواندو والكراتيه.

ب. يوجد فرق دال احصائي لصالح الكراتيه مقارنة بالتايكواندو.

2-متغير المؤهل العلمي:

أ. يوجد فرق دال احصائي لصالح الدبلوم مقارنة بكل من الثانوية فما دون والبكالوريوس والدراسات العليا.

ب. يوجد فرق دال احصائي لصالح الثانوية فما دون مقارنة بالبكالوريوس

والدراسات العليا.

ج. لا يوجد فرق دال احصائي بين البكالوريوس والدراسات العليا

3-متغير الخبرة:

1-يوجد فرق دال احصائي لصالح كل (من 5 الى اقل من 10 سنوات) و (عشر سنوات فما فوق) مقارنة بـ (اقل من 5 سنوات).

2-لا يوجد فرق دال احصائي بين (من 5 الى اقل من 10 سنوات) و (عشر سنوات فما فوق).

ويعزو الباحث بان هنالك فروق دالة إحصائية في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الأردن وفقا لمتغيرات (اللعبة، المؤهل العلمي، الخبرة)، إلى أن كل لعبة أو اتحاد لديه خطته الإستراتيجية التي تطبق على منتسبيه مثل يوجد فرق دال إحصائي لصالح الكيك بوكسنگ مقارنة بكل من التايكواندو والكراتيه، وهذا يعني أن اتحاد الكيك بوكسنگ لديه نظريته وسياسته الخاصة في وضع أو ممارسة التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يظهر فروقات في تساؤل الدراسة الحالي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Hoffman, 2007) حيث أشارت نتائج الدراسة من أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء، كذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

كذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نجد أن المستوى الفكري أو المعرفي له دور في تكوين اتجاهات نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى فروقات، كذلك متغير الخبرة يلعب دور حاسم في الفروقات خاصة أن الخبرات فوق الخمس سنوات تكون قد خاضت تجارب عديدة في العمل والمتابعة للخطط الإستراتيجية التي تطبقها الاتحادات، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عون، 2018)، واختلفت نتائجها مع دراسة (الجرادات، 2019) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية، كذلك اختلفت مع نتائج دراسة (محمد، 2009) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التخطيط

الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية واليمنية تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد)، وأشارت أهم التوصيات إلى حث الاتحادات الرياضية اليمنية على الاستفادة من التجربة الأردنية في الاتحادات الرياضية، وتبادل المعلومات والخبرات في كافة المجالات.

2.4 الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد تم التوصل للاستنتاجات التالية:

1. تستخدم مجالس الإدارة في اتحادات العاب الدفاع عن النفس التخطيط الاستراتيجي في حدودها الدنيا ولم ترقى إلى مستوى الطموح.
2. تهتم مجالس الإدارة في اتحادات العاب الدفاع عن النفس في التمويل والمعلومات والقرارات أكثر من التخطيط الاستراتيجي.
3. يستفيد مجلس إدارة الاتحاد الأردني للكيك بوكس من التخطيط الاستراتيجي مقارنة مع باقي الاتحادات.
4. تلعب الخبرة دورا اكبر في العمل والمتابعة للخطط الإستراتيجية.

3.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فقد تم التوصل للتوصيات الآتية :

1. ضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية العامة والرياضية وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص لمجالس إدارات الاتحادات المعنية.
2. طرح مبدأ المشاركة في القرارات المتعلقة في التخطيط الاستراتيجي من قبل مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس (الكيك بوكس، والكاراتيه، والتكوندو) مع جميع المدربين واللاعبين والأعضاء وكل من يقع تحت سقف الاتحاد للوصول الى وضع تخطيط استراتيجي فعال.
3. ضرورة وضع خطط بديلة للاتحادات وخاصة تلك التي تعاني من مشاكل فيما يتعلق في مجال (التمويل) نقص في الإمكانيات المادية والموارد المالية وغيرها، كاستغلال مرافق الاتحاد وتسويقها وتفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل.

المراجع:

أ) المراجع باللغة العربية:

ابراهيم، مروان (2010). استراتيجية الرياضة الاهداف والخطط العمل المستقبلية للاتحادات والاندية الرياضية في الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

ابو النصر، مدحت (2009). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

أبو حليلة، عزيزة سهيل (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

أبو دولة، جمال داود (2005) تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع 1، مصر.

ابو زيد، ذياب (2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

احمد، محمد حسن (2007). ادارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الأشقر، إبراهيم (2002). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

الاغا، محمد عثمان (2007) معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية / غزة.

البرغوثي، فانتن (2013). ادارة الازمات لدى إداري الاتحادات والاندية الرياضية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بني خالد، مرعي حسن (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج24، ع3.

بورحلة، عصام الدين (2016). دور بعض الرياضات القتالية في التقليل من السلوك العدواني لدى المراهقين (15-12 سنة) دراسة ميدانية لنادي الكراتي الجودو الكونغ فو بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.

الترك، نجوى. (2001). درجة ممارسة الكفايات الادارية لأعضاء الاتحادات الرياضية في الأردن". رسالة ماجستير. الجامعة الاردنية. الأردن.

الجبوري، حسين (2014). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

الجرادات، محمود خالد محمد (2019). دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية، دراسات - العلوم التربوية، مج46، ملحق.

حمود، كاضم خضير والخرشة، ياسين كاسب (2011). ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

الدجني، إياد (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدجني، إياد علي(2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الزغيلات، مهدي عودة (2014) اثر استخدام بعض وسائل الاستشفاء الرياضي على بعض المتغيرات الفسيولوجية والبدنية والحد من حدوث الإصابات الرياضية لدى لاعبي بعض الألعاب القتالية في الأردن.

الصادق، محمد (2018) أثر التخطيط الاستراتيجي على إنتاجية المنظمات الرياضية: دراسة ميدانية بالأندية المحترفة لكرة القدم بالشرق الجزائري في الفترة من

- 2015م إلى 2018م، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، عدد 27.
- الصيرفي، محمد (2007). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الضمور، موفق (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن .
- العارف، نادية (2004). الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- عبد الغني، نعمان، شرف الدين، لطيفة عبدالله (2010). الادارة الرياضية، الطبعة الاولى، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.
- عبد الفتاح، أسامه (2017) تحليل واقع الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج31، ع3.
- عبد اللطيف، محمد السعيد (2005) شوتوكان كاراتية، الطبعة الأولى، دار الكتاب للنشر.
- عبوي، زيد (2006). الادارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الاردن، عمان.
- العفيف، ربحي (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد37، العدد 1، الأردن.
- العوالمة، نائل (2001). تطور المنظمات والمفاهيم والهياكل والاساليب. دار الظهران، عمان، الأردن.
- عون، وفاء بنت محمد وهبو (2018) واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع19، ج12، مصر.
- الغالب، طاهر وادريس، وائل (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

الغزالي، كرمة (2000). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.

فيصل، سعيد وعمر إسماعيل (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، "مجلة العلوم التربوية"، 3(1).

القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخفري (2010). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء لإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة البريطانية.

قشطه، عمر (2004). التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الاسكندرية.

الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم؛ حسين، عباس محمد (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 36، عدد 94، ص ص 253-275.

الكرخي، مجيد (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الطبعة الأولى، دار الكتب القطرية. قطر.

كلوب، احمد (2012). دور القيادة الشرطية في ادارة الازمة الامنية، رسالة دكتوراة، أكاديمية الشرطة، مصر.

الكناني، كامل (2017). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق.

اللجنة الأولمبية الأردنية، موقع الاتحاد الأردني للكراتيه، (2020).

<https://www.joc.jo/ar/federations/jordan-karate-federation/>

اللجنة الاولمبية. (2004). نظام معدل لنظام الاتحادات. الرياضية. الأردن- الجريدة الرسمية للمملكة الأردنية الهاشمية. تصدر عن دار رئاسة الوزراء. العدد ٤٦٧٠ الصادر بتاريخ 2004/8/9. نظام الاتحادات الرياضية رقم (87).

صادر بمقتضى المادة (9) من قانون اللجنة الأولمبية الأردنية رقم (66) لسنة (2004/2001).

محمد، رضوان (2009) دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن واليمن، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 24 (3).

مرسي، نبيل (2008). **التخطيط الاستراتيجي**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.

مسعود، بوتلج (2001). **مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية**، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر.

مشاط، فاضل (2008). **المرجع في الإدارة الاستراتيجية**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المعاينة، خالد عبد ربه (2007). **الإصابات الرياضية الشائعة لدى لاعبي التايكواندو في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

ب) المراجع الاجنبية:

Aldeks, Yousef. (2006). **Jordan sports movement stations and history**, 1, Amman, the G. er Amman Municipality .

Altungul, O. & Devecioglu, S. (2015). Analysis of Sport Federations in Turkey on Innovation Management. **The International Journal of Social Sciences**. (32). 14-21.

Allison . M & Kaye. J (2015) . **Strategic Planning for Nonprofit Organazations**.A practical gyide for dunamic Times. Third Edition john Wiley @ Sons, Inc.,Hoboken, New Jersey.Published simultaneoucly in Canada.

Bryson,G.M.,Crosby ,B.C.,@ Bryson,G.K.(2009). Understanding Strategic Planning and the formulation and implantation of strategic Plans as a way of Knowing : THE contriptyons of actor –network. Theoru . **International Public Management Journal**,12(2),172-207.

Mossab Sameer Mahmmmod(2015) The Reality of Strategic Planning in the Sports Federations of Palestine.
<https://hdl.handle.net/20.500.11888/8724>

Kasozi, A. (2005). **The Development of a Strategic Plan for Higher Education inUganda 2001-2005**, Paper Personal to Muffic

- Conferences A changing Landscure, Hague. Levy-Leboyer C,(1996).
La gestion compétences, Paris:
- Gregory Ulferts. Patrick Wirtz, Evan Peterson,(2009) Strategic Human Resource Planning In Academia. **American Journal of Business Education**. Volume 2, Number 7.
- Florence M. Itigi. (2016) Financing Secondary Education in Kenya: Exploring Strategic Management Approach for Improving Quality of Education. **Universal Journal of Educational Research** 4(5): 949-955, 2016 Officers Perceptions
- Lashway (1997). **Strategic management is the map to reconnect the school society**.
- Hoffman, R. C. (2007): "The strategic planning process and performance: relationship: does culture matter?", **Journal of Business Strategies**.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", **Journal of Business Research** Vol. No. 61,PP. 99–108.
- Kriemadis, Athanasios. 2011, Strategic planning in higher education athletic departments. **International Journal of Educational Management**, 238 – 247.
- James. Fredrick (2010) The Comprehensive of Strategic Decision. **Academy of Mag Journal**. Vol(70). P(32).

الملحق رقم (أ)
أداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث محمد عوني القرالة بإجراء دراسة الموسومة بـ "مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن" بإشراف الدكتور سامر نهار الصعوب، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من جامعة مؤتة.

ونظراً لما عرفناه عنكم من خبرة ودراية في المجال الأكاديمي فإنه يسرني أن أضع هذه الاستبانة بين يديكم لتحكيمها من حيث وضوح عباراتها ومناسبة العبارة للمحور التي تتدرج تحته وكذلك إضافة أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة قد تثري هذه الدراسة. علماً بأن الدراسة تهدف التعرف إلى:

1. مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن.

2. مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

البيانات الشخصية

الجامعة:

الكلية:

الدرجة العلمية:

رقم الهاتف:

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد عوني القرالة

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: ممارسة التخطيط الاستراتيجي						
1.	يقوم الاتحاد بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية					
2.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد أهدافاً مكتوبة ومحددة.					
3.	تحتوي الخطة الاستراتيجية على سياسات وميزانيات بجمع أوجه نشاط المؤسسة					
4.	يقوم الاتحاد بتحليل ودراسة البيئة الداخلية					
5.	يقوم الاتحاد بتحليل ودراسة البيئة الخارجية					
6.	يضع الاتحاد في خطته الاستراتيجية نظام للرقابة على الأداء					
7.	يقوم الاتحاد بمراجعة الخطط الاستراتيجية عند حدوث تغييرات طارئة					
8.	تحتوي الخطة الاستراتيجية على وبرامج خاصة بجمع أوجه نشاط المؤسسة					

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
المجال الثاني: التمويل						
1.	يوفر الاتحاد المخصصات المالية اللازمة بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية					
2.	تراعي الخطة الاستراتيجية إيجاد مصادر تمويلية بديلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي					
3.	يضع الاتحاد في الخطة الاستراتيجية تكلفة تقديرية كل عام					
4.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد حلول بديلة لمشكلة					
5.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد نظام رقابة مالي للحد من هدر النفقات					
6.	تراعي الخطة الاستراتيجية للاتحاد التمويل المتوازن					
7.	تراعي الخطة الاستراتيجية للاتحاد لتنفيذ الأعمال					

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
المجال الثالث: القرارات						
1.	يقوم الاتحاد بمراجعة كافة القرارات للتأكد من مدى مناسبتها للتخطيط الاستراتيجي					
2.	يحرص الاتحاد ضمن خطته الاستراتيجية أن تكون قراراته مواكبة للتغيرات والمستجدات					
3.	يحرص الاتحاد ضمن خطته الاستراتيجية على الأخذ بالاقتراحات المناسبة لإنجاح أعماله					
4.	يتخذ الاتحاد قراراته الاستراتيجية وفق الخطة المرسومة					
5.	يحرص الاتحاد ضمن خطته الاستراتيجية على مراجعة قراراته بشكل دوري					
6.	تضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد مرجعية لاتخاذ القرار					
7.	تضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد اعتماد الكفاءة البشرية					

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
المجال الرابع: المعلومات						
1.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد معلومات كافية عن البيئة الداخلية					
2.	يتوافر لدى الاتحادات مصادر معلومات كافية عن البيئة الخارجية					
3.	تتيح الخطة الاستراتيجية للاتحاد المعرفة الكاملة للمعوقات التي تواجه الاتحاد					
4.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للاتحاد ملفات مؤرشفة للاستفادة منها لاحقاً					
5.	تتيح الخطة الاستراتيجية للاتحاد تبادل المعلومات مع الاتحادات المحلية والدولية					
6.	تساعد الخطة الاستراتيجية للاتحاد على الاستفادة من المعلومات المقدمة من الأندية التابعة لها					

الملحق (ب)

قائمة أسماء السادة المحكمين

قائمة أسماء السادة المحكمين

الاسم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	الجامعة
1. علي أبو زمع	استاذ	تربية رياضية	جامعة مؤتة
2. عادل سلوم	استاذ مشارك	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
3. نور المعاينة	استاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
4. خلف الطراونة	استاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
5. رولا الهلسة	استاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
6. معن الشعلان	استاذ مشارك	تربية رياضية	جامعة مؤتة
7. علي الجعافرة	استاذ مساعد	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
8. عمر الجعافرة	استاذ مساعد	تربية رياضية	جامعة مؤتة
9. مؤيد الطراونة	استاذ مساعد	تربية رياضية	جامعة مؤتة
10. مهدي الزغيلات	استاذ مساعد	تربية رياضية	جامعة مؤتة

الملحق (ج)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المدرب ...

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان:

" التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الاردن "

أرجو التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبانة بما يتفق مع إجابتك بالنسبة لكل عبارة بوضع إشارة (x)، علماً بأن كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد عوني القرالة

0799030407

يرجى وضع إشارة (✓) عند الخيار الصحيح:

المتغيرات الديمغرافية

1.الخبرة: () من 1 الى اقل من 5 سنوات () من 5 الى اقل من 10 سنوات ()
10سنوات فأكثر

2.العمر: () من 25 الى اقل من 35 () من 35 الى اقل من 45 () 45 فأكثر

3.المؤهل العلمي: () ثانوية فما دون () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

4. نوع الرياضة: ()

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	محايد	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	غير موافق بدرجة كبيرة
المجال الأول: ممارسة التخطيط الاستراتيجي						
1	يقوم الاتحاد بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية					
2	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد أهداف مكتوبة ومحددة					
3	تحتوي الخطة الإستراتيجية على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجمع أوجه نشاط المؤسسة					
4	يقوم الاتحاد بتحليل ودراسة البيئة الداخلية					
5	يقوم الاتحاد بتحليل ودراسة البيئة الخارجية					
6	يضع الاتحاد في خطته الإستراتيجية نظام للرقابة على الأداء					
7	يقوم الاتحاد بمراجعة الخطط الإستراتيجية عند حدوث تغييرات طارئة					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	محايد	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	غير موافق بدرجة كبيرة
المجال الثاني : التمويل						
1	يوفر الاتحاد المخصصات المالية اللازمة بما يتلائم مع الخطة الإستراتيجية					
2	تتضمن الخطة الإستراتيجية إيجاد مصادر تمويلية بديلة لإنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي					
3	يضع الاتحاد في الخطة الإستراتيجية تكلفة تقديرية كل عام					
4	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد حلول بديلة لمشكلة نقص التمويل					
5	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد نظام رقابة مالي للحد من هدر النفقات					
6	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد التمويل المتوازن لتنفيذ الأعمال					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	محايد	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	غير موافق بدرجة كبيرة
ثالثاً: القرارات						
1	يقوم الاتحاد بمراجعة كافة القرارات للتأكد من مدى مناسبتها للتخطيط الاستراتيجي					
2	يحرص الاتحاد ضمن خطته الإستراتيجية أن تكون قراراته مواكبة للتغيرات والمستجدات					
3	يحرص الاتحاد ضمن خطته الإستراتيجية على الأخذ بالاقتراحات المناسبة لإنجاح أعماله					
4	يتخذ الإتحاد قراراته الإستراتيجية وفق الخطة المرسومة					
5	يحرص الاتحاد ضمن خطته الإستراتيجية على مراجعة قراراته بشكل دوري					
6	تضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد اعتماد الكفاءة البشرية كمرجعية لاتخاذ القرار					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	محايد	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	غير موافق بدرجة كبيرة
رابعاً: المعلومات						
1	تتضمن الخطة الإستراتيجية لاتحاد معلومات كافية عن البيئة الداخلية					
2	يتوفر لدى الاتحادات مصادر معلومات كافية عن البيئة الخارجية					
3	تتيح الخطة الإستراتيجية للاتحاد المعرفة الكاملة للمعوقات التي تواجه الاتحاد					
4	تتضمن الخطة الإستراتيجية للاتحاد ملفات مؤرشفة للاستفادة منها لاحقاً					
5	تتيح الخطة الإستراتيجية للاتحاد تبادل المعلومات مع الاتحادات المحلية والدولية					
6	تساعد الخطة الإستراتيجية للاتحاد على الاستفادة من المعلومات المقدمة من الأندية التابعة لها					

الملحق (د)

كتب تسهيل المهمة



Ref:.....

الرقم بك.د.ع/٢٧٤/٢٠١٤

Date:.....

التاريخ:

الموافق:

الضفافة بحلب، ١٠ مارس ٢٠١٤

تحية طيبة وبعد،،،

فلرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب محمد عوني القزاة الرقم الجامعي (620181301025) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير تربية رياضية وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته الموسومة بـ (مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الأردن) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويبركه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عيسى عيسى



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :05/2372580-99

Fax: 6131-4050

FAX:05/ 2375594

البريد الإلكتروني: info@mutah.edu.jo dean@mutah.edu.jo

ن.س. / مسئول مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

ط.م. السريدي 61710

هاتف: 05/2372380-199

فاكس: 6131-4050

هاتف: 05/2 375694

البريد الإلكتروني:

الموقع الإلكتروني: <http://www.mutah.edu.jo/jcr/deg/degass.html>



Re.....

Date.....

الرقم: د.ع.ل/٩٧١٠٤/٤٤١

التاريخ: هـ.....

الموافق: ١٠/٣/١٤٤٠ م.

السادة محلي إدارة اتحاد الجامعات المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب محمد عوني القرالة الرقم الجامعي (620181301025) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير تربيته رياضية وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومه بـ (مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع عن النفس في الاردن) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
أ.د. محمد نواف المعايطة



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 6131-4050
FAX:03/ 2375694
dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن من / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

للمرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فراعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الإلكتروني

الموقع الإلكتروني: <http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



Re.....

Date:.....

الرقم: د.د.ع.ل. / ٩٧٨ / ٧٧١

التاريخ:

الموافق: ١٠ / ١٢ / ١٤٣٨ هـ

السادة مجلس إدارة اتحاد لكرلة مؤتة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب محمد عوني القرالة الرقم الجامعي (620181301025) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير تربية رياضية وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومه بـ (مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات العاب الدفاع عن النفس في الاردن) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. محمد عواف المعايطة



MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

ن س / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فراعي 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني <http://www.mutah.edu.jo/gradsst/derasat.htm>

المعلومات الشخصية:

الاسم: محمد عوني القرالة

الجامعة: جامعة مؤتة

التخصص: التربية الرياضية

الكلية: علوم الرياضة

القسم: التربية الرياضية

السنة: 2020 / 2021

رقم الهاتف: 0799030407