

مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى الأندية الرياضية بمدينة سبها

* ا.ك.د. علي ابراهيم علي ضو. * ا.م.د. عبدالكريم ابراهيم الطوير.

* كلية التربية البدنية - جامعة سبها. * كلية الآداب الأصابعة - جامعة غريان.

مُلخَص البَحْث :

قام الباحثان بالبحث في مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى الأندية الرياضية بمدينة سبها، وذلك لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة، وتكوّن مجتمع البحث من جميع أعضاء مجالس الإدارة للأندية الرياضية بمدينة سبها . حيث بلغ حجم العينة (42) عُضواً. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، وكذلك كانت أداة البحث عبارة عن استبانة طُبِّقَت على عينة البحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة وكانت الإستبانة من ثلاثة محاور هي ((ما مدي فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الاندية الرياضية بمدينة سبها — مامدي فاعلية توسيع قاعدة الممارسين داخل الاندية الرياضية بمدينة سبها — ما مدي كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية داخل الاندية الرياضية)). وقد تم استخدام التكرار والنسبة المئوية لتحليل البيانات وتفسيرها. وأظهرت نتائج البحث وجود درجة كبيرة من الموافقة على أنّ التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير الأندية الرياضية ، الأمر الذي يشير إلى أن إداريي المجالس الرياضية لديهم فكرة واضحة ومعرفة كافية عن دور التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى أهمية توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية الرياضية، عليه لا بد من توفير الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية لما لها من دور كبير في تحسين مستوى الأندية الرياضية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط - الإستراتيجية - التخطيط الإستراتيجي - الأندية الرياضية.

مقدمة البحث:

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم " التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في عملها الإداري؛ إذا ما أرادت أن تُحقق الأهداف التي نشأت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقائها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية لمهام المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمؤسسة واستخدامها في صياغة هذه الأهداف وتطويرها ومن ثم تحقيقها.

وإن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة هو كيفية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبما يساعد على البقاء والإستمرار، أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع هذا النمو المستمر في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الإستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الإستراتيجي، والذي يسعى إلى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الإتجاهات والفرص، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق أو ابتكارات مهمة تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والإستراتيجيات والأساليب. (الغالي وإدريس، 2009 : 99).

ولقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديته وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتها، وتشابكت وسائلها، وتشتتت جوانبها، وتعددت إمكاناتها.

فالتخطيط نشاط علمي ينطوي على تدخل إداري من جانب هيئة مركزية تعمل على تحسين مجريات الأمور التعليمية والتربوية والإدارية، بقصد التأثير عليها ودفعها في اتجاه المسار المقصود، وذلك انطلاقاً من نظرة شاملة لتحقيق أهداف محددة.

لهذا لم تعد الأندية الرياضية الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ، بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بالنشاطات وتحقيق نجاحها . فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تُجمع بشكل معين لتؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل، اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة، وإن العنصر البشري يُعبّر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نُؤليه اهتماماً خاصاً.

ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في الأندية الرياضية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه تعتمد أساساً على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، والمسؤول عن أدائه، وتكون الهيئة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي مُدركة تمام الإدراك أن ما تزرعه اليوم تحصدته غداً (دريدي، وبراهيمي، 2020 : 157).

ويركز هذا البحث على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوي الأندية الرياضية. وبالنظر إلى حقيقة أن الأندية الرياضية في منطقة سبها رغم نشاطها الحالي في المجال الرياضي لم تحقق طموحاتها والأهداف المرجوة منها، الأمر الذي أوجب على الأندية الرياضية اتخاذ استراتيجيات متطورة تساعد في تحسين مستوي أدائها وتحقيق أهدافها من خلال تحديد ما يجب عمله للوصول إلى تنظيم جيد بفاعلية عالية داخل الأندية الرياضية.

مشكلة البحث :

اشتهرت الألعاب الرياضية بتطورها ومكّنت القلوب وأسرت شعوب العالم بجمالها ، وانتقلت من مرحلة الهواية الي المهنة من خلال البطولات الدولية والعالمية. ففي بلدنا ليبيا فُتحت مراكز التدريب والأندية الرياضية للإرتقاء بجميع الألعاب وإعطائها الإهتمام الكبير، إلا أنّ هذا الإهتمام ظلّ ضعيفاً ولم يرتقي إلى الطموحات والأهداف المرسومة، الأمر الذي أوجب علي الأندية الرياضية اتخاذ سياسات مدروسة لتحديد الإستراتيجيات. وباعتبار أنّ الأندية الرياضية هي العمود الفقري للرياضة في العالم ، تزايد عدد الأندية وكثرت المسابقات المحلية والدولية. الأمر الذي يتطلب وجود خُطط إستراتيجية للأندية لضمان استمرارها ومعرفة مدى فاعليتها.

لهذا عَزمت الأندية على العمل بالأسلوب الجديد، والذي يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة الرياضية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع لا الضيق، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكلٍ شمولي. (بشير 2012 :28).

ومن خلال عمل الباحثان في المجال الرياضي وعضوية أحد الباحثان بأحد الأندية الرياضية بالمنطقة الجنوبية، لوحظ أنّ هناك ضعف في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وكذلك عدم وجود خُطط استراتيجية موضوعة بدقّة بالإضافة الي عدم وجود موارد مالية كافية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية ولعدم وجود بحوثٍ تناقش مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ مباشر في مدينة سبها، عَزَم الباحثان للبحث في مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوي الأندية الرياضية بمدينة سبها للوقوف على الصعوبات والمشكلات التي تحوّل دون تحقيق التخطيط الإستراتيجي الفعّال ولكي تُحسّن الأندية الرياضية بمدينة سبها من مستوى أدائها وتؤدي رسالتها الرياضية على أكمل وجه.

أهمية البحث :

لم يعد يقتصر عمل الأندية الرياضية علي استخدام الأساليب التقليدية بل أصبح يعتمد علي أهدافٍ وخُططٍ إستراتيجية تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية، وتبرز أهمية البحث في إبراز الدور الفعّال الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للنهوض بالرياضة وتطوير الأندية الرياضية.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للأندية الرياضية أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء للأندية الرياضية والتي من خلال ممارستها بصورةٍ مُحكّمةٍ تستطيع الأندية الرياضية أن تتخطّى العديد من المشاكل والصعوبات خاصة وأنها تقوم على دراسة وتحليل بيئة

الأندية الرياضية داخلياً وخارجياً وهذا ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها وضعفها في إطار ما يعرف بتشخيص استراتيجي التسيير للأندية الرياضية والذي يُعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل هذه الأندية. وتعتبر الرياضة في العصر الحالي من أهم الجوانب في تغيير اقتصاد الشعوب، ويعتبر العنصر البشري هو المورد الرئيسي في نجاح نشاط الأندية الرياضية، لهذا وجب الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لزيادة معارف ومعلومات الإداريين داخل الأندية الرياضية (العكروت 2018 : 97).

ويأمل الباحثان من خلال نتائج هذا البحث الإسهام في زيادة الإهتمام بدور سياسات التخطيط الاستراتيجي لدي الأندية الرياضية بمدينة سبها ومساعدة المجالس الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، والإعتماد على نتائج هذا البحث لأداء وتطبيق التخطيط الإستراتيجي الذي له دور رئيسي في تحقيق أهداف وتطوير العمل الإداري داخل الأندية.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى معرفة مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوي الأندية الرياضية بمدينة سبها. من خلال:

1. التعرف على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوي الأندية الرياضية.
2. التعرف على فاعلية توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية الرياضية.
3. التعرف على فاعلية كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية داخل الأندية الرياضية.

تساؤلات البحث:

- 1- ما مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوي الأندية الرياضية ؟
- 2- ما مدى فاعلية توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية الرياضية ؟
- 3- ما مدى فاعلية كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية داخل الأندية الرياضية ؟

الكلمات المفتاحية:

التخطيط: هو الوظيفة الإدارية التي تُحدد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطوط والبرامج المناسبة لتحقيق تلك الأهداف (الصائغ ، 2014:72).

الإستراتيجية: هي عملية تحديد غايات وأهداف المنظمة وتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات على المدى البعيد وفي مدة زمنية مناسبة وبالتالي فهي علم وفنّ بالتعامل مع المستقبل (على، 2010 : 18).

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية الادارية التي يتم من خلالها تحديد الأولويات ورسم السياسات التي تحكّم سلوك المؤسسة اتجاه استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها (الدوري ، 2005:42).

الأندية الرياضية: هي مؤسسات تعني بالإهتمام بالنشاط الرياضي وتنسيق البرامج والأنشطة الرياضية وتطوير المستوي وجعله يتلائم مع تطلعات الجمهور الرياضي (بهبهاني ، 2004:23).

الإطار النظري:

يشهد العالم تطوراً سريعاً نتيجة لتطور العلوم والتكنولوجيا المختلفة، وهذا التطور أدّى إلى كُبر حجم المنافسات بين المؤسسات المختلفة التي انتشرت على مدى واسع خلال أيام قليلة، مما تطلّب منها إيجاد نظام إداري فعّال له عملياته المنظمة، هذه العملية الإدارية المنظمة لها وظائف عدة أهمها: امتلاك مهارات استراتيجية.

وهذه المهارات الإستراتيجية هي عبارة عن خطة طويلة الأمد تسعى للوصول إلى هدفٍ ما، وتعتبر مهارة لازمة لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف الإستراتيجية على أنّها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. وتُشتق كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Stratçgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها (الدوري ، 2005: 27)

خطوات الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من الخطوات التي يمكن من خلالها تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتشمل الآتي:

❖ وضع رؤية واضحة : وذلك من خلال تحديد نوع الأهداف ، سواء كانت أهداف طويلة أو قصيرة الأجل ، مع ضرورة تحديد آلية لتحقيقها ، ثم العمل على توزيع المهام على الفريق، والحرص على أنّ تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن إنجازها فعلاً.

❖ جمع المعلومات وتحليلها : بحيث تنقسم هذه الخطوة إلى مرحلتين أساسيتين ، هما مرحلة جمع كافة المعلومات والبيانات المهمة والتي تضمن تحقيق الرؤية ، ثم العمل على تحليلها لضمان فهم احتياجات العملاء ، وفهم كافة المشاكل الداخلية والخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على إنجاز الأهداف، وتحديد مواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص التي ستعرض لها المؤسسة خلال العمل.

❖ صياغة الاستراتيجية : وذلك بعد مراجعة كافة المعلومات الناتجة عن التحليل السابق ، ثم العمل على رصد وتحديد كافة الموارد المتاحة حالياً للنشاط الرياضي ، والتي بدورها تُعِينُ على تحقيق كل ما تم التخطيط له، والحرص على وضع قائمة بالأولويات التي يجب التعامل معها لضمان النجاح، مع تحديد الاحتياجات الخارجية للمؤسسة، وبعد ذلك يمكن صياغة الاستراتيجية.

❖ تنفيذ الاستراتيجية : ويعتبر ذلك مهماً جداً لنجاح النشاط الرياضي، حيث تعتبر هذه المرحلة في مرحلة العمل الفعلي في عملية الإدارة الاستراتيجية.

❖ التقييم : وهي مرحلة قياس الأداء ، ومراجعة كافة الجوانب الداخلية والخارجية في العمل بحيث يتم بموجبها وضع آليات تصحيحية. (صيام ، 2010 : 20).

ويذكر ابراهيم عبد المقضود (2003) أنّ التخطيط عبارة عن عملية التوقع الفكري لنشاطٍ يرغب الفرد في أدائه . فالتخطيط أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أنّ جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه تحقيق الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابةً لتغيرات البيئة.

ويُعرّف قاسمي (2016) التخطيط بأنه عملية وضع تصوّر مُسبق للمواقف التربوية والتعليمية والإدارية، لوضع برامج شاملة للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة.

وعملية التخطيط مرّت بمراحل عدة عبر العصور المختلفة بدءاً بتعريفاته المتعددة واستخداماته، ومن هنا نجد أن عملية التخطيط ركّزت على عدة أمورٍ منها : تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة، والتركيز على التكلفة المالية، ويتبين ضمناً أن التخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية، فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم الأنشطة، وتقديم تتابعٍ منظم لتحقيق الهدف (الكرخي، 2009 : 21)

بعد ذلك تطور هذا المفهوم ليشمل تحقيق الأهداف على المدى القصير وال المدى الاستراتيجي والقيام بعملية تحليل لبيئة المؤسسة سواء كانت البيئة داخلية أم خارجية ، وأدى هذا التطور إلى ظهور مفهوم جديد لهذه العملية وهو " التخطيط الاستراتيجي. (توفيق، 2010 : 239).

حيث ظهر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي منذ منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وشهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين المولد الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي هو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الإستراتيجية التي تواجه الإدارة ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها. كما يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على

تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة (مساعدة ، 2013:78).

ويُعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "مفهوم إداري يتضمن تحليل جميع المتغيرات الداخلية ودراستها في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة. (الشويخ 2007 : 26).

عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

- 1- اشتراك المخططين المهنيين في وضع خطة المؤسسة في مجالات التعليم والتدريب والإدارة الرياضية.
- 2- أن يشارك المديرين المنفذين في وضع الأنشطة التخطيطية والإعتماد في التخطيط على المجموعة.
- 3- أن تتعامل الإدارة العليا مع الخطط الإستراتيجية بمرونة.
- 4- أن تتوفر نُظم المعلومات والاتصال بالمؤسسة والإهتمام بالأفكار الإبتكارية والإبداعية.
- 5- أن يتم بناء مناخ مفتوح تنمو فيه ثقافة المؤسسة مع توافر نظام الحوافز.
- 6- أن يتم إنشاء إدارة للبحوث والتطوير بالمؤسسة (الشافعي، 2007: 14).

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي الجيد هو أفضل أداة إدارية لإدارة حاضر ومستقبل المنظمة ، فهو يعمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل المقومات الداخلية لتحديد كل من أوجه القوة ونقاط الضعف وذلك من أجل تحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها، وتكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في الآتي:

- 1- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.
- 2- يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.
- 3- يساعد على تخصيص الموارد.
- 4- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- 5- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
- 6- يؤدي الى تطوير وتحسين الإتصال بين المستويات المختلفة. (حسن، 2013: 49).

الأندية الرياضية:

تُعرف الأندية الرياضية بأنها منظمات رياضية تهدف إلى الإسهام بدور إيجابي في التنمية لأفراد المجتمع ، وإشباع احتياجات الأفراد ورغباتهم فيما يتصل بالرياضة ، وتعرف الجهات المعنية بالرياضة النادي الرياضي على أنه مؤسسة تربوية رياضية ثقافية اجتماعية تهدف إلى إعداد أبطال في الرياضة من خلال النشاطات والبرامج الرياضية المناسبة. كما أُنتِشت الأندية الرياضية لغرضٍ سامٍ وهدفٍ نبيل، وهو إنتاج شباب قادر صحيح الجسم و العقل ، ينافس ويُسهِم في رفع تمثيلِ وطنه في المحافل الدولية بكل نجاح. (مساعدة ، 2013 : 27)

فالأندية تعتبر من أهم المؤسسات التي تهتم بالشباب وتؤثر في المجتمع ، ولهذا لا بد أن يكون لها دورٌ عميقٌ وفعالٌ في خدمة المجتمع ، وهذا يتطلب القيام بأدوار ومهام أوسع وأشمل من الدوري الرياضي والذي انحصر مؤخرًا في كرة القدم تقريبًا ، وأهم هذه الأدوار هو استعادة الدور القديم للأندية ((رياضي/ ثقافي/ اجتماعي)) ، ويكون ذلك عبر تنظيم الفعاليات المختلفة التي يكون فيها التواصل وخدمة المجتمع عبر حزمة من المنتجات سواء كانت ثقافية أم فنية أم توعوية تثقيفية ، كجزء من أولوياتها واهتماماتها الموجهة ، فيمكن أن تتيح الأندية الفرصة للمرموقين والمبدعين من محبيها ومشجعيها على تقديم خدماتهم الإبداعية من خلال منبر النادي للمجتمع بالعموم وللمُحِبِّي النادي على وجه الخصوص ، وهذا الأخير وحده كفيلٌ بتغطية المجتمع كافة ، بل وسيزيد من شعبية بعض الأندية.

والمهمة المنتظرة من الأندية الرياضية أن تُعيدَ النظر فيما تقدمه للمجتمع من برامج ثقافية ومجتمعية ، ولن يكون هناك عجز في تأدية ذلك ، متى ما توفَّر الدعم المادي من هيئة الشباب والذي يساعد الأندية على القيام بواجباتها ، وإن التطلعات والأمنيات كبيرة في الرياضة بأن تسهم بدورها في تصحيح العادات والمفاهيم غير السليمة (بهبهاني، 2004: 30).

الدراسات والبحوث السابقة :

دراسة وليد قاسمي (2016)(18): (بعنوان): دور التخطيط الإستراتيجي في تسيير أندية كرة القدم بالجزائر: وكانت أهم النتائج: أن التخطيط الإستراتيجي يساعد علي تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم، يساعد التخطيط الإستراتيجي علي توسيع قاعدة الممارسين لنشاط كرة القدم، وإن للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الاهداف وتحسين النتائج.

1- دراسة عمر نصر الله قشطة(2004)(19):(بعنوان): التخطيط الإستراتيجي للإتحادات

الرياضية الفلسطينية: وكانت أهم النتائج: وجود أهداف محددة لنشاط الإتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل، الإعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالإتحاد على المؤهلين علميا، عدم وجود ملاعب مفتوحة مخصصة لنشاط الإتحادات الرياضية الفلسطينية.

2-دراسة عادل حسن، ومحمد فتحي(2008)(13): (بعنوان): التخطيط الإستراتيجي كأداة

لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية: وكانت أهم النتائج: وجود سلبية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل مراكز الشباب، كان محور المشكلات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي قد بلغ أعلى نسبة من الحد الأعلى. في حين جاءت محاور واقع التخطيط ومحددات التخطيط مراحل التخطيط بأقل نسبة من الحد الأدنى.

الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الدراسة الأساسية بمدينة سبها خلال عام (2021) لتعرف علي فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأندية الرياضية عبر استخدام الإستهتبان بُعْيَة الحصول على النتائج والتي من شأنها أن تُسهم في تطوير الأندية، وقد استهدفت الدراسة جميع مجالس الأندية الرياضية بمدينة سبها، حيث تم تسليم استمارة الإستهتبان لكل فرد من أفراد العينة وذلك في مكان العمل الرسمي بالنادي، وتم مراجعة كل استمارة للتأكد من الحصول على جميع الإجابات ، وتم تفريغ البيانات وتسجيلها على الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً.

إجراءات البحث:

منهج البحث: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي عن طريق الإستهتبان العلمي وعلي المنهج التحليلي من خلال المراجع العلمية والدراسات المتعلقة باستراتيجيات التخطيط.

مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع وعينة البحث في جميع مجالس الأندية الرياضية بمدينة سبها، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية لجميع الأعضاء حيث بلغت عينة البحث الفعلية(42 عضو). بواقع (7) أعضاء من كل نادي والبالغ عددهم (6) أندية رياضية.

جدول(1) يبين مجتمع وعينة البحث وسنة تأسيس النادي.

العينة	سنة التأسيس	الاندية الرياضية	ت
7	1958	نادي القرضابية	1
7	1977	نادي الشراة	2
7	1944	نادي النهضة	3
7	1984	نادي الهلال	4
7	1995م	نادي الجزيرة	5
7	1984	نادي المهديّة	6

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الأندية الرياضية المحوثة

أداة البحث:

تم جمع بيانات البحث عن طريق تصميم استبانة موجهة لجميع أعضاء مجالس الاندية الرياضية بمدينة سبها وذلك بعد الإطلاع على العديد من الدراسات المشابهة وذات العلاقة بموضوع البحث منها دراسة قاسمي(2016)، الروقي(2015) وتم عرض الاستبانة والتي تُعدّ من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً على مجموعة من المُحكِّمين. وقد مرّت أداة البحث بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني وتضمنت الإستبانة الفعلية للبحث على(20) فقرة موزعة على ثلاث محاور.

صدق أداة البحث:

1- صدق المُحكِّمين:

للتأكد من أنّ أداة البحث تقيس ما وُضِعَت من أجله، قام الباحثان بعرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على (8) من المُحكِّمين من الخبراء وذوي الاختصاص المهتمين بالإدارة الرياضية بكلية التربية البدنية جامعة سبها، وقد أبدى المُحكِّمون العديد من الملاحظات والمقترحات، والتي تم تعديل الاستمارة على أساسها، لتستقر على الوضع النهائي الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث، حيث تكونت استمارة الاستبيان النهائية من (20) عبارة يتم الإجابة عليها (بنعم) و(الى حد ما) و(لا) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتتوزع عباراته على محاور التخطيط الاستراتيجي وفق الآتي:

ما مدي فاعلية التخطيط الاستراتيجي علي مستوى الأندية الرياضية وتتكون من (7 عبارات).

ما مدي فاعلية توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية وتتكون من (6 عبارات).

ما مدي فاعلية كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية داخل النادي وتتكون من(7عبارات).

يبين الجدول (2) العدد النهائي لعبارات الاستبيان بعد حذف العبارات التي أجمع على حذفها السادة الخبراء وبذلك يكون إجمالي عدد العبارات 20 من أصل 36 عبارة.

جدول (2) يبين محاور استمارة الاستبيان وعدد عبارات كل محور في الصورة النهائية

عدد العبارات استمارة الاستبيان في صورتها النهائية	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات استمارة الاستبيان في صورتها الميدانية	محاور
7	5	12	مدي فاعلية التخطيط الاستراتيجي
6	6	12	مدي فاعلية توسيع قاعدة الممارسين
7	5	12	فاعلية كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية
20	16	36	المجموع

2- صدق الاتساق الداخلي :

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق إيجاد ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبيان على (30) فردا والجدول (3) يوضح هذه النتائج:

جدول (3) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول ن = (30)

معامل لارتباط	الفقرة	ت
.780*	هل لديكم نظرة عن التخطيط الاستراتيجي علي مستوى الأندية الرياضية.	1
.662*	هل لديكم مميزات في اختيار الخطط الاستراتيجية لإداري النادي.	2
.726*	هل هناك دورات اعداد في طرق وبرامج تنفيذ الخطط الاستراتيجية للإداريين بالنادي.	3
.690*	هل يستخدم النادي عنصر التخطيط الاستراتيجي لنشاطاته	4
.694*	هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطاته.	5
.726*	هل يوجد مسئول خاص بالتخطيط الاستراتيجي لدي النادي.	6
.790*	هل يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير النادي.	7

*قيمة "r" الجدولية عند مستوى (0,05) = 0,361

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الاول والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) مما يدل على أن المحور الاول على درجة صدق جيدة.

جدول (4) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني ن = (30)

معامل الارتباط	الفقرة	ت
.726*	هل لسمعة النادي ونتائجه دور في استقطاب عدد كبير من اللاعبين.	1
.662*	هل ترون بان لمشاركة النادي في المنافسات المحلية والدولية دور في زيادة الممارسين داخل النادي.	2
.637*	هل يقوم النادي بدورات لإنتقاء اللاعبين الموهبين.	3
.694*	هل تهتم الإدارة الحالية بتوسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة منهم مستقبلاً.	4
.690*	هل برأيكم لمشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية دور في استقطاب الممارسين داخل النادي .	5
.710*	هل انتم راضون عن طرق استقطاب وتوسيع قاعدة الممارسين داخل النادي.	6

*قيمة "r" الجدولية عند مستوى (0,05) = 0,361

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) مما يدل على أن المحور الثاني على درجة جيدة من الصدق.

جدول (5) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث = (30)

معامل الارتباط	الفقرة	ت
.682*	هل الإمكانيات التي يمتلكها النادي بجميع انواعها كافية لتغطية نشاطاته.	1
.782*	هل ترون ان الإمكانيات المالية والمرافق الرياضية تساهم في تحقيق نتائج نادكم.	2
.684*	هل تحظي مشاريعكم المستقبلية ببرامج مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي.	3
.691*	هل يساهم التخطيط الإستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي في تحقيق اهدافه.	4
.465*	هل الإعانات والمساهمات المالية التي تتلقونها من الممولين كافية لتسيير شؤون النادي.	5
.432*	هل تساهم الإدارة الحالية في عملية التمويل.	6
.648*	هل لديكم خطط استراتيجية في جلب اكبر عدد ممكن من الممولين.	7

*قيمة "r" الجدولية عند مستوى (0,05) = 0,361

يتبين من الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والمجموع الكلي للمحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) مما يدل على أن المحور الثالث على درجة مقبولة من الصدق.

ثبات الإستبيان:

جدول (6) يبين حساب نتائج معامل ثبات الاستبيان وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (α).

معامل ألفا (α)	محاور التخطيط الاستراتيجي
0.8715	مدي فاعلية التخطيط الاستراتيجي
0.8648	مدي فاعلية توسيع قاعدة الممارسين
0.8744	فاعلية كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية
0.8707	الثبات الكلي لعينة الدراسة

يتبين من الجدول (6) وبالنظر إلى معاملات الثبات أنه معدل عالٍ، الأمر الذي مكن من الاعتماد على استجابات أفراد عينة البحث في عملية التحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

❖ معامل ارتباط بيرسون.

❖ معامل ألفا كرونباخ (α) لحساب معامل ثبات الاستمارة.

❖ المتوسط الحسابي.

❖ الانحراف المعياري.

عرض ومناقشة النتائج :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لإجابة العينة علي جميع فقرات ومحاور البحث.

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عينة البحث على المحور الأول: ما مدي فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الاندية الرياضية بمدينة سبها

ت	المحور الاول : ما مدي فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الاندية الرياضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	هل لديكم نظرة عن التخطيط الاستراتيجي علي مستوى الاندية الرياضية.	4.40	0.84	88.1
2	هل لديكم مميزات في اختيار الخطط الاستراتيجية لإداري النادي.	4.18	0.77	83.07
3	هل هناك دورات اعداد في طرق وبرامج تنفيذ الخطط الاستراتيجية للإداريين بالنادي.	3.32	0.92	66.3
4	هل يستخدم النادي عنصر التخطيط الاستراتيجي لنشاطاته	3.72	1.76	74.3
5	هل يواجه النادي حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطاته.	4.40	0.84	88.1
6	هل يوجد مسئول خاص بالتخطيط الاستراتيجي لدي النادي.	4.25	0.79	85.0
7	هل يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير النادي.	4.25	0.79	85.0

يتبين من الجدول (7) والخاص بإجابات المبحوثين على المحور الأول أنه قد تراوحت الأوزان النسبية لفقرات الإجابة ما بين (66.3% - 88.1%) وهذا يدل على أن الإجابات جاءت بدرجة عالية وهذا يتفق مع دراسة كل من قشطة (2004)، قاسمي (2016) على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي داخل الاندية الرياضية. ولقد جاءت الفقرة (1) بنسبة عالية حيث بلغت 88.1%. مما يعني أن هناك موافقة من قِبَل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة بدرجة كبيرة، ويفسر الباحثان أن إداريي المجالس الرياضية لديهم فكرة واضحة ومعرفة كافية عن دور التخطيط الإستراتيجي وكفاءة المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي للأندية الرياضية بمدينة سبها، وأيضا يري إداريي المجالس الرياضية أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير الأندية الرياضية.

هذا ولقد جاءت أقل نسبة لفقرات الاجابة الفقرة (3) بنسبة 66.3%. وهي قيمة جيدة نسبيا تؤكد على أن ليس هناك من لا يدرك دور التخطيط الاستراتيجي في تحسن وتطوير مستوي الاندية الرياضية. جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عينة البحث على المحور الثاني: مامدي فاعلية توسيع قاعدة الممارسين داخل الاندية الرياضية بمدينة سبها

ت	المحور الثاني : ما مدي فاعلية توسيع قاعدة الممارسين داخل الاندية الرياضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	هل لِسْمعة النادي ونتأجه دور في استقطاب عدد كبير من اللاعبين.	4.02	0.73	80.3
2	هل ترون بان لمشاركة النادي في المنافسات المحلية والدولية دور في زيادة الممارسين داخل النادي.	4.18	0.77	83.07
3	هل يقوم النادي بدورات لإنتقاء اللاعبين الموهبين.	3.32	0.92	66.3
4	هل تهتم الإدارة الحالية بتوسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة منهم مستقبلا.	4.25	0.79	85.0
5	هل برأيكم لمشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية دور في استقطاب الممارسين داخل النادي .	3.58	0.96	71.7
6	هل انتم راضون عن طرق استقطاب وتوسيع قاعدة الممارسين داخل النادي.	3.32	0.92	66.3

يتبين من الجدول (8) والخاص بإجابات المبحوثين على المحور الثاني أنه قد تراوحت الأوزان النسبية لفقرات الإجابة ما بين (66.3% - 85.0%) . وهذا يدل على أن الإجابات جاءت بدرجة عالية وهذا ما يشير إليه قاسمي (2016) على مساهمة التخطيط الإستراتيجي في العمل على توسيع قاعدة الممارسين. ولقد جاءت الفقرة (4) بنسبة عالية بلغت 85.0%، وهذا يدل أن هناك مؤشر إيجابي كبير لضرورة المشاركة في المسابقات المحلية والدولية. ويفسر الباحثان أن إداريي المجالس الرياضية بحاجة ملحة للتخطيط الاستراتيجي الناجح لزيادة أعداد الممارسين للانشطة الرياضية داخل

الأندية الرياضية بمدينة سبها ممّا يساهم أيضاً في تطوير الأندية الرياضية ونتائجها. هذا ولقد كانت أقل نسبة لفقرات الاجابة الفقرة (3-6) حيث بلغت النسبة 66.3 % . وهي قيمة مقبولة تدل على أن ليس هناك من الإداريين من لا يعلم الدور الفعال للإستقطاب في توسيع قاعدة الممارسين والتي تعتبر مهمة لتحسن وتطوير مستوي الاندية الرياضية.

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عينة البحث على المحور الثالث: ما مدى كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية داخل الاندية الرياضية.

ت	المحور الثالث : ما مدى كفاية الموارد المالية والمرافق الرياضية داخل الأندية الرياضية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	هل الإمكانيات التي يمتلكها النادي بجميع انواعها كافية لتغطية نشاطاته.	3.47	0.99	69.3
2	هل ترون أن الإمكانيات المالية والمرافق الرياضية تساهم في تحقيق نتائج ناديتكم.	4.40	0.84	88.0
3	هل تحظي مشاريعكم المستقبلية ببرامج مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي.	3.30	1.04	66.0
4	هل يساهم التخطيط الإستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي في تحقيق اهدافه.	3.42	0.82	68.3
5	هل الإعانات والمساهمات المالية التي تتلقونها من الممولين كافية لتسيير شئون النادي.	3.47	0.99	69.3
6	هل تساهم الإدارة الحالية في عملية التمويل.	3.30	1.04	66.0
7	هل لديكم خطط استراتيجية في جلب اكبر عدد ممكن من الممولين.	3.42	0.82	68.3

الجدول
والخاص

يتبين من
(9)

بإجابات

المبحوثين على المحور الثالث أنه قد تراوحت الأوزان النسبية لفقرات الإجابة ما بين (66.0 % - 88.0 %) وهذا يدل على أن الإجابات أغلبها جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة (2) وهذه النتيجة تختلف عن المحور الأول والمحور الثاني ، وهذا يعكس طبيعة مدينة سبها من حيث ضعف الدعم وقلة المنافسات والمشاركات المحلية وهذا ما تشير إليه دراسة (قشطة ، 2004)، على أهمية الحاجة إلى الإمكانيات المادية والبشرية في رفع مستوي الأنشطة داخل الأندية الرياضية.

هذا ولقد جاءت الفقرة الوحيدة رقم (2) بنسب عالية 88.0 % . وهذا يدل على إدراك الإداريين لمدي النقص الكبير في الإمكانيات والتي أثرت بشكل واضح على تنفيذ برامجهم وأنشطتهم الرياضية والذي انعكس سلبا على مستوي الأندية داخل مدينة سبها. ولقد جاءت الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 7) بنسب تراوحت ما بين 66.0 % - 69.3 % ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرات

وهذا ما تؤكد عليه دراسة الشويخ (2007) ودراسة صيام (2010)، علي ضرورة الاهتمام بدور الإمكانيات في رفع مستوي الأنشطة الرياضية داخل الأندية. ويُفسّر الباحثان أنّ إداريي المجالس الرياضية يُعطون أهميةً كبيرةً لدور الإمكانيات في تنفيذ الخُطط الإستراتيجية وكافة البرامج والأنشطة، والتي تعتبر العامل الرئيسي لتحقيق الأهداف المرجوة.

الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الإستنتاجات: من خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصلّ الباحثان إلى الإستنتاجات الآتية:

- 1- أن التخطيط الإستراتيجي يساعد علي تطوير وتحسين مستوي الأندية الرياضية بمدينة سبها.
- 2- أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يساعد علي توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية الرياضية بمدينة سبها.
- 3- الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية لها دور هام وكبير في تحسين مستوي الأندية الرياضية وتساعد في تحقيق نتائج افضل.
- 4- المشاركة في الدورات والمسابقات الخيرية من شأنه أن يساهم في توسيع قاعدة الممارسين.
- 5- الإدارة العليا تدعم وتؤيد برنامج إدارة التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً: التوصيات:

- 1- يجب أن يكون المشرفون علي الإدارة الرياضية ذوي كفاءة عالية وخبرة في مجال تخصصهم.
- 2- يجب الإهتمام أكثر بالأندية الرياضية وتقديم جميع الإمكانيات المادية والبشرية لهم.
- 3- ضرورة تنظيم برامج ودورات تدريبية خاصة بالأندية الرياضية لتنمية مهارات وقدرات الإداريين.
- 4- يجب إقامة المسابقات والمنافسات بين الأندية بمدينة سبها لتطوير قدرات الرياضيين وتوسيع قاعدة الممارسين.
- 5- ضرورة وجود مسؤول خاص بالتخطيط الإستراتيجي في كل نادي.

المراجع:

- 1- عبد المقضود، إبراهيم (2003) : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ط1، الاسكندرية"، دار الوفاء ، الدنيا للطباعة والنشر.
- 2- الصانع ، نبيل ذنون (2014) : الادارة مبادي واساسيات ، ط1، اريد الاردن ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- 3- الدوري ، زكريا (2005) :الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع.
- 4- الروقي ، بند بن زين (2015) :معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة جامعة ام القرى ، السعودية.
- 5- الشافعي، حسن(2007): الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في التربية البدنية الرياضية ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر ، الإسكندرية.
- 6- الشويخ ، عاطف (2007) : واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 7- العكروت ، سعيد(2018): إستراتيجية التسيير الرياضي ودورها في تحقيق نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، بحث علمي منشور - المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، معهد التربية البدنية والرياضة ، جامعة الجزائر 3، المجلد (17)، العدد (1).
- 8- الغالبي، طاهر محسن ، وإدريس، محمد صبحي(2009): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
- 9- الكرخي، مجيد (2009): التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج، الأردن.
- 10- بهباني ، خليفة (2004) :موسوعة الادارة في المنظمات الرياضية ، ط1 مطبعة فلسطين، الكويت.
- 11- بشير، رشا(2012): درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- 12- توفيق ، صلاح(2010): التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي . تقرير عن الندوة العلمية، السابعة لقسم أصول التربية-كلية التربية-جامعة طنطا، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد(2) العدد (82)، 239 – 241.
- 13- حسن، عادل، وفتحي، محمد (2008): التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.
- 14- حسن، محمد عبدالغني(2013): مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إدارة الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 15- دريدي، فاطمة ، و براهيم، قدور(2020): دور التخطيط الإستراتيجي في تنظيم أندية كرة القدم (دراسة ميدانية)، بحث علمي منشور، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد(7) العدد(17)، جامعة جلفة، الجزائر.
- 16- صيام ، امال نمر (2010) :تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الادارة العليا والادارة التنفيذية فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة.
- 17- على، نادي أحمد(2010): استراتيجية إعداد البطل الأولمبي، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- 18- قاسمي ، وليد (2016) : دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير اندية كرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية ، قسم الادارة الرياضية ، الجزائر.
- 19- قشطة ، عمر نصر الله (2004) :التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية، ط1 ، جامعة الاقصي ، دار الوفاق للنشر.
- 20- مساعدة ، ماجد عبدالمهدي (2013) :الادارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، ادارة المسيرة للنشر، عمان.