

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من
وجهة نظر الإدارة العليا

تمارا يوسف علي أبو نجم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ/2018 م

مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من

وجهة نظر الإدارة العليا

(2014-2016م)

إعداد الطالبة:

تمارا يوسف علي أبو نجم

بكالوريوس تربية ابتدائية / جامعة القدس المفتوحة / رام الله - فلسطين

إشراف: د.منصور غرابية

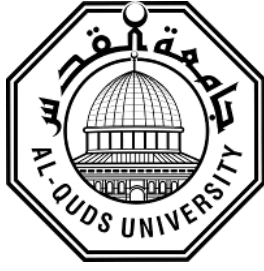
قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية

المستدامة

جامعة القدس - أبو ديس

1439هـ/2018م






جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المُستدامة

إجازة رسالة
مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة
العليا (2014-2016م)

الاسم: تمارا يوسف علي أبو نجم
الرقم الجامعي: (21520011)

المشرف: د. منصور غرابية

نُوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2018\4\23 وأجيزت، من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوقيعاتهم:

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

رئيس لجنة المناقشة: د. منصور غرابية
المتحن الداخلي: د. إبراهيم عوض
المتحن الخارجي: د. أحمد حرز الله

القدس - فلسطين

1439هـ/2018 م

الإهداء

إلى من علّمني العطاء من دون انتظار، إلى مَنْ أحمل اسمه بكل افتخار، والدي العزيز.
وإلى رمز الحبّ وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض، والدتي الحبيبة.
وإلى رفيق دربي، وتوأم روحي، وصاحب القلب الطيب زوجي العزيز.
وإلى مَنْ أرى التفاؤل في عيونهم، والسعادة في ضحكاتهم أصحاب الوجوه المفعمة بالبراءة
أولادي: أكرم، وكريم، وأحمد.
وإلى مَنْ بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، وعرفت معهم للحياة معنى، إخوتي وأخواتي.
وللموتى رنين بالذاكرة !
يصدح عند تذكر أسمائهم، نستشعرهم بحواسنا
ونكاد نبصرهم في الأماكن كلّها
فرحم الله ضحكة لا تُنسى، وملامح لا تغيب عن البال، وحديثاً اشتقتُ لسماعه...
ورحم الله كلّ روح غالية تحت الثرى...
أهدي ثمرة جهدي، عرفانا... ووفاء... وإكراما...

الباحثة:

تمارا يوسف أبو نجم

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنَّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة ، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيث ورد ، وأنّ هذه الرسالة ، أو أي جزءٍ منها ، لم يُقدّم لنيل أيّة درجة عليا لأيّة جامعة، أو أي معهد آخر .

.....التوقيع:

اسم الطالبة : تمارا يوسف علي أبو نجم

التاريخ: 2018/4/23

شكر و عرفان

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكرُ اللهَ مَنْ لا يشكرُ الناسَ".

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فأنه ليسرني، وليتلج صدري، أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور منصور غرابة الذي مدني من منابع علمه بالكثير، وما توانى يوماً عن مد يد المساعدة. كما وأتوجه بالشكر والتقدير العميق إلى أساتذتي الكرام في معهد التمنية المُستدامة، الذين أغدقوا عليّ بعبء علمهم في رحلتي العلمية، فكانوا لي خير معلمين ومعينين، كما وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة وزودوني بأرائهم ومقترحاتهم، وأتوجه بالشكر إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة الذي أبدى تعاوناً واهتماماً لإتمام هذه الدراسة. وتجنباً لما يعترض الذاكرة من نسيان ، فأنني لأشكر كلَّ ذي فضل على هذه الدراسة فضله مقروناً باسمه ، وإن لم يسعفني المقام على رسمه.

المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا، وتحدّدت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس وهو: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا (2014-2016م)؟ وللتحقّق من ذلك قامت الباحثة بإجراء دراستها اعتماداً على المنهج الوصفيّ من خلال تطبيقه على مجتمع الدراسة الذي اشتمل على (112) موظف من الإدارات العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وتمثّلت أداة الدراسة التي استعانت بها الباحثة في استبانة مكوّنة من أربعة محاور: (مرحلة الجهويّة والتشخيص، ومرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة) إذ ترتبط كلّها بالتخطيط الاستراتيجي، و بعد جمع البيانات و تفرّغها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائيّة (SPSS) لتحليل النتائج ، و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

جاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة بمراحله بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابيّة الكليّة في تقدير إجابات مجتمع الدراسة تُعزى للمتغيرات الديمغرافيّة: (الجنس، والفئة العمريّة ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، المُسمّى الوظيفي)، إضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل التخطيط الاستراتيجي على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا، أعلاها لمرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط)، وأدناها لمرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)، وبناءً على هذه النتائج خرجت الدراسة الى عدد من التوصيات، وكان أهمها: إعطاء أولويّة لمجال الرقابة (المتابعة والتقييم) في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولمعرفة الانحرافات واستخلاص العبر منها في تصحيح الانحرافات للخطط المستقبلية، وإشراك المستويات الإداريّة جميعها، والمجالس الفرعيّة المنتشرة في أنحاء الوطن والشتات في لجان التخطيط الاستراتيجي، وعدم اقتصارها على الإدارة العليا في المركز الأم.

The extent to which strategic planning is applied in the Higher Council for Youth and Sports in Palestine from the point of view of senior management

Prepared by: Tamara Yousef Ali Abu Nijim.

Supervisor: Dr.Mansour Gharabeh.

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which strategic planning is applied in the Higher Council for Youth and Sports of Palestine, from the point of view of senior management. The problem of the study was determined by answering the main question: to what extent strategic planning is applied in the Higher Council for Youth and Sports, from the point of view of senior management (2014 – 2016)? In order to verify that, the researcher conducted her study based on the descriptive approach through its application to the study population, which included (112) employees from senior departments of the Higher Council for Youth and Sports. The study tool used by the researcher was a questionnaire consisting of four axes: (the stage of readiness and diagnosis, the stage of developing the strategic framework, the implementation stage, and the control stage) all of which are related to strategic planning. After collecting and dumping data, the SPSS program was used to analyze the results. The study reached the following results:

The extent of implementing strategic planning in the Higher Council for Youth and Sports in its four stages was very high. There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) at the total mathematical averages in estimating the answers of the study population due to the demographic variables (gender, age group, years of experience, the scientific qualification, and the job title). In addition, there was a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the strategic planning stages on the implementation of the strategic planning of the Higher Council for Youth and Sports from the point of view of senior management. The study included a number of recommendations, the most important of which were: to give priority to the field of supervision (monitoring and evaluation) in implementing the strategic plan and to identify deviations and draw lessons from them in correcting the deviations of the plans. In addition to be aware of involving all administrative levels, and the sub-councils spread throughout the country and diaspora, within the strategic planning committees, and not to keep planning limited to senior management at the mother center.

الفصل الأول

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة :

تعيش المؤسسات في هذه الايام في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتنظيمية جميعها. حيث تأثرت هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في العالم، وبسبب تأثيرات العولمة، وتأتي تلك التغيرات مما يجعل مهمة الادارة أصعب حاليا في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار.

(الكردي، 2010)

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من امة تسعى الى مستقبل أفضل الا تضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة ادارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع

العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف نفسها، إضافة الى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية. (صيام، 2010)

وتزداد أهمية استخدام نهج التخطيط الاستراتيجي في السياق الفلسطيني نظراً لخصوصية وضعه و ظروفه، و نتيجة للأزمات المتلاحقة التي مرّ بها الشعب الفلسطيني، ولأنه ما زال يعاني من احتلال، فسوف يحاول استنزاف كافة مقومات قيام الدولة الفلسطينية، من نهب في الموارد، والتبعية الاقتصادية، و السيطرة على المعابر و الحدود، أصبح من الضرورة استثمار كافة الامكانات و الموارد المتاحة، و بخاصة الموارد البشرية، و رأس المال البشري الذي هو أعلى ما يملكه الشعب الفلسطيني.

وبما أنّ المجلس الأعلى للشباب والرياضة هو الجهة الأساسية والحاضن الرئيس للشباب، ونظراً لأهميته، ودوره في توجيه الشباب الفلسطيني والاهتمام بهم، والعمل معهم، وبخاصة مع التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية العالمية، والتفاعل الثقافي وتبادله بين الحضارات، وما صاحب هذه التغيرات من تحديات وألويات لدى الشباب الفلسطيني، الذين عانوا خلال سنوات طويلة من الاحتلال بحرمانهم من أبسط حقوقهم في الحركة والتنقل بحرية، والتعليم وممارسة الرياضة، والعمل مثل غيرهم من الشباب في شتى أنحاء العالم، كان لا بدّ من إطلاق الخطة الاستراتيجية لقطاع الشباب والرياضة (2014-2016م) التي تتماشى مع التغيرات الحاصلة، وعملية الانتقال من وزارة الشباب والرياضة إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة. (المجلس الاعلى للشباب والرياضة، 2016)

بناءً على ما ذكر سابقاً، وانطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنظمة، ومواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، وتهيئة المنظمة للتوجه المستقبلي ومساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي (آل مشني، 2015)، جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا خلال الفترة (2014-2016).

2.1 مشكلة الدراسة :

يشكل قطاع الطلائع والشباب ثاني أكبر القطاعات العمرية في المجتمع الفلسطيني الذي تصل فيه نسبة الشباب من الفئة العمرية (15-29) عاماً إلى حوالي (30%) من عدد السكان (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)، ويلعب هذا القطاع دوراً رئيسياً في المجتمع؛ لقدرتة على التغيير فيه والبناء، فقد صدر في العام (2012) مرسوماً رئاسياً بتحويل وزارة الشباب والرياضة إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة. وهنا بدأت مرحلة جديدة في إدارة الشأن الشبابي تحت مظلة (منظمة التحرير الفلسطينية) للوصول إلى الشباب الفلسطيني في كافة أماكن تواجده، وللتحرر في العمل الشبابي والرياضي من محددات الاتفاقيات السياسية التي تحدد عمل الوزارات بمناطق نفوذ الحكومة الفلسطينية، ونتيجة لهذا التغيير، فقد اختلف الهيكل التنظيمي للمجلس، ولرؤيته، ولرسالته، ولغاياته التي يسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى التوسع في نطاق عمله وصلاحياته بحيث أصبح شاملاً لأنحاء الوطن جميعه، بالإضافة إلى الشتات، كما أدى هذا التغيير إلى الفصل بين قطاعي الشباب، والرياضة.

وفي إطار عملية التخطيط الاستراتيجيّ للدورة (2014-2016م) كانت البداية تتراوح بين مراجعة الخطة الاستراتيجية عبر القطاعية (2011-2013م)، وبين استحداث خطة جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة، وعملية الانتقال من وزارة الشباب والرياضة إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وعليه، ومن خلال عمل الباحثة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وفي المجالين: الرياضي، والشبابي، ومشاركتها في الدورات التدريبية، وورشات العمل الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية للمجلس الأعلى للشباب والرياضة، أدركت الباحثة مدى الحاجة لدراسة مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية في الفترة الواقعة ما بين (2014-2016م)، وذلك عن طريق الاجابة عن السؤال التالي:

ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا؟

3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع هذا البحث لجملة من المبررات، أهمها:

- 1- توجهات المجلس الأعلى للشباب والرياضة لعقد ورشات عمل، و دورات تدريبية، بخصوص التخطيط الاستراتيجي ، لما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية كبيرة في المحافظة على ديمومة المجلس واستمرارية تقدمه، ومحاولة تجاوز معظم العقبات.
- 2- كون الباحثة تعمل في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، الأمر الذي دفع بها الى تسليط الضوء على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيه، لما له من دور في زيادة الحراك والتفاعل بين مختلف المستويات الادارية، والاستغلال الافضل لامكانيات كافة الموظفين وطاقاتهم من خلال اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات.

3- اهتمام المجلس الأعلى للشباب والرياضة بالتخطيط الاستراتيجي، وتوصية واهتمام (دائرة التخطيط)، بعمل أبحاث ودراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي.

4- قلة الدراسات التي تناولت و بحثت مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة، و كون الباحثة تعمل في المجلس الأعلى للشباب و الرياضة الأمر الذي دفع بها الى القيام بهذه الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الذي يعدّ المنارة التي توجه المنظمات في أعمالها، وتؤثر في بقائها واستمرارها وتطورها، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة وفقاً للنقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع نفسه، وهو الوقوف على مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، والوصول إلى نتائج موضوعية، وتعميم النتائج التي يمكن أن تسهم ولو بشكل بسيط في النظر إلى الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2022م) التي أطلقها المجلس الأعلى للشباب والرياضة في بداية شهر تموز (2017م)، ومحاولة تجنب كافة نقاط الضعف والتحديات فيها، وتعزيز نقاط القوة والفرص المتاحة .

2. لأهمية النتائج ، فقد تسهم الدراسة في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بخطواته في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، ولبعض المنظمات ذات العلاقة.

3. تتبع أهمية الدراسة من أهمية حدودها المكانية، كونها تجري على المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وهو القطاع الرسمي الحكومي، الذي يتبع (منظمة التحرير الفلسطينية)، و يمثل

قطاعي الشباب و الرياضة داخل فلسطين، و في الشتات الفلسطينيّ على امتداد العالم، و لما يبذله هذا القطاع من جهود لتنمية الشباب الفلسطيني في مختلف المجالات.

4. أهمية مرتبطة بالباحثة، فالواقع والرغبة الشخصيتان للباحثة كونها موظفة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وأن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم له علاقة مباشرة ببيئة الباحثة وعملها.

5.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

الهدف الأول: التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا ويتفرع منه الآتي:

1- التعرف على مدى تطبيق مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

2- التعرف على مدى تطبيق مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

3- التعرف على مدى تطبيق مرحلة التنفيذ للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

4- التعرف على مدى تطبيق مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

الهدف الثاني: اظهار الفروقات في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تبعًا للمتغيرات الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

6.1 أسئلة الدراسة:

لوصف خصائص الظاهرة و أسبابها و للتعرف على مضمون المشكلة للوصول الى النتائج المرجوة، فقد تم تجزئة المشكلة الى مجموعة من الأسئلة التي تساعد على تحديد منهجية البحث، حيث تعتبر الاجابات العملية على هذه الأسئلة بمثابة النتائج المطلوبة لحل جزء من هذه المشكلة البحثية، و تتلخص هذه الأسئلة في الاسئلة التالية:

السؤال الاول: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) للخطة الاستراتيجية في

المجلس الأعلى للشباب والرياضة؟

2. ما مدى تطبيق مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) للخطة الاستراتيجية في المجلس

الأعلى للشباب والرياضة؟

3. ما مدى تطبيق مرحلة التنفيذ للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة؟

4. ما مدى تطبيق مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى

للشباب والرياضة؟

السؤال الثاني: هل توجد فروقات في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

7.1 حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة وفقاً للحدود الآتية:

1. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة على الخطة الاستراتيجية من العام (2014) بداية عمر الخطة الاستراتيجية للمجلس الأعلى للشباب والرياضة ولنهاية عام (2016) نهاية عمر الخطة الاستراتيجية، وقد أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي (2017-2018).

2. الحدود المكانية: تجرى الدراسة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة في الضفة الغربية.

3. الحدود البشرية: تجرى الدراسة على موظفي (الإدارة العليا) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة في الضفة الغربية.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة في الضفة الغربية - فلسطين.

8.1 أخلاقيات الدراسة:

لقد تمّ الالتزام بالأصول والضوابط اللازم مراعاتها خلال القيام بإجراءات البحث العلمي كالاتي:

- تمّ إعلام الأفراد من مجتمع الدراسة، و طلب منهم الإذن المسبق لتعبئة الاستبانة، للوصول للمعلومات المطلوبة (ملحق رقم 3).

- مراعاة الأمانة العلمية في توثيق الأدبيات، والدراسات، ودقة الاقتباس، والإشارة إلى أصحابها لحفظ حقوقهم.
- مراعاة الدقة في إجراء الدراسة، وتطبيق معايير المنهجية العلمية في إعداد الدراسة وعرض النتائج.
- مراعاة الموضوعية أثناء إعداد الدراسة بما يتوافق مع المنهج العلمي المتبع.
- تعزيز الإيجابيات المتوقعة من الدراسة، والحد من تأثير المخاطر أثناء إعدادها.
- الاحترام المتبادل مع كافة المعنيين، وذوي العلاقة بالدراسة.
- احترام الرأي الآخر والاستماع الجيد لذوي العلاقة بالدراسة.
-

9.1 مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

- عرف (جودشتاين، ونولان، وفايفر) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المنظمة باتخاذ قرارات بشأن المستقبل، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية؛ لتحقيق المستقبل المنشود، وتقرير كيفية قياس النجاح". (أبو الجدايل، 2012)
- أما (عبوي)، فعرفه بأنه عملية تطوير رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها، وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي إذن عملية تخطيطية، وبذلك التخطيط كما هو معروف التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل. (عبوي، 2006)

الخطة التنفيذية: وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز بكل عناية من قبل الجهات ذات الاختصاص في المنظمة لكي تتحقق الأهداف الاستراتيجية بنجاح و لا تبقى الخطة وثيقة مركونة على احدى رفوف المنظمة ليعفو عنها الزمن. (الكرخي، 2014)

الرؤية: صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة و تحث الخطى للوصول اليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة و هي لا تبدو حقيقية الان بل ستصبح حقيقة في المستقبل. (الكرخي، 2014)

الرسالة: عبارة مختصرة قليلة الفقرات سهلة التذكر توضح سبب وجود المنظمة و تصور اهدافها و اغراضها و ترشد الادارة و الموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة و نشاطاتها في المستقبل. (مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية، 2015)

الهيكل التنظيمي: ترتيب العلاقات المتبادلة بين الاجزاء ووظائف المنظمة و يحدد هيكل المنظمة نشاطات تقسيم العمل فيها كما تبين كيف ترتبط وظائفها و نشاطاتها المختلفة مع بعض. (السكرانة، 2015)

ثقافة المنظمة: مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير التي يتبناها افراد المنظمة و يشتركون في تطبيقها و السير على نهجها و قد تكون الثقافة التنظيمية لاي مؤسسة عقدا غير مكتوب يتم الشعور به و يشارك كل فرد في تكوينه و يتم تعليمه للافراد الجدد في المنظمة. (منتديات التغيير، 2010)

الاستراتيجية: هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (حمدان و ادريس، 2009)

المجلس الأعلى للشباب و الرياضة: قطاع رسمي حكومي، منبثق عن (منظمة التحرير الفلسطينية)، ويمثل قطاعي: الشباب و الرياضة داخل الوطن، وفي الشتات الفلسطيني، على امتداد العالم، وتتمحور رؤية المجلس على بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي و وطني حرّ، ممكن، و مشارك، ولديه الفرص المتكافئة، و يضطلع برسالة قوامها: تمثيل "الكل الفلسطيني"، و رسم السياسات و متابعة تنفيذها، و توفير البيئة القانونيّة، و البنية التحتيّة، و تحصين الشباب بمنظومة قيمية و أخلاقية، و تعزيز الهوية الفلسطينية و الانتماء، و وصولاً إلى تنمية مستدامة بما لا يتعارض مع القوانين و الأنظمة الدولية، استناداً إلى أسس تؤمن بحقوق الإنسان و العدالة الاجتماعية. (المجلس الأعلى للشباب و الرياضة، 2017)

10.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة على ستة فصول على النحو الآتي:

المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، أخلاقيات الدراسة، مصطلحات الدراسة، هيكلية الدراسة.	الفصل الأول
الإطار النظري، و الدراسات السابقة، و التعقيب عليها.	الفصل الثاني
الطريقة و الإجراءات، منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، ثبات أداة الدراسة، مصادر المعلومات، متغيرات الدراسة، حدود الدراسة، إجراءات الدراسة، المعالجة الإحصائية.	الفصل الثالث
عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.	الفصل الرابع
الاستنتاجات و التوصيات.	الفصل الخامس
المراجع و الملاحق.	الفصل السادس

الفصل الثاني

2. الإطار النظريّ، والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظريّ:

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجيّ:

قبل أن نتطرق لمفهوم التخطيط لا بد للإشارة لمفهوم الاستراتيجية، حيث تعود جذور مصطلح الاستراتيجية الى الأصل الاغريقي، وهو يعني علم الجنرال كما يعني قيادة فن الحرب. لذلك فان نقل المصطلح الى حقل الادارة سيعني بصورة واضحة انه فن القيادة أو الإدارة. (صيام، 2010) وأشار(المشني، 2015) بأن الاستراتيجية: خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

يتضح مما سبق ومن وجهة نظر الباحثة بأن الإستراتيجية هي: الأداة أو الوسيلة التي تحقق الأهداف و الغايات الإستراتيجية من خلال الموارد المتاحة.

أما التخطيط فقد أشار (محمد، 2016) إلى التخطيط بأنه المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف .

وعرفه (الكرخي، 2014) بأنه عملية رسم الأهداف التي يُراد التوصل بها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج .

أما (محمد صديق نفاذي) فقد عرف التخطيط: بأنه عملية اعداد و تنفيذ و متابعة و تقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب و الاجراءات و السياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى. (أبو النصر، 2009)

وعليه يمكن تقسيم التخطيط الى أنواع حسب الغرض منه، ومن أهم هذه الأنواع:

1. التخطيط قصير الأجل:

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات و غالبا" ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف الى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، و غالبا" ما يستخدم هذا النوع عند اقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في امكان الادارة التحكم فيها و تنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به. (محمد، 2016)

2. التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الاحيان بين ثلاث و خمس سنوات، أما المدى المؤلف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات. (محمد، 2016)

3. التخطيط طويل الأجل:

وهو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمسة سنوات فأكثر، فربما تكون عشرة سنوات أو عشرين سنة وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة، و كلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان. (الكرخي، 2014)

من الملاحظ أن عملية التخطيط أصبحت تجري في اطار منهجي و منظم، و في ظل مستويات عديدة، و نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديد رؤية و رسالة المنظمة وقيمتها بالاضافة الى الغايات وصولا الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أما التخطيط التشغيلي فهو ذو أهمية كبيرة لانه يركز على كيفية وصول المنظمة الى الأهداف التي ترغب بتحقيقها فهو يشمل خطط التنفيذ و السياسات و البرامج اللازمة للوصول الى الأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث و خصائصه المميزة الى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى. و منذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم و بوسائله و أدواته بالتطوير مما أدى الى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف احجامها، وفي العديد من دول العالم.

(الغالبى و ادريس، 2007)

وقد عرف (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015) التخطيط الاستراتيجي: بأنه منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات و الأهداف و تحديد البرامج و المشاريع القادرة عل تحديد هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة و المعوقات المحتملة.

أما (العارف، 2010)، فقد عرّف التخطيط الاستراتيجي: بأنه خارطة طريق بين نقطتين: الأولى، تتمثل بالماضي والحاضر (أين كنا، وأين نحن الآن)، والثانية، تتمثل بالمستقبل وكيفية الوصول إليه (إلى أين نرغب أن نكون، وكيف يمكن تحقيق ذلك)، وجوهرة التحليل .

و عليه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة و وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، يحدد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى المستقبل المرغوب عن طريق الاستناد على مجموعة من التساؤلات: (أين أنا الآن؟ و الى أين أرغب بالوصول؟ و كيف سأصل؟).

يتضح مما سبق و من وجهة نظر الباحثة أنّ التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط ممنهج، وليس تخطيطاً لردة الفعل، وذلك من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ له، والاستعداد للتحديات المستقبلية، واغتنام الفرص المتاحة، وتحديد الرؤية المستقبلية، ويعتمد هذا التخطيط على تحليل واقع المنظمة الداخلي والخارجي.

2.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تعتبر الأهداف مؤشراً لتحديد الاتجاه العام للمنظمة، وتوضيح المهام، والتعريف بالبيئة التي تعمل بها، وتكمن أهمية أهداف التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

- 1- يسهم مدخل التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري، وشمولي، وأساسي في المنظمة، كما يسهم في صياغة الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج كلّها، وتقييمها.

2- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها، ووضع الاستراتيجيات اللازمة مع هذا التغيير.

3- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد، وأوجه استخداماتها المتعددة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف، ومن ثم توجيه الموارد بناءً على أهمية تلك الأهداف.

4- يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها، وبذلك فهو يحقق النظرة الشمولية للعمل، وكذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف مع بعضها البعض وتربطها، بحيث تكون أساساً لكل تحسين أو تطوير.

5- يسهم التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادرات الإدارة العليا وتهيئتهم، وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يساعد المديرون في إعداد الاستراتيجيات على تنمية الفكر لديهم.

6- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا الأفراد ودفاعيتهم، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وصياغة الأهداف، والاستراتيجيات، وبرامج العمل. (رضوان،

(2010)

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي و فوائده، و البعض قد توصل

بأن العمل من دون خطة يصبح ضرباً من العبث، وإضاعة للوقت، إذ تعمّ الفوضى والارتجالية، ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال، وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

1- توضيحه للمستقبل، والتنبؤ بالأحداث، والتهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

- 2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية، والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من توظيف القدرات في المستقبل.
- 4- يعزز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشاركون جميعهم في بناء الاستراتيجية، ووضع أهدافها.
- 5- يساعد في تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لانشطتها، والصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- 6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار؛ لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة، وكيفية تحقيقها، والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها، ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها، وإصدار التوصيات اللازمة لوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7- يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراستها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8- وأخيرا يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة، وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب. (محمد، 2016)

4.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي:

إن أهم مبررات التخطيط الاستراتيجي يمكن إيجازها بما يلي:

- 1- زيادة التفاعل الايجابي بين المستويات المختلفة بالمؤسسة.

- 2- أداة لبلورة الخطط البرامجية و التشغيلية لخطة متكاملة.
- 3- فرصة لتجنيد تمويل أكبر للمؤسسة.
- 4- استثمار طاقات العاملين بشكل فاعل.
- 5- تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة.
- 6- تطوير عمل المؤسسة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015)

5.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

- أ. الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية ومهمة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة، وجهود كبيرة.
- ب. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً إلى العاملين، والمستفيدين، والجمهور وغيرهم.
- ت. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- ث. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها، ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

ج. المستقبلية : ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي، ومعطيات الحاضر لاغراض معرفة واقع المنظمة، إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل. (السكرانة، 2014)

ح. الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية، وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (المرجع السابق)

6.1.2 علاقة التخطيط الاستراتيجي بأنظمة المؤسسة الأخرى:

عملية التخطيط الاستراتيجي بمدخلاتها ومخرجاتها عملية غير مستقلة بحد ذاتها، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع سائر أنظمة المؤسسة المتعلقة بالبناء الهيكلي، ونظام المعلومات، ونظام الموازنات ونظام الإدارة (PME).

• العلاقة بالبناء الهيكلي: إن تطبيق الخطة الاستراتيجية، وبلوغ أهدافها، وتحقيق الرقابة عليها، تتم من خلال مستويات إدارية مختلفة، ولها مهام محددة؛ لذلك لا بد من أن يتم إعداد الخطة الاستراتيجية على هذا الأساس، وبشكل يتناسب مع الهيكلية، إضافة إلى ذلك فإن الخطة الاستراتيجية تتيح الفرصة للمؤسسة لإعادة النظر في هيكليتها الخاصة بها، وإجراء التعديلات اللازمة.

• العلاقة بنظام المعلومات: لا يتم التخطيط الاستراتيجي دون الاستعانة بنظام المعلومات في المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة والمتمثلة بالأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وكذلك المعلومات المتعلقة بالبيئة الخاصة والمتمثلة بالأطراف ذات العلاقة من شركاء، وفئة مستهدفة، وخدمات، وبرامج

الممولين... إلخ، وأيضا معلومات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بالبناء المؤسسي،

والوضع المالي، والبنية التحتية، والوظائف اللوجستية... إلخ. (الكرخي، 2014)

• العلاقة بنظام الموازنات: تعتبر الخطة الاستراتيجية عاملاً أساسياً في توفير المعلومات حول تكلفة الخطة لإعداد الموازنات السنوية، وكذلك توفر الموازنات من خلال الرقابة على تطبيقها، والنتائج الفعلية للأداء، وبناء عليها يتم إعادة النظر سنوياً بالخطة الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة (المرجع السابق).

• العلاقة بنظام الإدارة: لكون التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية، فإنّ حلقات الربط بينه وبين نظام الإدارة (PME) تتمثل بالتالي:

1. مجال التخطيط: يتم إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطة التنفيذية، والخطة التشغيلية وتصميمها.

2. مجال المتابعة: متابعة إعداد كل خطة وتصميمها قبل البدء بإعداد الخطة التالية وتصميمها، وكذلك متابعة تطبيق الخطط بترتيبها المنطقي: (الخطة الاستراتيجية، والتنفيذية، والتشغيلية)، والتأكد من إجراء عمليات التنفيذ.

3. مجال التقييم: يتم التقييم في نهاية السنة مع استخلاص العبر والدروس لإعادة التخطيط، وإجراء التعديلات اللازمة. (محمد، 2016)

7.1.2 منافع التخطيط الاستراتيجي ومحاذيره:

أشار مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2015) إلى أنه من الضروري التفكير بالمنافع والمحاذير الممكن أن تترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما في الجدول التالي،

ويمكن استخدامها للمساعدة في التفكير فيما إذا كانت الفوائد تستحق التكاليف المترتبة على العملية

أم لا:

المحاذير / أمور يجب تجنبها	المنافع / الفوائد/ العوامل المحفزة
من الممكن أن يستهلك وقتاً كبيراً	يمكننا التخطيط الاستراتيجي من النظر إلى المؤسسة بشمولية
يمكن أن يستهلك الجهد الكثير	يحسن من قدرات المنظمة في مواجهة الظروف المتغيرة
من الممكن أن يكون التخطيط مكافئاً	يشجعنا على التعلم والتعليم من خلال التحليل للمعلومات
لا تؤدي كل عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج إيجابية	يساعدنا على مواجهة الأفكار المنغلقة
يمكن أن تواجه استمرارية وجود المؤسسة إلى توتر، وربما انهيار	يساعدنا على وضع الأولويات
من المحتمل أن يكون لديك استراتيجية مفيدة، ولا يوجد حاجة إلى تبديلها.	يساعدنا في تحديد كيفية الالتقاء مع المؤسسات الأخرى
الأشياء تتغير بسرعة ولا يوجد لدينا خيار السيطرة على مستقبلنا	يساعدنا على تحسين النتائج
الاعتماد على الخبير الخارجي، يجب أن نحذر من أن يكون أحد أدواره القيام بعملية دراسة البيئة الخارجية، أو كتابة تقرير الاستراتيجية.	إيجاد وسيلة للمساءلة، حيث إن أساس المساءلة هو وجود أهداف وبرامج عمل واضحة
ضعف مشاركة أعضاء مجلس الإدارة أو الهيئة العامة أو عدم إشراك خبراء خارجيين مهتمين أو مختصين في مجال عمل المؤسسة	يحفز العمل بفريق وتعزيز والالتزام تجاه المؤسسة
وضع نظام صارم، وغير مرن لعملية التخطيط	تقليل هدر الوقت والجهد
عدم توفر الموارد المطلوبة	تعزيز مبدأ الشراكة، والتكامل، والتنسيق
عدم صلاحية المعلومات	تشجيع التفكير الاستراتيجي لدى ذوي العلاقة
عدم الرقابة الدورية على تطبيق الخطة	إعطاء الخطة ميزة استراتيجية على غيرها
عدم توفر الشرعية المجتمعية للمؤسسة	تكوين سمعة طيبة للمؤسسة

يتضح من الجدول السابق أنه من الضروري قبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي التفكير بالمنافع والمحاذير التي يمكن أن تترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، حيث أن عملية التخطيط هي مرحلة هامة من عمر المؤسسة، وذلك لما لها من تأثيرات اما ايجابية أو سلبية على

نشاط المؤسسة و تطويرها، و لهذا فمن الضروري على قيادة المؤسسة ايلاء هذه المنافع و المحاذير الاهتمام الكافي قبل البدء بعملية التخطيط.

8.1.2 مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

أشار (مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية ، 2015) إلى وجوب التقيد بمجموعة من الأسس والمبادئ للتمكن من التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة القصوى منه في المؤسسة، ولضمان استخدامه كأداة إدارية PME (تخطيط، ومتابعة، وتقييم)، وهي كما يأتي:

1. إدراك المعنيين واقتناعهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي: يجب أن يشعر المعنيون على كافة المستويات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، والإمام به، والاقتناع بجدواه، وبإمكانية تطبيقه والمشاركة الفعالة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية وتطبيقها، وكذلك القناعة بإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعه، لأنّ التخطيط الاستراتيجي يشكل أداة تساعد على تحسين الأداء، ويعمل على تطوير أعمال المؤسسة.

2. مساهمة الجميع في الإعداد: يؤدي مساهمة كافة المعنيين على مختلف المستويات الإدارية في إعداد الاستراتيجية إلى رفع مستوى التزامهم في تطبيقها، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة كلها.

3. الحالة المعنوية للمعنيين: يجب أن يكون المعنيون بالتخطيط الاستراتيجي في حالة نفسية ومعنوية قادرة على العمل بروح الفريق، وتحمل العمل تحت الضغط، وتوفر حالة من التجاوب، والتنسيق والتقدير بشكل علمي، والقدرة على تحمل تبعات النتائج ومسئوليتها.

4. توفر المهارات الإدارية اللازمة لإعداد الاستراتيجيات: على المعنيين لإعداد الاستراتيجيات توفر بعض المهارات الإدارية، مثل مهارة إدارة المعلومات، من خلال الاطلاع الدائم على مجريات

الأمر والحصول على المعلومات الصحيحة والمفيدة، وكذلك مهارة التخطيط المتمثلة في تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها، ومهارة حلّ المشاكل واتّخاذ القرارات المتمثلة في إيجاد الحلول المناسبة والناجعة للمشاكل، واتّخاذ القرارات المناسبة في شأنها، بالإضافة إلى مهارة إدارة التغيير المتمثلة بدراسة متطلبات تطبيق التغيير بشكل واقعيّ وموضوعيّ.

5. توفر المهارات الإداريّة اللازمة لتطبيق الاستراتيجيّات: كي يتسنى للمعنيين تطبيق الاستراتيجيّات بنجاح، فلا بدّ من توفر بعض المهارات الضرورية مثل: مهارة التنظيم، المتمثلة باستخدام وتكييف التنظيم غير الرسميّ أو شبكة العلاقات غير الرسمية؛ لتسهيل تطبيق الاستراتيجيّات، وكذلك مهارة توزيع الموارد، المتمثلة في برمجة المهام والأعمال المطلوب إنجازها، وتقدير الوقت، والمال، والموارد الأخرى اللازمة، وأيضًا مهارة التفاعل المتمثلة في إدارة سلوك المعنيين، وسلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة، إضافة إلى مهارة المتابعة، المتمثلة في الاستخدام الأمثل للمعلومات لتصحيح أي طارئ أثناء عمليّة التطبيق أو تعديله.

6. التّأهيل: يجب أن يتلقّى أفراد فريق العمل تأهيلاً وتدريباً حول أهداف التخطيط، وتوضيح أساليب العمل بما فيها السياسات العامة، والإجراءات، والخُطط العريضة لهذه العمليّة، بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات عمل كل أفراد الفريق ومهامه وأساليبه.

7. الاستناد إلى قواعد ومقاييس موحدة ومتفق عليها: تحتاج عمليّة إعداد الاستراتيجيّات وتطبيقها إلى وجود قواعد وأساليب ومعايير موحدة ومتفق عليها، وذلك لتسهيل عمليّة الربط والمقارنة بين مختلف الاستراتيجيّات خلال الفترة نفسها، والاستراتيجيّة نفسها خلال فترات متفاوتة، آخذين بعين الاعتبار المتغيرات الداخليّة والخارجيّة للمؤسسة.

8. الالتزام بالبرنامج الزمني: من الأهمية بمكان، وضع برنامج زمني لإعداد الخطة الاستراتيجية وإنهائها في وقت يتم الاتفاق عليه مسبقاً.

9. التوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة: إن تطبيق الخطط، وتحقيق الأهداف، والرقابة يتم عبر المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، لهذا يجب على التخطيط الاستراتيجي أن يعكس طبيعة وجود هذه المستويات في الخطة.

10. مصدر موثوق للمعلومات: يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على المعلومات المختلفة التي يوفرها نظام المعلومات، لذا يجب الاستناد إلى نظام معلومات سريع ودقيق يغطي متطلبات مراحل الإعداد والمتابعة والتقييم.

11. الانسجام مع نظام الموازنات: إن الخطة الاستراتيجية تستند إلى الموازنة التي توفر النتائج الفعلية المطبقة، والأساس للمراجعة السنوية للخطة وإدخال التعديلات اللازمة إليها على ضوء تلك النتائج.

12. الاعتماد على وقائع ملموسة وتوقعات صحيحة عند وضع التقديرات: لا بد أن تكون التقديرات الواردة في الاستراتيجيات كأساس للرقابة، مستندة إلى وقائع ملموسة، وتوقعات صحيحة، وعدم الاكتفاء بالمعلومات التاريخية، بل يجب تطعيمها بمعلومات صادرة من مراكز إحصائية، ورياضية، وبحثية...إلخ.

13. الاعتماد على الواقع في التقدير: يجب ألا تكون التوقعات والتقديرات والأهداف مبالغاً فيها، الأمر الذي يجعل تحقيقها مستحيلاً، بحيث يؤدي إلى إحباط المعنيين بتحقيقها، وفي المقابل ألا تكون الأهداف والتقديرات دون المستوى المطلوب، إذ يجعل تحقيقها سهلاً جداً، وبالتالي يفقد المعنيون الحافز والحماسة. (الكرخي، 2014)

14. المرونة: يجب على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة أن تتمتع بهامش من المرونة، يجعلها قادرة على اغتنام الفرص الإيجابية، سواء أكانت واردة في الاستراتيجيات أم لا، لأن ذلك يعود بالمنفعة على المؤسسة.

15. المتابعة الدقيقة للأداء: لا يمكن أن تتحقق الاستفادة الكاملة من التخطيط الاستراتيجي ما لم تمرّ عملية التطبيق عبر متابعة دقيقة لأداء مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي تتمثل باتخاذ الخطوات التصحيحية والمعدلة أثناء وجود انحرافات، وكذلك الاستفادة من الأداء الجيد لبعض العمليات، وتعميمه، وأخذ العبر والدروس، بالإضافة إلى توفير قاعدة معلومات يستفاد منها في عمليات إعداد الاستراتيجيات في المستقبل .

16. السلوك الحضاري: إنّ طرح كافة القضايا والمواضيع ومناقشتها دونما تردد أو خوف أو تهرب من مواجهة الخلافات والازمات، يساهم وبشكل كبير إلى معالجة ذلك بروح التعاون والاحترام المتبادل والتفاعل الموضوعي والعقلانية. (المرجع السابق)

بناء على ما سبق ومن وجهة نظر الباحثة، فإن المجلس الأعلى للشباب و الرياضة تتوفر لديه مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي، أهمها ادراك المجلس بكافة مستوياته الإدارية واقتناعهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي، و إمكانية تطبيقه، والمشاركة الفاعلة في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية و تطبيقها، و مساهمة كافة الأطراف على مختلف المستويات الإدارية في اعداد الخطة، بالإضافة الى توفر المهارات الإدارية لدى الإدارة العليا في المجلس لاعداد الخطة الاستراتيجية مثل مهارة إدارة المعلومات، ومهارة التخطيط، و مهارة حل المشاكل، بالإضافة الى مهارة إدارة التغيير.

هذا بالإضافة الى توفر المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات، والاستناد في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية وتطبيقها الى قواعد وأساليب ومعايير موحدة ومتفق عليها، بالإضافة الى

التوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة والاعتماد على الواقع في التقدير الامر الذي يجعل تحقيق تطبيق الخطة واقعياً".

9.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي:

يختلف إعداد الاستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض، حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وعلاقتها بجميع المؤسسات ذات العلاقة بما فيها المؤسسات التقليدية. ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية، لذلك سنعرض هنا نموذج التحليل الرباعي (SWOT)، ونموذج (فايفر)، وهما الأكثر استخداماً في العالم. (القحطاني والبحيري، 2014)

1.9.1.2 التحليل الرباعي (SWOT):

يتمحور عمل هذه الأداة في تحليل البيئة الخارجية (العامة) من خلال عناصر الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الخاصة، والداخلية من خلال عناصر نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. ويرتكز فهم هذه الأداة من خلال التركيز على المؤثرات الإيجابية والسلبية. حيث تمثل المؤثرات الإيجابية: (الفرص، ونقاط القوة)، عناصر خارجية وداخلية تصب في مصلحة المؤسسة، وعلى المؤسسة استغلال هذه العناصر بشكل فعال لتسهم في تحقيق أهدافها. أما المؤثرات السلبية (التهديدات، ونقاط الضعف)، فإنها تمثل عناصر خارجية وداخلية تعرقل عمل المؤسسة، لهذا على المؤسسة العمل بحزم على الحد من تأثيرها والتكيف معها أحياناً. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015)

وقد أشار (أبو النصر، 2009) الى أنه لتحديد عناصر التخطيط يمكن الاسترشاد بنموذج التحليل

الرباعي (S.W.O.T) والذي يتضمن:

- تحديد مناطق القوة (Strength).
- تحديد مناطق الضعف (Weakness).
- تحديد الفرص (Opportunities).
- تحديد التهديدات (Threat).

جدول رقم (2.1) عناصر نموذج التحليل الرباعي (أبو النصر، 2009)

م	العناصر	الإبعاد
1.	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية في الأفراد و الموارد والتي يجب المحافظة عليها و تدعيمها.
2.	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية في الأفراد و الموارد و التي تحتاج المنظمة الى تقليلها.
3.	الفرص	الفرص المتاحة و الممكنة الخارجية و التي يجب على المنظمة اقتناصها و الاستفادة منها.
4.	التهديدات	التهديدات الخارجية من المنافسين و من الحكومة و من الظروف المجتمعية المحيطة و التي يجب عمل حسابها و تجنبها و الاستعداد لها و التعامل معها بشكل مناسب و سليم.

2.9.1.2 نموذج فايفر (Pfeiffer Model):

يتلخص نموذج (فايفر) بالقول إنَّ التخطيط الاستراتيجيَّ مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العمليَّ سبيلا في ذلك، ويتضمن صفتين هما: التدقيق، والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية. وتحتوي هاتان الصفحتان على (9) خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية،

وهي: التخطيط للتخطيط، وفحص القيم وتشخيصها، وصياغة الرسالة، ووضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة، وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ)، واخيرا المتابعة والتحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية، والوظيفية، وتحليل الواقع، وأداء المنظمة، وتحليل الفجوات، وتحديد القيم. (الكرخي، 2014)

10.1.2 مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي:

من خلال استعراض المصادر التي تطرقت لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، والخطة الاستراتيجية، فإننا لا نجد اختلافاً جوهرياً في هذه المكونات بقدر الاختلاف في التركيز وتفصيل بعض من هذه المكونات على حساب الأخرى، وبشكل عام يمكن إجمال مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

1.10.1.2 المرحلة الأولى: الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط):

ان البدء بعملية التخطيط تكون بتهيئة واستعداد المنظمة المتمثلة بإدارتها العليا على اهبة الاستعداد والالتزام لبذل الجهد للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي، و عليه يفترض من المنظمة أن تقوم بما يلي:

- تحديد القضايا الأساسية و الخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في عملية التخطيط.
- تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم و اجراءات العملية التخطيطية.
- متابعة الهيكل التنظيمي، و اجراء تطوير العمل فيه أو تغيير بعض جوانبه اذا تطلبت العملية التخطيطية ذلك.

• تشكيل أنظمة المعلومات الاستراتيجية و العملياتية الداعمة لعملية التخطيط.

• توفير المستلزمات المادية و البشرية اللازمة لعملية التخطيط. (الغالبى و ادريس، 2007)

اما (بشارة، 2017)، فقد أشارت في دراستها بأن (نولان واخرون) حددوا عناصر هذه المرحلة بستة عناصر:

1. تحديد الاستعداد التنظيمي للتخطيط الاستراتيجي: حتى يكون التخطيط الاستراتيجي فعال،

يقتضى على المنظمة بذل الكثير من الوقت و الجهد، و على فريق التخطيط تكريس جوهر وقته في عملية التخطيط، أما الموظفين الاخرين فيجب أن يكون لديهم علم و بشكل أساسي عما سيحصل بالمنظمة، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي بحاجة الى تجميع معلومات، و عليه يجب على المنظمة أن يكون لديها الاستعدادية و الجاهزية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2. تطوير التزام و خاصة للمدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي للمنظمة: مرحلة التخطيط

للتخطيط تقتضى تطوير التزام الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، و السؤال الذي يطرح للادارة العليا في شقين: هل لديهم فهم كافي للوقت و الجهد الكافي في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟ و هل هم على استعداد بالالتزام بمراحل التخطيط الاستراتيجي بطريقة منطقية و شاملة.

3. التعرف الى أعضاء فريق التخطيط: من خلال مرحلة التخطيط للتخطيط يتم تحديد عدد فريق

اعداد الخطة الاستراتيجية، و يفضل أن يكون الأعضاء من تخصصات مختلفة و أن يكون عددهم لا يزيد عن سبعة أعضاء.

4. تثقيف المنظمة بأكملها، و خاصة فريق التخطيط حول عملية التخطيط الاستراتيجي: على

المنظمة تكريس وقت و جهد كافيين لتعريف أعضاء فريق التخطيط بكيفية اختيارهم، و ما هي الامور المتوقعة منهم عملها. و هذه المرحلة تعتبر كخارطة طريق تفيد بأن عملية التخطيط

الاستراتيجي باتت رسمية، و تساعد فريق التخطيط لتحديد أين هم من عملية التخطيط الاستراتيجي، و أين كانوا و الى أين يريدون الوصول. اضافة الى ضرورة ابلاغ جميع موظفي المنظمة بأسماء أعضاء فريق التخطيط من خلال قرار اداري أو رسالة رسمية على أن تتضمن أيضا الهدف من تشكيل الفريق، و الوقت المحدد لهم لانجاز مهمة التخطيط.

5. اشراك أصحاب العلاقة بالمنظمة بعملية التخطيط: و أصحاب العلاقة هم الممولين، العملاء، المنافسين، منظمات المجتمع، الاعلام، الحكومة و الموظفين.

6. التعاقد من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي: حيث أكد (برايسون) الى أن هذه المرحلة يجب أن تؤدي الى اتفاق مبدئي، و هو أساس التفاهم بين صانعي القرار داخل و خارج المنظمة بشأن جهود التخطيط الاستراتيجي، و يجب أن تشمل الاتفاقية غرض و قيمة الجهد (عملية التخطيط الاستراتيجي)، و الأشخاص و الوحدات و المجموعات أو المنظمات المشاركة، الخطوات التي يجب اتباعها، شكل و توقيت التقارير، دور و مهام و عضوية فريق التخطيط الاستراتيجي، و تخصيص الموارد اللازمة للبدء في عملية التخطيط.

دراسة وتحليل الأطراف ذات العلاقة

هؤلاء الأطراف هم الذين يؤثرون ويتأثرون بعملية التخطيط على مستوى المؤسسة، ويمكن أن يكونوا من داخل المؤسسة وخارجها، كالهيئات المرجعية، والوظيفية في المؤسسة، وكذلك المؤسسات الشريكة سواء أكانت من القطاع العام أم من المجتمع المدني أم من الخاص، والممولين، وأطراف أخرى. وتعدّ هذه العملية مهمة بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، لأنها تعزز مبدأ المشاركة الفاعلة لمختلف الأطراف ذات العلاقة، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر واقعية. ومن أهم العناصر

الواجب معرفتها أثناء التحليل، مصالح هذه الأطراف، ودورها، وكيفية إشراكها. (ادريس و الغالبي، 2011)

تشخيص واقع المؤسسة:

يعتمد تشخيص واقع المؤسسة على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة سلبيًا وإيجابيًا، وأنّ هذا التشخيص له أهمية بالغة، إذ يعتمد على القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي في وضع التصورات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة. ولإجراء هذه العملية، هناك العديد من الأدوات والأساليب، منها التحليل الرباعي (SWOT)، الذي مازال حتى الآن الأكثر شيوعًا في تحليل واقع المؤسسات.

ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعًا في عملية تحليل واقع عمل المؤسسات والمنظمات الأهلية، وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة (الفرص، والتهديدات) والبيئة الخاصة، والداخلية بالمؤسسة (نقاط قوة، وضعف، وفرص، وتهديدات) أولى الخطوات العملية في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015)

اعداد تقرير تشخيصي عن واقع المؤسسة:

يعتبر هذا التقرير وثيقة تحليلية وتشخيصية لواقع عمل المؤسسة لفترة زمنية محددة من خلال عملية التشخيص التي تمت في المؤسسة، ويشمل هذا التقرير العناصر الآتية:

❖ المقدمة: وتشمل أهمية التخطيط ومبرراته، والمشكلة، والهدف، والمنهجية، والمحتوى (فهرس

المواضيع)، وأهم المعوقات، وأهم المراجع المستخدمة.

❖ خلفيّة عن المؤسسة: نشأة المؤسسة، والقائمون عليها، ومراحل تطورها، ومجالها، وتوجهاتها... إلخ.

❖ رؤية المؤسسة: القديمة (إن وجدت)، ورسالة المؤسسة: القديمة (إن وجدت)، وأهداف المؤسسة: القديمة (إن وجدت)، والبرامج المقدمة القديمة (إن وجدت)، وأهم المشاريع المنفذة، والممولون للمؤسسة، والمتطوعون، والعضوية في المؤسسة، والتحليل الاستراتيجي لواقع المؤسسة (البيئة العامة، والخاصة، والداخلية)، والتحليل العام لإدارة المؤسسة (الهيئة العامة، ومجلس الإدارة، والطاقتن الوظيفي)، وكذلك الأطراف ذات العلاقة من حيث المصلحة، والدور، وكيفية الاشتراك. (الكرخي، 2014)

2.10.1.2 المرحلة الثانية:

تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط):

(الرؤية، والرسالة، والقيم، والقضايا الاستراتيجية، والغايات، والأهداف الاستراتيجية)

الرؤية:

تبيّن الرؤية إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة مستقبلاً، فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة ومتكاملة لأعمال المنظمة جميعها، ومحققة بذلك التنسيق، والترابط، والتفاعل بين هذه الأعمال، وهكذا تستطيع أن تحكم الوضع الراهن وتضبطه، وأن تضمن المستقبل (ادريس والغالبي، 2011) والرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية:

- الخيالية (Imaginable): أي الصورة التي يمكن من خلالها تخيل هيئة المستقبل.

- الجاذبية (Desirable): تكون خلافة، تجتذب قلوب فئات المتعاملين، وتأسر عقولهم من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.
- التركيز (Focused): تكون واضحة، إذ يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها من دون تردد.
- المرونة (Flexible): تتصف بالعمومية، والشمولية، والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محدّدة، وفي الوقت نفسه، فإنّها لا تحدّ من إمكانيّات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
- العملية (Feasible): تكون ممكنة التحقق، بصرف النظر عن واقعيتها (من منظور الأوضاع الراهنة)، فإنّه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.
- الإعلامية (Communicable): تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها، وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين. (حمدان و إدريس، 2009)

الرسالة:

هوية المؤسسة التي تعكس مبررات وجودها. (القحطاني و البحيري، 2014)

ومن وجهة نظر الباحثة: هي عبارة مختصرة و تثير القارئ تجيب ان اسئلة خاصة بالمنظمة و هي:

ما هو سبب وجود المنظمة؟ و ماذا تفعل؟ و لمن تفعل؟ و الالية التي تعمل بها؟ و اضافة الى القيم التي تحكم هذا العمل، و هي بمثابة المرشد لكافة العاملين بالمنظمة.

ومن أهم خصائص الرسالة أنّها تصف ما تسعى للوصول إليه المؤسسة في المستقبل، وأن تكون واضحة، وموجزة، وبلغية يمكن قراءتها فيما لايزيد عن عشرين ثانية. وقد أشار مركز

تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى أن هناك مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب أن تحتويها الرسالة وهي:

- الإطار القانوني للمؤسسة.
- عمل المؤسسة وسبب وجودها.
- الفئة المستهدفة.
- المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها المؤسسة.
- عبارة موجزة تلخص الهدف العام الذي انطلقت المؤسسة لتحقيقه. (مركز تطوير المؤسسات

الأهلية الفلسطينية، 2015)

القيم:

يمكن تعريف القيم حسب (حاتم أبو الجدائل) في كتابه الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع كما يلي:

قيم المنظمة هي عنصر رئيسي من عناصر الرسالة، والقيم هي التي تحافظ على سلامة المنظمة وتماسكها؛ لأنها توحد الأفراد، وتربط أجزاء المنظمة معاً، كما أنها تعبر عن الخصائص الفعالة التي تقدرها الشركة وتتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع، وتعد بالالتزام بها في أدائها لرسالتها (أبو الجدائل، 2012). فالقيم (قيم المنظمة) توضح ما الذي تؤمن به المنظمة؟ بحيث إنها تشير إلى مجموعة المبادئ التي تقود المنظمة وتوجهها، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة التي

تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين. (إدريس والغالبي، 2011)

القضايا والغايات الاستراتيجية للمنظمة:

يمكن تعريف القضايا الاستراتيجية بالآتي:

هي عبارة عن أهم الأولويات/ الاحتياجات الأكثر أهمية وتأثيراً بالمؤسسة، الناتجة عن عملية تشخيص واقع المؤسسة، ومعكوسها يؤدي إلى الغايات والأهداف الاستراتيجية. (العارف، 2010)

الغايات:

هي عبارة عن النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة و الصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها و تدل على غايتها النهائية. (أبو النصر، 2009)

وقد عرّفها مركز تطوير المؤسسات الأهلية في دليل التخطيط الاستراتيجي (2015) بأنها الذي نسعى إلى تحقيقه خلال فترة زمنية محدّدة ، وسبب قيامنا ، وينسجم مع رسالة المؤسسة ورؤيتها. ويمكن إجمال خصائص الغايات الاستراتيجية بما يلي :

1. صياغتها تتسم بالعمومية نسبياً.
2. يجب أن تكون كلّ غاية مستقلة عن الأخرى.
3. يجب أن ترتبط الغايات بالأطراف المعنية وتوقعاتهم. (مركز تطوير المؤسسات الاهلية،

(2015)

صياغة الأهداف الاستراتيجية:

إنّ الأهداف باعتبارها تمثل ما تريد المؤسسة تحقيقه، يجب أن تتفق مع القيم والمعايير الاجتماعية والفلسفية التي تتجمع لدى الإدارة العليا للمؤسسة، ولماكيها، وللعاملين فيها، والتي تسود في

المجتمع، كما يجب أن ترتبط الأهداف بعضها ببعض بشكل يدعم كلّ منها الآخر، ويخدم رسالة المؤسسة، واستراتيجيتها، وبما يدعم قيم العمل الجماعيّ في اتخاذ القرارات. (محمد، 2016)

ويمكن تعريف الهدف بأنه الأمل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل الذي يترجم معنى الرسالة إلى مستويات مرغوب فيها، وقابلة للتحقيق، ويجب أن يكون قابلاً للقياس وللبساطة وللوضوح في صياغته. (عبوي، 2006)

ومن المهم أن تتمتع الأهداف (الأهداف الذكية) في هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- 1- محددة: بحيث تعبر بوضوح عن ما يزمع تنفيذه.
- 2- قابلة للقياس: إذ يفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزمع تحقيقه.
- 3- متفقاً عليها بين المخطط والمنفذ. (العارف، 2010)
- 4- واقعية: والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف
- 5- ذات توقيت مناسب، ومن هنا يجب تحديد زمن بداية العمل من أجل تحقيق الهدف، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه؟. (السكرانه، 2015)
- 6- محدّدة بنتيجة : وهنا يُفترض على كلّ هدف من الأهداف الموضوعه أن يُحدد بنتيجة نهائية يُرغب بالوصول إليها، ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة. (حمدان و إدريس، 2009)
- 7- إمكانية مراجعتها : وهنا من المفترض أن يتمّ تقييم الأهداف الموضوعه، ومراجعتها، لتفحص مدى ملاءمتها، والتقدم الحاصل في النتائج النهائية. (المرجع السابق)

3.10.1.2 المرحلة الثالثة:

صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية (مرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة)

صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي، والتحليل البيئي للمنظمة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. (إدريس و حمدان، 2009)

و نعني بعملية صياغة الاستراتيجية: وضع و تحديد غايات المنظمة أو المؤسسة و أهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، و وضوح و تحديد رسالة المؤسسة و توجيه البحث لتحديد و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. (هلال، 2008)

وهي كما أشار (عبوي، 2006) تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص و التهديدات في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، و تشمل الخطوات التالية:

- التوجه الاستراتيجي.
- تحديد الموقف الاستراتيجي.
- الفرضيات الاستراتيجية.
- التفكير الاستراتيجي.
- صياغة البدائل الاستراتيجية.

التنفيذ الاستراتيجي:

تعتبر مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث تنقل الخطة من الجانب النظري الى الجانب العملي، وهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن متطلبات الاستراتيجية التي تم اختيارها.

ان النجاح في تخطيط أو صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فكم من استراتيجية كتب لها الفشل بسبب التطبيق، فالتنفيذ قد يحول خطة جيدة الى فاشلة، أو خطة مشكوك فيها الى ناجحة، و غالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة من التخطيط أو الصياغة، لأنه يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية. (بلال، 2015)

بناء على ما سبق ومن وجهة نظر الباحثة، فانها تعرف مرحلة التنفيذ اجرائيا: "هي احدى مراحل التخطيط التتموي الاستراتيجي وهي ترجمة اهداف و رؤية المنظمة الى خطة محددة بزمن لانشطة و مشاريع و التي يجب ان تنجز خلال هذه المدة وتكون ايضا مرتبطة بمؤشرات لمرحلة عملية التقييم و التحديث .

العلاقة بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها:

جانبا الاستراتيجية التخطيطي و التنفيذي يمكن فصلهما من الناحية النظرية، و لكن من الناحية الواقعية لا يمكن فصلهما، لأننا أثناء التنفيذ قد تحدث انحرافات أو قد تواجهنا ظروف أو تغيرات لم تكن موجودة في الخطة، مما يتطلب اعادة التخطيط، و هكذا نجد أنه أثناء تنفيذ الاستراتيجية لا نستطيع الاستغناء عن التخطيط، فلن ينتهي التخطيط حيث يبدأ التنفيذ، و انما التخطيط عملية مستمرة قبل و أثناء و بعد التنفيذ. (المرجع السابق)

مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق استراتيجية المنظمة من أربعة خطوات أساسية تمثل مستلزمات التطبيق التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغير الاستراتيجي، أي حجم و مدى التغير المطلوب. فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغيرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة و في الانظمة الادارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات اخرى ضرورة تنفيذ تغيرات جذرية في التنظيم و الادارة و الأنظمة و في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة. حيث تتضمن مستلزمات و عوامل أو عناصر التنفيذ الفعال:

1. هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الاستراتيجية.
 2. أنظمة ادارية ملائمة للتطبيق.
 3. أساليب ادارية كفوءة للتطبيق.
 4. ثقافة تنظيمية منسجمة مع استراتيجية المنظمة. (السويدان و الغالبي، 2008)
- وقد أشار(مركز تطوير المؤسسات الاهلية، 20015) الى اهم مضامين هذه المرحلة:

1. تحديد البرامج والمشاريع:

بناءً على تحليل القضايا الاستراتيجية، وتحديد الغايات، والأهداف الاستراتيجية، فإنه من الضروري تحديد البرامج والمشاريع التي من شأنها تحقيق تلك الغايات والأهداف الاستراتيجية، ويتم هنا اقتراح البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

أ-تعريف البرامج والمشاريع: تعريف البرنامج: هو عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة، تؤدي إلى تحقيق هدف استراتيجي.

تعريف المشروع: هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتناسقة، تؤدي إلى تحقيق هدف معين، خلال فترة زمنية محددة وبموازنة محددة، ضمن حدود ومخاطر معينة.

ب-خصائص البرامج والمشاريع: يجب أن تكون البرامج والمشاريع خاضعة للخصائص الآتية:
تكون مرتبطة بهدف أو أهداف، ومؤثرة، وذات قيمة، ومقبولة اجتماعياً، وواقعية يمكن تنفيذها،
ومنطقية، ومعتدلة التكاليف، والموارد اللازمة متوفرة لتنفيذها. (المرجع السابق)

2. بناء مصفوفة (خطة) التنفيذ:

لتسهيل عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، فإنه من الضروري تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية مدتها أقصر من الخطة الاستراتيجية وأطول من الخطة التشغيلية، فمثلاً إذا كانت مدة الخطة الاستراتيجية (5) سنوات، فالخطة التنفيذية تكون مدتها (3) سنوات. وتتضمن الخطة التنفيذية الغايات، والأهداف الاستراتيجية، والبرامج والمشاريع، وبرنامج زمني لتنفيذ المشاريع، وتقدير الموازنات المتوقعة لكل مشروع، وكذلك الجهة المرشحة للتمويل والتنفيذ وتحديد الشركاء في التنفيذ.(المرجع السابق)

3. بناء مصفوفة المتابعة والتقييم:

لكي نتمكن من عملية تقييم الخطة الاستراتيجية خلال فترة عملها، والتأكد من مدى تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، فإنه من الضروري بمرور وجود مصفوفة (خطة) للمتابعة والتقييم تتضمن الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات القياس وقيمتها، ومصادر التحقق وأداة القياس، وترتبط بينها، إضافة إلى الجهة المسؤولة عن المتابعة. (السكارنة، 2015)

4. مصفوفة الإطار المنطقي للبرامج/ مشاريع الخطة:

يعتبر الإطار المنطقي طريقة لهيكل الروابط المنطقية بين العناصر الرئيسية للمشروع وتوضيح (الغايات، والأهداف الاستراتيجية، والمخرجات، والأنشطة، والموارد اللازمة (المدخلات).

ومن أهم خصائصه أنه يعتبر أداة إدارية فعالة مبنية على المؤشرات، ومصادر التحقق، والفرضيات أو المخاطر، وفلسفته تحسين نوعية المشاريع، ويعتمد على المشاركة الواسعة للأطراف ذات العلاقة، ويعتبر أحد مرجعيات دورة حياة المشروع، ويسهل الاتصال والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015)

5. مصفوفة خطة العمل التشغيلية للعام الأول من عمر الخطة الاستراتيجية:

تشكل الخطط التشغيلية ذلك الجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتجسد في السؤال التالي :
"كيف ستصل منظمة الأعمال إلى غاياتها؟".

بعد إعداد مصفوفة (خطة) التنفيذ، من الضروري إعداد الخطة التشغيلية المشتقة أصلاً من الخطة التنفيذية، ومن أهم مضامين هذه الخطة، البرنامج أو المشروع، والأنشطة اللازمة لتحقيقه، وفترة تنفيذ هذه الأنشطة المتوقعة، وموازنة (تكلفة) كل نشاط، وتوزيع تمويلها، إضافة إلى المخرجات المتوقعة. ومسؤولية التنفيذ، وكذلك إعداد الجدول الزمني، وجدول الأعمال للخطة التشغيلية. (المرجع السابق)

6. إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من تحضير المراحل والخطوات السابقة، والمتعلقة بالخطة الاستراتيجية، فإنه من الضروري العمل على تجميعها بشكل متكامل ومترابط لتشكل وثيقة شاملة لكافة مضامين الخطة الاستراتيجية. وقد تحتوي الوثيقة بعض المعلومات كخلفية عن المؤسسة من حيث نشأتها ومراحل تطورها، والمشاريع التي نفذتها المؤسسة خلال السنوات السابقة ، وأهداف إعداد الخطة

الاستراتيجية، ومنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى تشخيص واقع المؤسسة، وتحليل الأطراف ذات العلاقة، والإطار الاستراتيجي والمصفوفات ... الخ. (المرجع السابق)

2.2 نبذة عن المجلس الأعلى للشباب والرياضة

قطاع رسمي حكومي، منبثق عن (منظمة التحرير الفلسطينية)، ويمثل قطاعي: الشباب والرياضة داخل الوطن، وفي الشتات الفلسطيني، على امتداد العالم، وتتمحور رؤية المجلس على بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي وطني حر، مُمكن، مُشارك، ولديه الفرص المتكافئة، ويضطلع برسالة قوامها: تمثيل "الكل الفلسطيني"، ورسم ومتابعة تنفيذ السياسات، وتوفير البيئة القانونية والبنية التحتية، وتحسين الشباب بمنظومة قيمية وأخلاقية، تعزز الهوية الفلسطينية والانتماء، وصولاً إلى تنمية مستدامة بما لا يتعارض مع القوانين والأنظمة الدولية، استناداً إلى أسس تؤمن بحقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية، ومن أبرز الاهداف العامة للمجلس:

— توفير بيئة قانونية قادرة على تنظيم العمل الشبابي.

— تنمية وتعزيز قيم المواطنة والانتماء والحقوق المدنية للشباب.

— توفير البنية التحتية على الصعيدين: الشبابي والرياضي.

يملك المجلس الأعلى للشباب والرياضة قيادة ملتزمة، تضمن عملية التغيير الناجحة، التي من شأنها ضمان الأداء الفعال، ويعمل في المجلس موظفون على درجة عالية من الالتزام والولاء والانضباط، وتبدي قيادة المجلس، والكادر الوظيفي، كامل الاستعداد والجاهزية للاستفادة والتعلم، من خلال الانفتاح على الوسائل الجديدة المتعلقة بتعزيز قدرات المجلس، متسلحين بالأمل في التأسيس لمستقبل واعد للمجلس الأعلى للشباب والرياضة، جنباً إلى جنب، مع الرغبة القوية في العمل، بهدف تحسين الوضع الحالي، بالإضافة إلى تفعيل شأن الأداء الفردي والتنظيمي، رغم ان

الامر لا يخلو من وجود تحديات وصعوبات، سواءً من حيث الهيكل التنظيمي أو الترتيبات الإدارية الى جانب وجود ضعف في البنية التحتية التنظيمية المادية والتقنية.

يتطلع المجلس لأن يصبح مؤسسة رائدة خصوصاً في أمور التنسيق بقطاعي: الشباب والرياضة، من خلال تقديم برامج فعالة وذات نوعية وقيمة، كي يكون له مساهمة كبرى وفعالة في بناء المؤسسات والخدمات المقدمة للجمهور من المستفيدين، ما يعني تعزيز برامج الشباب في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الإطار العام، وتعزيز مهارات التنسيق للمجلس وشركته مع جميع الأطراف ذات الاختصاص والعلاقة، وتعزيز قدرات المؤسسات لمتابعة وتقييم التدخلات على أرض الواقع. (www.hcys.ps)

3.2 الدراسات السابقة

العنوان ، الباحث	الأهداف	المنهج ، المجتمع ، العينة	النتائج والتوصيات	أوجه التلاقي والاختلاف مع الدراسة
1. درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية (دراسة تطبيقية على الخطط الاستراتيجية 2011 - 2013). (بشارة، 2017)	التعرف على درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية.	- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا في أربع وزارات فلسطينية هي : وزارة السياحة والآثار، ووزارة العمل، ووزارة التنمية، ووزارة الزراعة وتكون المجتمع من (56) فرداً.	1- النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (3.20) 2- التوصيات: - ضرورة قيام الوزارات بمرحلة التخطيط للتخطيط (الإعداد لمرحلة التخطيط الاستراتيجي) من خلال تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من ذوي الكفاءة والخبرة وبتخصصات مختلفة. - تنظيم الندوات وورش العمل لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي. - الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي وإتاحة الفرصة لأكثر قدر ممكن من العاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة. - توفير قاعدة بيانات للبيئتين: الداخلية والخارجية للوزارات. - اعداد خطط بديلة (خطط طوارئ) وإنشاء نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال.	1. أوجه التلاقي : • استخدام المنهج الوصفي . • مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العاملين في الإدارات العليا. 2. أوجه الاختلاف: • الاختلاف في الهدف الرئيس والاهداف الفرعية للدراسة بالإضافة الى الاسئلة . • تحديد (بشارة، 2017) لنموذج (جودشتاين ، نولان، فايفر) في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية .
2. واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات	التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات	- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	1. النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي في	1. أوجه التلاقي: • استخدام المنهج الوصفي .

<p>2. اوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة . • اهداف الدراسة. • مراحل التخطيط الاستراتيجي. 	<p>الاتحادات الرياضية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (70.8%) للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك حاز مجال البيئة الخارجية على أعلى نسبة بلغت (75%)، أما مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية، فقد حاز على أقل نسبة بلغت (65.4%)، أما مجال الرؤية والرسالة، ومجال الأهداف، والبيئة الداخلية، فقد بلغت النسبة لهم على التوالي (69.2%)، (68.8%)، (68.4%)، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، و بين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (5-10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الاستراتيجية ومتغير نوع الاتحاد لصالح اتحاد اللعبة الجماعية على مجال الرؤية والرسالة ومتغير تصنيف اللعبة ولصالح لعبة أولمبية في جميع المجالات.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كأسلوب إداري حديث.</p> <p>- عقد دورات وبرامج تدريبية لإداريي الاتحادات الرياضية</p>	<p>- تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الاتحادات الرياضية وأعضائها جميعهم في فلسطين وبلغ عددهم (204) أعضاء.</p> <p>- عينة طبقية عشوائية بلغت (150) رئيساً وعضواً</p>	<p>الرياضية في فلسطين</p>	<p>الرياضية الفلسطينية (راشد، 2015)</p>
---	--	---	---------------------------	---

	<p>الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي .</p> <p>- الأخذ بنتائج الأبحاث العلمية وتوصياتها وتبادل المعلومات والخبرات في مجال العمل الإداري.</p> <p>- طرح مساق التخطيط الاستراتيجي الرياضي في تخصص التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية</p>			
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . • التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي . • مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي. <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع وعينة الدراسة . 	<p>1. النتائج:</p> <p>كان من أهم نتائج الدراسة أن معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة ، ما عدا بُعد التوجه الاستراتيجي إذ جاء متوسطاً</p> <p>2. التوصيات:</p> <p>- ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين جميعهم في الجامعة للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>- تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ، بصفته شريكاً</p>	<p>- استخدم الباحث المنهج الوصفيّ المسحيّ.</p> <p>- تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.</p> <p>- تكوّنت عينة الدراسة من(55) عاملاً وعاملة، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائيّة</p>	<p>قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها</p>	<p>3.درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية (نلبج والشرباتي، 2014)</p>
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة . • اهداف الدراسة . • مراحل التخطيط الاستراتيجي . 	<p>1. النتائج :</p> <p>توصلت الدراسة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي يسهم في اتخاذ قرارات تربوية أفضل، كما أنّ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة التربوية في المؤسسات الرياضية يتمّ اتخاذه في الوقت المناسب في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة بنسبة (87.78%) ، وأنّ غالبية أفراد العينة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد في المؤسسات الرياضية الليبية رؤية أو رسالة مكتوبة توضح آمال وطموحات المؤسسة الرياضية في المستقبل كما أنه</p>	<p>- استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ</p> <p>- تكوّن مجتمع البحث من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وموظفي وزارة الشباب لمؤسسات الرياضية.</p> <p>- بلغ عدد العينة العشوائية(60) شخصاً.</p>	<p>التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات التربوية التي تواجه بعض المؤسسات الرياضية بمدينة طرابلس</p>	<p>4.التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية في بعض المؤسسات الرياضية بمدينة طرابلس (وادي وخميس، 2015)</p>

	<p>لا يوجد تحليل للبيئة الداخليّة في المؤسسة الرياضيّة ، مثل الهيكل التنظيميّ</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>-زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجيّ.</p> <p>- توفير الدورات التدريبية وإعداد الكوادر الإداريّة الواعية والمدرّبة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلميّ للتخطيط الاستراتيجيّ</p> <p>- إعادة النظر في الأساليب والنظم الإداريّة التقليديّة، والبدء باستخدام عمليّة التخطيط الاستراتيجيّ كأسلوب إداريّ حديث</p>			
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . 2. أوجه الاختلاف : • مجتمع الدراسة . • ربط الواقع الإداري للنشاط الرياضي بالتخطيط الاستراتيجي للنشاط الرياضي . • اهداف الدراسة . 	<p>1. النتائج :</p> <p>توصلت الرّاسة إلى وجود ضعف من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث عن واقع التخطيط الاستراتيجيّ للنشاط الرياضي ممّا يعني أنّه لايرتقي للمستوى المطلوب من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث، بالإضافة إلى وجود ترابط بين الواقع الإداريّ، وواقع التخطيط الاستراتيجيّ للنشاط الرياضي لأفراد عيّنة البحث</p> <p>2. التوصيات:</p> <p>-التأكيد على مساهمة التخطيط الاستراتيجيّ في تحقيق نجاح الأنشطة الرياضيّة وتميزها</p> <p>- خبرة العاملين في قسم النشاط الرياضي لها دور في التخطيط الاستراتيجيّ.</p> <p>- وضع الخطط الاستراتيجيّة للنشاط الرياضي اسوة بباقي الأقسام العلميّة والهندسيّة لتحقيق الأهداف الرئيسيّة.</p>	<p>- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.</p> <p>- تكوّن مجتمع الرّاسة من العاملين في قسم النشاط الرياضيّ (الكادر الإداريّ، والتدريبيّ)</p> <p>- عيّنة البحث عمدية من العاملين في قسم النشاط الرياضيّ والبالغ عددهم(40) عاملاً.</p>	<p>التعرّف على الواقع الإداريّ للنشاط الرياضيّ من وجهة نظر (أفراد عيّنة البحث)</p> <p>التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجيّ للنشاط الرياضيّ من وجهة نظر (أفراد عيّنة البحث)</p>	<p>5.الواقع الإداريّ والتخطيط الاستراتيجيّ للنشاط الرياضيّ في الجامعة التكنولوجيّة-جامعة أسيوط ، مصر (سليمان، 2015)</p>

<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية . <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • منهج الدراسة . • مجتمع الدراسة . • اهداف الدراسة . 	<p>1. النتائج:</p> <p>-توصلت الدراسة إلى نتائج منها كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال الإعداد للتخطيط بدرجة متوسطة، وكانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لمجال التحليل الاستراتيجي بدرجة متوسطة</p> <p>2. التوصيات:</p> <p>-دعم وتشجيع كليات التربية الرياضية التي تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> - استقطاب الكفاءات ورصد الموازنات المالية اللازمة وإعدادها لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك. - بناء قاعدة بيانات وتحديثها للبيئتين الداخليّة والخارجيّة في كليات التربية الرياضية كي يتمكن العاملون عليها من الإحاطة والتعرّف على جميع الفرص والاحتمالات التي تُبنى عليها الخطط الاستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحيّ - تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسيّة لبعض كليات التربية الرياضية في العراق والبالغ عددهم(369) عضواً - تكوّنت عيّنة الدراسة من (231) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسيّة في كليات التربية الرياضية في العراق. 	<p>التعرّف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية في العراق من وجهة نظر التدريسيين، وما مدى الإفادة منها.</p>	<p>6.واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين (لايخ، 2013)</p>
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة . • مراحل التخطيط الاستراتيجي . • اهداف الدراسة . 	<p>1. النتائج:</p> <p>أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج : أنّ الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة كانت متوسطة، وكان متوسطاً في مجالات التخطيط للتخطيط، والتوجه الاستراتيجي،</p>	<ul style="list-style-type: none"> - استخدم الباحث المنهج الوصفيّ - تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العامين جميعهم، والمديرين في وزارة العمل والبالغ عددهم(122) مديراً - اخنيرت عيّنة بطريقة طبقية 	<p>التعرّف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين.</p>	<p>7.تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين.</p>

<p>(حافي، 2012)</p>		<p>عشوائية تكوّنت من (101) من مجتمع الدّراسة.</p>	<p>وإقرار الخُطة وتنفيذها- والتحليل الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، أمّا في مجال التقويم والمتابعة، فقد كان واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي منخفضاً، وأنّ الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل كانت مرتفعة، وكذلك الحال في مجال المعوقات، وأنّ الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل، كانت متوسطة، وكذلك الحال في مجال مقومات النجاح.</p> <p>2. التوصيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ومفهومه في وزارة العمل. - توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ذلك تشكيل فريق ذي خبرة عالية في التخطيط. - تدريب العاملين من مديريين عامين ومديريين على التخطيط الاستراتيجي. - إيلاء اهتمام أكبر من وزير العمل نحو التخطيط الاستراتيجي.
---------------------	--	---	---

<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . • مجتمع الدراسة. <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • خطوات مراحل التخطيط الاستراتيجي . • اهداف الدراسة وربطها بالاداء المؤسسي . 	<p>1. النتائج :</p> <p>أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين كلٍّ من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي، ووجود توجهات استراتيجية " رؤيوية، ورسالة، وأهداف "، ووجود خطة استراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح، وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- ضرورة العمل على تليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها كلها.</p> <p>- ضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>- ضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة واضحة، ومكتوبة وملائمة.</p>	<p>- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>- تكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الأهلية النسوية جميعها في قطاع غزة بلغ عددها (70) مؤسسة.</p> <p>- اختيرت عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، وتكوّنت من (69) من مجتمع الدراسة.</p>	<p>التعرّف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة</p>	<p>8.تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (صيام، 2010)</p>
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . • خطوات مراحل التخطيط الاستراتيجي . • اهداف الدراسة . 	<p>1. النتائج :</p> <p>كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أنّ هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين</p>	<p>- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي</p> <p>- تكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم في</p>	<p>التعرّف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة</p>	<p>9.درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية</p>

<p>2. أوجه الاختلاف : <ul style="list-style-type: none"> مجتمع الدراسة . </p>	<p>فيها . 2. التوصيات: - ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم ، والمدارس أيضا، وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به - ضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد خطط استراتيجية.</p>	<p>مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وبلغ عددهم(1190) عاملاً - تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكوّنت من (417) عاملاً</p>	<p>الغربية من وجهة نظر العاملين فيها (الكردي، 2010)</p>	<p>من وجهة نظر العاملين فيها (الكردي، 2010)</p>
<p>1. أوجه التلاقي : <ul style="list-style-type: none"> استخدام المنهج الوصفي . أوجه الاختلاف : مجتمع الدراسة . اهداف الدراسة . </p>	<p>1. النتائج: أظهرت النتائج أنّ الاتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الأردنية واليمنية تبعاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، نوع الاتحاد). 2. التوصيات : - رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. - العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي. - رفع المستوى التعليمي للإداريين، عن طريق تأهيلهم واختيار الكفاءات العلمية المؤهلة، والعمل على زيادة تأهيل المديرين الحاليين، عن طريق عقد دورات إدارية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.</p>	<p>- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي - بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (340) فرداً، (188) يمثلون ممثلون رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الاردنية، و(152) ممثلون رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية اليمنية. - عيّنة الدراسة(107) بالطريقة العمدية.</p>	<p>التعرف إلى المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن. (محمد، 2010)</p>	<p>10.مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن واليمن (محمد، 2010)</p>

<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة . • خطوات مراحل التخطيط الاستراتيجي . • اهداف الدراسة حيث هدفت الدراسة الى اثر التخطيط في الأداء . 	<p>1. النتائج:</p> <p>بيّنت نتائج الدراسة أنّ الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة</p> <p>- إشراك كلّ المستويات الإدارية والمديريات في لجان التخطيط الاستراتيجي، وعدم اقتصرها على المستويات العليا.</p> <p>- إعطاء دورات تدريبية تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة.</p>	<p>- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>- تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في محافظة قلقيلية وبلغ عددهم (370) موظفاً</p> <p>- عينة عشوائية من (111) موظفاً</p>	<p>التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها</p>	<p>11. واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها (مصلح، 2010)</p>
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> * استخدام المنهج الوصفي . <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> * مجتمع الدراسة . * مراحل التخطيط الاستراتيجي . 	<p>1. النتائج:</p> <p>أظهرت النتائج الرغبة الشديدة لدى ممثلي الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم في تخطي الظروف الصعبة التي يفرضها الاحتلال واستغلال الفرص المتاحة، كما وأظهرت الحاجة الماسة لوجود كفاءات مهنية تعنى بتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- ضرورة توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم باعتبارها وسيلة تساعد على التطور والازدهار، وتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.</p>	<p>- تكونت عينة الدراسة من (91) عضواً يمثلون الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، وأعضائه، ولجانه وإدارات الأندية التابعة له</p>	<p>التعرّف على واقع التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الفلسطيني لكرة القدم.</p>	<p>12. واقع التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الفلسطيني لكرة القدم (صباح، 2010)</p>
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . • مجتمع الدراسة . <p>2. أوجه الاختلاف :</p>	<p>1. النتائج:</p> <p>توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني، ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي، ووجود علاقة بين التخطيط</p>	<p>- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>- تكون مجتمع الدراسة من</p>	<p>التعرّف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات</p>	<p>13. واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات</p>

<ul style="list-style-type: none"> • مراحل التخطيط الاستراتيجي . • اهداف الدراسة . 	<p>الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني، وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حيث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.</p> <p>- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>- ضرورة التقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية، واستبدال تلك التي لا تتلاءم مع الأهداف والغايات الموضوعية .</p>	<p>(العمداء، والنواب، ورؤساء الأقسام) للكليات التقنية المتواجدة في محافظات غزة.</p> <p>- تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل والمتمثلة في (العمداء، والنواب، ورؤساء الأقسام) وبلغ عددهم (86) مسؤولاً.</p>	<p>غزة من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات</p>	<p>غزة (الشويخ، 2007)</p>
<p>1. أوجه الاختلاف : * مجتمع الدراسة . * اهداف الدراسة .</p>	<p>1. النتائج: أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي. وتعزز النتائج الحاجة إلى تبني أصحاب التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية وضمان البقاء في السوق التنافسية.</p> <p>2. التوصيات: - ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وضمان البقاء في السوق التنافسية</p>	<p>- جمعت البيانات من عينة من (47) مؤسسة متوسطة الحجم</p>	<p>التعرف على اثار التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المتوسطة في مدينة ناكورو-كينيا</p>	<p>14. اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المتوسطة في مدينة ناكورو-كينيا (اوكا ولانجات، 2016)</p>

<p>1. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة . • اهداف الدراسة . 	<p>1. النتائج:</p> <p>أظهرت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة للمحاكم؛ ومع ذلك فمن الواضح أيضا أن المحاكم لا تحتاج بالضرورة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي الرسمي من أجل النجاح.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- ضرورة أن تضع المحاكم تقييما أكثر واقعية لما يمكن للتخطيط الاستراتيجي القيام به.</p> <p>- تحديد وإتاحة المزيد من الخيارات للسماح للمحاكم، ولإسيما المحاكم الممولة بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>- تكونت عينة الدراسة من (33) من العاملين في المحاكم من أنحاء البلد جميعها ، بما في ذلك مدراء المحاكم، والمساعدون الإداريون، ومستشار المحكمة، وكتبة المحكمة، ومدير محكمة الدولة، وموظفي المكاتب الإدارية الحكومية.</p>	<p>التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في محاكم الولايات المتحدة الأمريكية (كيفير، 2016)</p>	<p>15. دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في محاكم الولايات المتحدة الأمريكية (كيفير، 2016)</p>
<p>1. أوجه التلاقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام المنهج الوصفي . <p>2. أوجه الاختلاف :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة . • اهداف الدراسة . 	<p>1. النتائج:</p> <p>تبين من نتائج البحث أنه لم يكن هناك فائدة فعلية في التخطيط الاستراتيجي، وذلك لعدم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بناءً على القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات.</p> <p>2. التوصيات :</p> <p>- ضرورة تبني كافة الجامعات الفلسطينية لتخطيط استراتيجي للموارد البشرية.</p> <p>- وضعت الدراسة إطار عمل لخطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية لجامعة النجاح خلال الفترة (2012-2015) حيث</p>	<p>- تكون مجتمع الدراسة من (10) جامعات فلسطينية</p> <p>- تكونت عينة الدراسة من (39) من رؤساء الجامعات ، ونوابهم بالإضافة إلى موظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات ، والإداريين، والأكاديميين</p>	<p>التركيز على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية</p>	<p>16. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية (جامعة النجاح الوطنية كدراسة حالة) (سدر، 2013)</p>

	أوصت الدراسة بأخذ الجامعات الفلسطينية الأخرى المنهجية المتبعة في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية بعين الاعتبار لتطوير الموارد البشرية لديهم			
1. أوجه الاختلاف : * مجتمع الدراسة . * اهداف الدراسة .	1. النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى أن المنشآت المنزلية والأجنبية في هذه العينة لديها عملية تخطيط استراتيجية خاصة بها. ووضحت النتائج مساهمة لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي، وإمكانيات الترابط بين الجهود المبذولة والأداء في الشركات التركية. 2. التوصيات : -أوصت الدراسة بأن تكون هذه الدراسة تشجيعاً للدراسات القادمة مع التركيز على الدول النامية.	- تكون مجتمع الدراسة من (500) شركة صناعية في تركيا للعام (2006) - عينة الدراسة (70) من الرؤساء التنفيذيين للشركات الصناعية	التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية في تركيا	17. أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية في تركيا (كارابولوت وأغلو، 2010)

1.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة انطلاقها جميعاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي، إذ أكدت هذه الدراسات على كون التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لتبنيه لمختلف القطاعات، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بكافة أشكالها على القدرة في المواكبة، والتجديد، والاستمرارية.

قدّمت هذه الدراسة عرضاً لـ (17) دراسة سابقة صُمّمت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

• من حيث المنهج العلمي:

استخدمت الدراسات السابقة منهجين من مناهج البحث العلمي، أولها وأكثرها استخداماً المنهج الوصفي التحليلي، والثاني الوصفي المسحي.

• على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حدّدها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهدافها ما يلي:

1. التعرف على درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي.
2. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي.
3. التعرف على تحديات التخطيط الاستراتيجي.
4. قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
5. معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

6. التعرف على آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء.

7. التعرف على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

• على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة إذ كانت كما يلي:

1. عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تخضع للعديد من عوامل النجاح إضافةً

للمعوقات التي تؤثر عليها.

2. بعض الدراسات أشارت إلى أنّ أفراد العينة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلميّ

للتخطيط الاستراتيجي.

3. بعض الدراسات أشارت إلى أنّ هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

4. وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الموارد البشرية.

• التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة :

قدم الباحثون من أصحاب الدراسات السابقة مجموعة توصيات بناء على نتائج دراساتهم،

ويمكن تلخيصها بما يلي:

1. تنظيم الندوات وورش العمل لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

2. الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي وإتاحة الفرصة لأكبر قدر ممكن من العاملين

بالمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة.

3. إعداد خطط بديلة (خطط طوارئ)، وإنشاء نظام متابعة، ورقابة، وتقييم فعال .

4. تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط بصفته شريكاً .

5. إعادة النظر في الأساليب، والنظم الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث.

6. رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.

2.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وخطواته.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- معرفة مكان الدراسة الحالية وموقعها بين الدراسات.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري .
- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة حيث إن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى تكوين الاستبانة.
- وسّعت الباحثة القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة .

3.3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. في موضوع الدراسة: تتميز هذه الدراسة على حدّ علم الباحثة، بأنّها الدراسة المحليّة الأولى التي تبحث مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة في فلسطين، القطاع الرسمي الحكومي الذي يتبع(منظمة التحرير الفلسطينية)، والذي يمثل قطاعي الشباب و الرياضة داخل فلسطين و في الشتات الفلسطيني على امتداد العالم.

2. الحدود الزمانية: كما تتميز هذه الدراسة بالفترة التي تغطيها هذه الدراسة وهي الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية (2014-2016م)، وهي الخطة التي وضعت بعد قرار سيادة الرئيس بتحويل وزارة الشباب والرياضة إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة بحيث شمل هذا القرار أهم شريحة في المجتمع الفلسطيني على امتداد الوطن والشتات ألا وهي شريحة الشباب .
3. أهداف الدراسة لم يسبق أن سعى إليها أحد بالطريقة نفسها، وكذلك المنهج والأسلوب العلميين، فجاءت الإضافة واضحة.
4. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) بين مجتمع الدراسة.
5. أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية تُعزى لمراحل التخطيط الاستراتيجي " مرحلة الجهوزية والتشخيص، مرحلة تطوير الاطار الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب و الرياضة من وجهة نظر الادارة العليا.
6. أظهرت الدراسة مدى الإهتمام الكبير الذي يوليه المجلس الأعلى للشباب والرياضة بالتخطيط الاستراتيجي من خلال دعم عملية التخطيط والالتزام به، عن طريق تخصيص الموارد المالية، و البشرية، و التكنولوجية.

الفصل الثالث

الاطار المنهجي للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة الدراسة، واجراءاتها، و أدواتها، و حدودها، و مجتمعها، و سنوضحها فيما يلي:

1.3 منهجية الدراسة:

للاوصول الى تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باعتباره المنهج المناسب للدراسة، حيث يقوم على وصف ما هو كائن والعمل على تفسير واستخلاص الحقائق منه، وذلك للاستفادة بها في المستقبل، بالإضافة الى الحصول على معلومات حقيقية و واقعية حول "مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا" ولم تتوقف الباحثة عند جمع المعلومات، بل قامت بتحليلها للخروج بنتائجها، و استنباط توصيات الدراسة من خلال هذه النتائج بعد تفسيرها، كما تمّ استخدام المنهج التحليلي الاستنتاجي لفحص مضمون العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

2.3 الطريقة والإجراءات:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا، ولتحقيق ذلك ستتناول الباحثة وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة فيها، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات الإحصائية، وتحليلها لاستخلاص نتائج الدراسة.

وتمّ الاعتماد في تطبيق منهج الدراسة من أجل جمع المعلومات وإجراء الدراسة على الأدوات البحثية والمصادر التالية:

1.2.3 المصادر الأولية:

الاستبانة: تمّ تصميم استبانة لفئة الإدارة العليا ضمن مجتمع الدراسة حيث تمّ الرجوع إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة، تمّ تصميم استبانة تستهدف جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، وبعد ذلك تمّ جدولة البيانات، وتحليلها، ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج، ومقارنتها وفهم العلاقات بين المحاور والمتغيرات.

2.2.3 المصادر الثانوية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي كتبت حول الموضوع محلياً، وإقليمياً، ودولياً، سواء أكانت أبحاثاً، أم مقالات، أم نشرات، أم زيارة ميدانية ، انترنت ... إلخ .

3.3 مجتمع الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة باعتبارهم المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المجلس، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة

بمّش شامل لجميع القيادات الإدارية العليا (الأمين العام، ووكيل المجلس، والوكلاء المساعدين، والمستشارين، والمدراء العامين، والمدراء في الوحدات والدوائر). وجاء مجتمع الدراسة مكوناً من

(108) أفراد على النحو الآتي:

1	امين عام المجلس	-1
4	مستشار	-2
1	وكيل	-3
2	وكيل مساعد	-4
100	المدراء العامون ومدراء الوحدات والدوائر	-5
108	المجموع	-6

ملاحظة: عدد موظفي المجلس الأعلى للشباب والرياضة (270) موظفاً.

وتم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا، ومن خلال الزيارة الميدانية للتأكد من إمكانية الاستجابة والإجابة عن أية استفسارات من الموظفين والمتابعة بكافة وسائل الاتصال، حيث تمّ استعادة (102) استبانة بسبب عدم رغبة بعض المبحوثين بتعبئة الاستبانة، و كانت خصائص مجتمع الدراسة كما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم (1.3): خصائص مجتمع الدراسة

المؤشر	الفئات	التكرار	التوزيع النسبي
الجنس	ذكر	58	56.9%
	أنثى	44	43.1%
العمر	من 20 – 30 سنة	14	13.7%
	من 31 – 40 سنة	33	32.4%
	من 41 – 50 سنة	41	40.2%
	من 51 – 60 سنة	14	13.7%
الخبرة	أقل من 5 أعوام	37	36.3%
	من 5 أعوام – 10 أعوام	9	8.8%
	من 11 – 15 عامًا	56	54.9%
	أكثر من 15 عامًا	0	.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	10	9.8%
	بكالوريوس	66	64.7%
	ماجستير	25	24.5%
	دكتوراة	1	1.0%
المسمى الوظيفي	أمين عام	1	1.0%
	مستشار	4	4.0%
	وكيل	1	1.0%
	وكيل مساعد	1	1.0%
	مدير عام	21	20.8%
	مدير دائرة	73	72.3%
المجموع		102	100%

يوضح الجدول (1.3) خصائص مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات: الجنس، الفئة العمرية، سنوات

الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وذلك كما يلي:

1.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (56.9%) من مجتمع الدراسة ذكور مقابل

(43.1%) من الإناث.

2.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

بينت النتائج الواردة في الجدول (1.3) أن الفئة العمرية (41-50) سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة (40.2%)، بينما تحتل الفئة العمرية (31-40) سنة المرتبة الثانية بنسبة (32.4%)، وتشير هذه المعطيات الى تنوع الفئات العمرية للإدارة العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

3.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.3) أن فئة سنوات الخبرة من (11-15) سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة (54.9%) بينما تحتل فئة سنوات الخبرة أقل من (5) أعوام المرتبة الثانية بنسبة (36.3%)، وتشير هذه المعطيات الى التنوع في سنوات الخبرة وسياسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة بتوظيف فئة الشباب ودمجهم، وإتاحة الفرصة لهم بالعمل في الدوائر الإدارية العليا.

4.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن المستوى التعليمي للإدارة العليا للبيكالوريوس جاء بنسبة (64.7%)، و (24.5%) ماجستير، و (1%) دكتوراة، وهذا يدل على تنوع التخصصات لدى الإدارة العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

5.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد توزع مجتمع الدراسة ليشمل (72.3%) مدير دائرة، و (20.8%) مدير عام، وهذا التوزيع له علاقة بقوانين وأنظمة التعيينات في ديوان الموظفين العام.

4.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة، و ذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة للدراسة، حيث تكوّنت أداة الدراسة من الاستبانة (ملحق رقم 2)، والتي انقسمت إلى قسمين، حسب التالي:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة " الخصائص الديمغرافية " عن مجتمع الدراسة من حيث:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- العمر .
- المُسمى الوظيفي.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة .

الجزء الثاني: اشتمل على أربعة محاور لدراسة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا ، وهي كالتالي :

- 1- المحور الأول : مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط).
- 2- المحور الثاني : مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط).
- 3- المحور الثالث: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 4- المحور الرابع : مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم).

5.3 الصّدق الظاهريّ لاداة الدراسة(تحكيم الاستبانة):

بعد إعداد الاستبانة بالصيغة الأولية تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1) للوقوف على مدى ملاءمة الاستبانة لأغراض الدراسة، وتمّ تزويدهم بنسخة من الاستبانة، بالإضافة الى الفصل الأول من الدراسة للاطلاع على أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها ، بهدف التأكد من

صدق الأداة الظاهريّ، وما صمّمت من أجله، وذلك لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات وعددها لمحاوّر الدراسة ومتغيراتها، ومناسبة الصياغة اللغوية وتراكيبها، وعدم التكرار والمداخلة بين الفقرات، ومناسبة الفقرات والمحاوّر التي شكلتها، وإدراج المقترحات وآراء الخبراء المحكمين، وتمّ تطويرها وفق ملاحظاتهم .

وبعد إجراء التعديلات حسب آراء المحكمين في مختلف أقسام الاستبانة تمّ عرضها على مجموعة من ذوي العلاقة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة للتأكد من إمكانية تعبئتها، وكما قامت الباحثة بالتواصل المباشر مع المسؤولين في المجلس الأعلى للشباب والرياضة للتأكد من سلامة الاستبانة في مختلف جوانبها، ولمتابعة مدى صعوبة أو سهولة قيام المبحوث بتعبئة الاستبانة حسب الأصول، وبناء على ما سبق فقد خرجت بصيغتها النهائية.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحيث تكون كل فقرة من الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه، ويعني ذلك بأن كل المبحوثين ينظرون الى فقرات الاستبانة بنفس الطريقة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل ثباتها من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكل محور من المجالات كما يلي :

جدول رقم (2.3): معامل (كرونباخ ألفا) لثبات الاستمارة

المجالات	عدد المحاوّر	قيمة ألفا
مرحلة الجهوزيّة والتشخيص (التخطيط للتخطيط)	26	.964
مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجيّ (التخطيط)	42	.980
مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	23	.973
مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)	22	.979

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل (كرونباخ ألفا) للمجالات جاء بدرجة عالية جداً من الثبات، بحيث بلغ معامل (كرونباخ ألفا) لأقل هذه المجالات، وهو مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) (0.964)، وأعلىها مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) (0.918)، وجميع هذه المجالات دالة إحصائية لثبات أداة الدراسة، وهذا يعني أن يثق قارئ الدراسة بنتائجها.

7.3 المعالجة الإحصائية :

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد أدخلت الحاسوب بعد إعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى الرقمية، حيث أعطيت الإجابة عالية جداً (5) درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وضعيفة (2) درجتين، وأعطيت ضعيفة جداً (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة، زاد مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعن طريق الاختبارات الإحصائية: اختبار (One Way Analysis Of Samples Test Independent)، واختبار تحليل التباين الأحادي (Variance)، ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

مفتاح التصحيح :

جدول رقم (3.3): مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	1.80-1.0
منخفضة	2.61-1.81
متوسطة	3.42-2.62
عالية	4.23-3.43
عالية جدًا	5.0-4.24

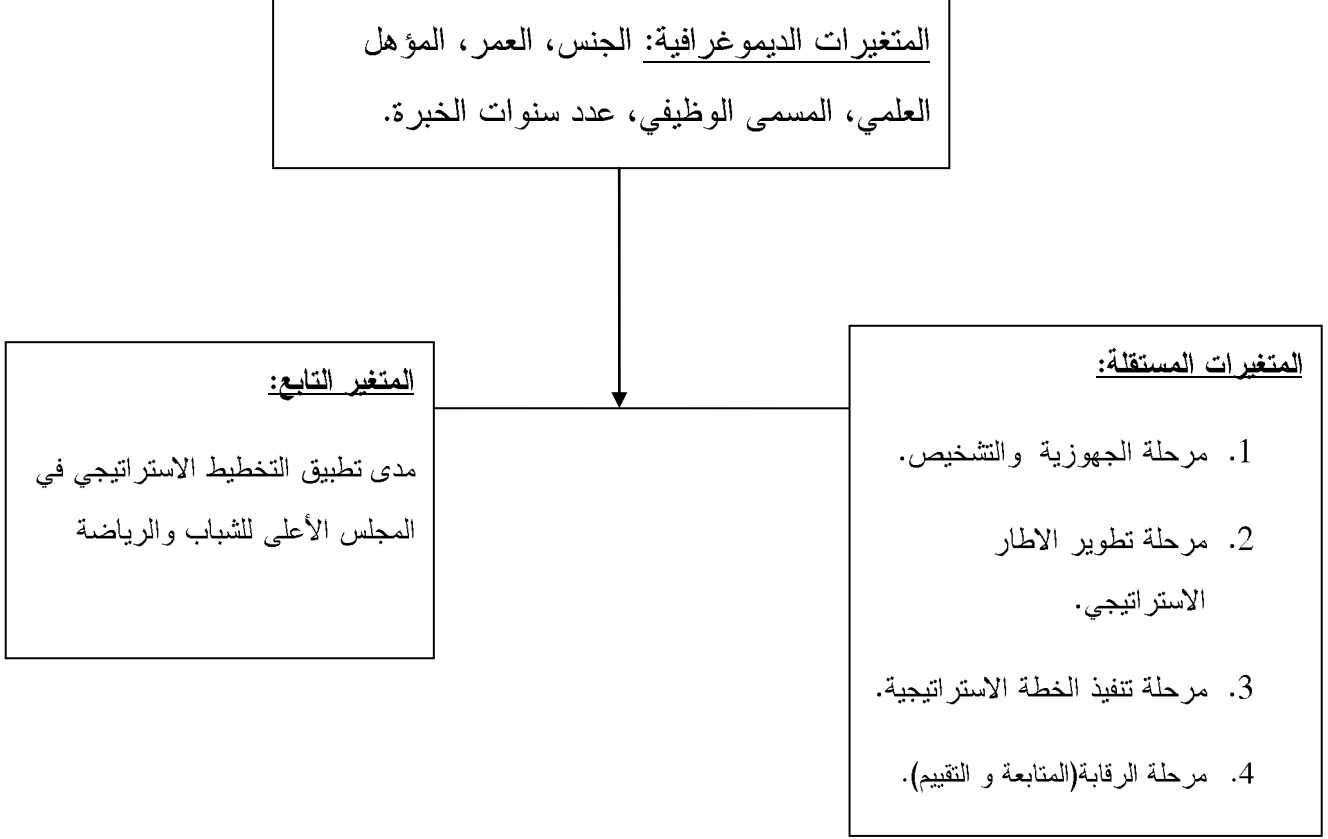
8.3 إجراءات الدراسة:

تمت الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الشعور بالمشكلة، وتحديدها .
2. دراسة الأدبيات المتوفرة حول موضوع الدراسة، وتحديد النقاط التي يجب تناولها بالدراسة.
3. تحديد مجتمع الدراسة.
4. تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على المادة النظرية، ومواصفات أفراد مجتمع الدراسة.
5. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى قامت الباحثة بطبع (108) استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة.

9.3 متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4.3) متغيرات الدراسة



الفصل الرابع

4. عرض النتائج ومناقشتها

1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة .

1.1.4 سؤال الدراسة الأول: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب

والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا؟

وللاجابة عن السؤال السابق أُستخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك كما هو موضح

في الجدول رقم (1.4):

جدول (1.4): استخراج الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	المحاور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
-1	مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)	26	3.71	0.58	عالية
-2	مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط)	42	3.64	0.60	عالية
-3	مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	23	3.49	0.71	عالية
-4	مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)	22	3.22	0.80	متوسطة

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة تراوحت بين (3.22 و 3.71)، أعلاها لمحور مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) بدرجة تقييم عالية، وأدناها لمحور مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة كلها (3.547).

أما بالنسبة لحساب مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، فهي مجموع إجابات المبحوثين على أسئلة المتغير التابع في الاستبانة مقسوماً على عددها، باستخدام استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الدرجة الكلية للأداة (الاستبانة)، فجاءت كما هو موضح في الجدول رقم (2.4):

جدول رقم (2.4): استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الدرجة الكلية للأداة (الاستبانة)،

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
الدرجة الكلية	3.547	0.607	70.9%	عالية

يتبين من الجدول السابق أن مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة كان عالياً حسب السلم الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.547) وانحراف معياري (0.607)، أي أن (70.9%) من الإدارة العليا

أشاروا بدرجة مرتفعة إلى مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

2.1.4 اجابة أسئلة الدّراسة الفرعيّة المتفرعة عن السؤال الاول:

1. ما مدى تطبيق مرحلة الجهوزيّة والتشخيص (التخطيط للتخطيط) للخطة الاستراتيجية في

المجلس الأعلى للشباب والرياضة؟

وللاجابة على السؤال السابق أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة الجهوزيّة والتشخيص (التخطيط للتخطيط) مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة

الجهوزيّة والتشخيص (التخطيط للتخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً :

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
4	يقوم المجلس باتخاذ قرار (موافقة) لإجراء عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.01	0.71	80.2%	عالية
5	يقوم المجلس بتشكيل لجنة توجيهية من صناع القرار كمرجعية لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.95	0.83	79.0%	عالية
2	تدعم الإدارة العليا في المجلس عملية التخطيط الاستراتيجي فيه.	3.95	0.79	79.0%	عالية
17	يقوم المجلس بعقد ورشات عمل لتدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.89	0.74	77.8%	عالية
11	يتم الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.88	0.82	77.6%	عالية

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة
الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً :

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	لدى الإدارة العليا خبرة واضحة بالمبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.	3.85	0.78	77.1%	عالية
8	يحدد المجلس من خلال اللجنة التوجيهية الأدوار المناطة بفريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.77	0.77	75.5%	عالية
6	يحدد المجلس الأدوار المناطة باللجنة التوجيهية لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.77	0.82	75.5%	عالية
14	يحرص المجلس على تحديد الفترة الزمنية لإعداد الخطة الاستراتيجية.	3.75	0.68	75.1%	عالية
3	تشارك الإدارات العامة للمجلس في وضع الخطط الاستراتيجية.	3.75	0.81	75.1%	عالية
16	يقوم فريق التخطيط بإعداد خطة عمل لعملية التخطيط.	3.75	0.77	74.9%	عالية
12	يشرك المجلس الأطراف ذوي العلاقة بعملية التخطيط.	3.73	0.82	74.5%	عالية
19	يوضح فريق التخطيط مهام اللجان الفنية اللازمة لعملية التخطيط.	3.73	0.73	74.5%	عالية
15	توفر إدارة المجلس الموارد المالية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.	3.69	0.73	73.7%	عالية
18	يحدد فريق التخطيط المنهجيات وأساليب العمل، ومصادر المعلومات (نموذج التخطيط) الذي سيتم اتباعه.	3.68	0.77	73.5%	عالية
10	يحرص المجلس على الاهتمام بالمكان المناسب لإجراء عملية التخطيط.	3.68	0.81	73.5%	عالية

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة

الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً :

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
7	يحدّد المجلس من خلال اللجنة التوجيهية فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من ذوي الخبرة والكفاءة.	3.67	0.87	73.3%	عالية
24	يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الداخلية للمجلس وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	3.66	0.75	73.1%	عالية
25	يقوم فريق التخطيط بتحديد الاولويات نتيجة تحليل البيانات الخارجية والخاصة والعامة .	3.64	0.82	72.7%	عالية
13	يوضح فريق التخطيط أدوار الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.63	0.67	72.5%	عالية
21	يوجد لدى فريق التخطيط اطلاع بالبيئة الداخلية والخارجية والخاصة للمجلس .	3.62	0.80	72.4%	عالية
9	يحرص المجلس على أن يكون أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من تخصصات مختلفة (تخطيط، مالية، موارد بشرية، تكنولوجيا معلومات، ترويج وتسويق...إلخ).	3.59	0.87	71.8%	عالية
22	يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الخارجية (العامة) للمجلس وتحديد الفرص والتهديدات.	3.57	0.85	71.4%	عالية
23	يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الخاصة للمجلس وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	3.57	0.78	71.4%	عالية
26	يقوم فريق التخطيط بإعداد تقرير تشخيصي عن واقع المجلس.	3.56	0.78	71.2%	عالية
20	يقوم المجلس بإشراك الموظفين بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.20	1.00	63.9%	عالية
	المعدل الكلي	3.71	0.58	74.2%	عالية

يتضح من الجدول أعلاه (3.4) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مرحلة الجهوزيّة والتشخيص (التخطيط للتخطيط) هي (3.71)، وبانحراف معياري مقداره (0.58)، وبنسبة مئوية (74.2%)، وهذا يدل على أنّ درجة محور مجال مرحلة الجهوزيّة والتشخيص (التخطيط للتخطيط) كانت بدرجة عالية، كما اتّضح أنّ الفقرة رقم (4) والتي تنصّ على "يقوم المجلس باتّخاذ قرار (موافقة) لإجراء عمليّة التخطيط الاستراتيجي" كانت أعلاها، وبمتوسط حسابي (4.01)، والفقرة رقم (5) والتي تنصّ على "يقوم المجلس بتشكيل لجنة توجيهية من صناع القرار كمرجعية لعمليّة التخطيط الاستراتيجي"، جاءت في الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (3.95)، كما تبيّن أنّ أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (20) والتي تنصّ على "يقوم المجلس بإشراك الموظفين بعمليّة التخطيط الاستراتيجي"، وبمتوسط حسابي (3.20)، تلتها الفقرة رقم (26) والتي تنصّ على "يقوم فريق التخطيط بإعداد تقرير تشخيصي عن واقع المجلس"، وجاءت بمتوسط حسابي (3.56).

2. ما مدى تطبيق مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) للخطة الاستراتيجية في

المجلس الأعلى للشباب والرياضة؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
18	تتضمن الرسالة هدف المجلس ومجال عمله.	4.06	0.63	81.2%	عالية
17	تتضمن رسالة المجلس المنطقة الجغرافية التي يعمل بها.	3.96	0.72	79.2%	عالية
16	تتضمن رسالة المجلس بعض القيم الناظمة لعمله.	3.93	0.76	78.6%	عالية
33	يحرص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية أن تكون الغايات منسجمة مع رؤية المجلس ورسالته.	3.91	0.60	78.2%	عالية
12	يحدّد فريق التخطيط الفئة المستهدفة التي يخدمها المجلس.	3.90	0.78	78.0%	عالية
4	يقوم المجلس بصياغة رؤية واضحة ومكتوبة له.	3.90	0.72	78.0%	عالية
36	تتفق الأهداف الاستراتيجية مع قيم المجلس.	3.84	0.71	76.9%	عالية
14	يحدّد فريق التخطيط مبررات وجود المجلس.	3.84	0.82	76.9%	عالية
2	يضع المجلس رؤية مرتبطة بالغايات والأهداف الاستراتيجية.	3.81	0.69	76.3%	عالية
32	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد الغايات التي يسعى المجلس لتحقيقها .	3.77	0.72	75.5%	عالية
34	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد أهداف استراتيجية مشتقة من الغايات تنسجم مع التوجّه الاستراتيجي للمجلس.	3.77	0.64	75.5%	عالية
19	رسالة المجلس واقعية وقابلة للتحقيق.	3.76	0.80	75.3%	عالية
11	يحدّد فريق التخطيط العمل الذي يقدمه المجلس (الخدمات الرئيسية).	3.76	0.82	75.3%	عالية
5	يضع المجلس رؤية واقعية تنسجم مع إمكانياته.	3.74	0.82	74.7%	عالية
35	يحرص المجلس على ربط الأهداف الاستراتيجية ببعضها، ويدعم كل منها الآخر.	3.73	0.81	74.5%	عالية

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
3	يضع المجلس رؤية محددة بمدّة الخطة الاستراتيجية.	3.71	0.79	74.1%	عالية
8	يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة للمجلس.	3.70	0.82	73.9%	عالية
1	يضع المجلس رؤية تشمل أولويات وأدوار الأطراف ذات العلاقة.	3.70	0.78	73.9%	عالية
10	يتبنى المجلس قيم ومبادئ تقوده وتوجهه في صياغة الخطط.	3.69	0.81	73.7%	عالية
37	يضع المجلس أهدافاً مرنة قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة.	3.68	0.76	73.5%	عالية
39	يضع المجلس الأهداف وفقاً لسقف زمني.	3.67	0.78	73.3%	عالية
13	يحدد فريق التخطيط كيف يؤدي المجلس خدماته (الطرق والأساليب).	3.67	0.84	73.3%	عالية
40	يضع المجلس الأهداف بطريقة محددة.	3.67	0.81	73.3%	عالية
9	يعمل المجلس على تعميم رؤيته ورسالته على الأطراف ذات العلاقة.	3.66	0.92	73.1%	عالية
29	يتفهم فريق التخطيط ثقافة المجلس وفلسفته.	3.64	0.74	72.7%	عالية
38	يضع المجلس الأهداف بطريقة يمكن قياسها.	3.62	0.80	72.4%	عالية
22	رسالة المجلس قابلة للاطلاع عليها من الأطراف ذات العلاقة.	3.62	0.86	72.4%	عالية
15	يقوم فريق التخطيط بجمع كافة المعلومات حول الأطراف ذات العلاقة.	3.62	0.86	72.4%	عالية
20	تشير رسالة المجلس إلى التميز بالنسبة للمنافسين.	3.60	0.85	72.0%	عالية
42	يضع المجلس الأهداف بطريقة واقعية.	3.58	0.84	71.7%	عالية

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
31	تعتبر القضايا الاستراتيجية ، الأولويات الناتجة عن عملية تحليل بيانات المجلس الخارجية، والخاصة، والداخلية.	3.58	0.83	71.6%	عالية
25	يعمل فريق التخطيط على تحديد قيم المجلس المرغوبة.	3.58	0.78	71.6%	عالية
41	يضع المجلس الأهداف بطريقة متفق عليها بين المخطط والمنفذ.	3.57	0.85	71.4%	عالية
21	يعمل المجلس على إشراك الأطراف ذات العلاقة عند صياغة الرسالة.	3.48	0.91	69.6%	عالية
28	يقوم فريق التخطيط بدراسة كافة الافتراضات التي قامت عليها قيم المجلس وفلسفته.	3.44	0.89	68.8%	عالية
26	يعمل فريق التخطيط على تحديد فلسفات العمل في المجلس (إدارة التغيير، وإدارة النزاع، وسرعة الإنجاز... إلخ).	3.42	0.81	68.4%	متوسطة
27	يعمل فريق التخطيط على تحديد قيم الأطراف ذات العلاقة بالمجلس.	3.37	0.86	67.5%	متوسطة
6	يشارك الموظفون في صياغة رؤية المجلس.	3.27	1.02	65.5%	متوسطة
23	يقوم فريق التخطيط بفحص القيم الفردية لأعضائه.	3.25	0.92	65.1%	متوسطة
24	يقوم المجلس بتبديل بعض أعضاء فريق التخطيط في حال كانت قيمهم تؤثر سلباً على فريق التخطيط.	3.22	0.95	64.3%	متوسطة
7	يضع المجلس رؤية تعزز الأجواء التنافسية داخلياً وخارجياً.	3.20	0.88	63.9%	متوسطة
30	يقوم فريق التخطيط بتعميم قيم المجلس وفلسفته على كافة الموظفين .	3.13	0.96	62.5%	متوسطة
	المعدل الكلي	3.64	0.60	72.9%	عالية

ينتضح من الجدول (4.4) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) هي (3.64)، وبانحراف معياري مقداره (0.60)، وبنسبة مئوية (72.9%)، وهذا يدل على أنّ درجة محور المجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنّ الفقرة رقم (18) والتي تنصّ على "تتضمن الرسالة هدف المجلس ومجال عمله." جاءت في الترتيب الأوّل وبمتوسط حسابي (4.06). والفقرة رقم (17) والتي تنصّ على "تتضمن رسالة المجلس المنطقة الجغرافية التي يعمل بها." جاءت في الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (3.96). كما تبين أنّ أقلّ الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (30) والتي تنصّ على: " يقوم فريق التخطيط بتعميم قيم المجلس وفلسفته على كافة الموظفين." وبمتوسط حسابي (3.13). تلتها الفقرة رقم (7) والتي تنصّ على: "يضع المجلس رؤية تعزز الأجواء التنافسية داخليًا وخارجيًا." وجاءت بمتوسط حسابي (3.20).

3. ما مدى تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى

للشباب والرياضة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم

(5.4):

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
4	يحدّد المجلس موازنة تقديرية لكل مشروع.	3.77	0.81	%75.5	عالية
7	يحدّد المجلس الجهة الشريكة في تنفيذ كل مشروع.	3.77	0.88	%75.5	عالية
2	يقوم المجلس باقتراح البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية .	3.76	0.76	%75.3	عالية
6	يحدّد المجلس الجهة المنفذه لكل مشروع.	3.76	0.77	%75.3	عالية
1	يقوم المجلس بأعداد خطة تنفيذية مشتقة من الخطة الاستراتيجية .	3.74	0.81	%74.7	عالية
5	يحدّد المجلس الجهة المرشحة لتمويل كل مشروع.	3.72	0.91	%74.3	عالية
3	يحدد المجلس برنامج زمني لتنفيذ كل مشروع.	3.63	0.87	%72.5	عالية
13	يحدّد المجلس موازنة كل نشاط من الأنشطة.	3.59	0.88	%71.8	عالية
12	يحدّد المجلس فترة تنفيذ كل نشاط من الأنشطة.	3.56	0.89	%71.2	عالية
14	يحدّد المجلس المخرجات المتوقعة من كل نشاط من الأنشطة.	3.55	0.89	%71.0	عالية
15	يحدّد المجلس مسؤولية تنفيذ كل نشاط من الأنشطة.	3.53	0.90	%70.0	عالية
11	يقوم المجلس بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل مشروع.	3.51	0.93	%70.2	عالية
16	يقوم المجلس بإعداد الجدول الزمني للخطة التشغيلية.	3.50	0.90	%70.0	عالية
8	يلتزم المجلس بتنفيذ الخطة التنفيذية المصممة.	3.47	0.88	%69.4	عالية

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
17	يقوم المجلس بإعداد جدول الأعمال للخطة التشغيلية.	3.43	0.91	68.6%	عالية
22	يأخذ المجلس بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل تنفيذ الخطة التشغيلية.	3.41	0.96	68.2%	متوسطة
10	يقوم المجلس بإعداد خطة تشغيلية سنوية مشتقة من الخطة التنفيذية.	3.37	0.96	67.5%	متوسطة
18	يلتزم المجلس بتنفيذ الخطة التشغيلية المعدة.	3.32	0.86	66.5%	متوسطة
21	ترفع تقارير دورية حول متابعة عملية تنفيذ الخطة التشغيلية.	3.31	0.92	66.3%	متوسطة
20	تعقد لقاءات دورية لمتابعة عملية تنفيذ الخطة التشغيلية.	3.27	0.90	65.5%	متوسطة
23	يتم عمل خطة لتعامل مع الظروف والمتغيرات الطارئة.	3.19	0.98	63.7%	متوسطة
19	يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخطة التشغيلية لكافة الموظفين.	3.11	0.96	62.2%	متوسطة
9	يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخطة التنفيذية لكافة الموظفين.	3.08	1.02	61.6%	متوسطة
	المعدل الكلي	3.49	0.71	69.9%	عالية

يتضح من الجدول (5.4) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية هي (3.49)، وبانحراف معياري مقداره (0.71)، وبنسبة مئوية (69.9%)، وهذا يدل على أنّ درجة محور المجال مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنّ الفقرة رقم (4) والتي تنصّ على "يحدّد المجلس موازنة تقديرية لكل مشروع." جاءت في الترتيب الأوّل وبمتوسط حسابي (3.77). والفقرة رقم (7) والتي تنصّ على " يحدد المجلس الجهة

الشريكة في تنفيذ كل مشروع". جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.77). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخطة التنفيذية لكافة الموظفين". وبمتوسط حسابي (3.08). تلتها الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخطة التشغيلية لكافة الموظفين". وجاءت بمتوسط حسابي (3.11).

4. ما مدى تطبيق مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لمجال مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
6	يقوم المجلس بتحديد المدخلات (الموارد) اللازمة لتنفيذ الأنشطة.	3.53	0.90	70.6%	عالية
3	يقوم المجلس بتحديد مصادر المعلومات (مصادر التحقق) للمؤشرات.	3.49	0.88	69.8%	عالية
2	يقوم المجلس بتحديد قيم مؤشرات القياس (الكمي والنوعي).	3.49	0.89	69.8%	عالية
1	يقوم المجلس بتحديد مؤشرات القياس.	3.47	0.86	69.4%	عالية
4	يقوم المجلس بتحديد أداة القياس للتحقق من قيمة المؤشرات.	3.41	0.95	68.2%	متوسطة
22	يلتزم المجلس بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً لبرنامجها السنوي.	3.36	0.92	67.3%	متوسطة

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لمجال مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
5	يقوم المجلس بتحديد مسؤولية المتابعة للمؤشرات.	3.30	0.94	66.1%	متوسطة
11	يقوم المجلس بتحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.	3.28	0.95	65.7%	متوسطة
7	يقوم المجلس بتحديد المخاطر المحتملة داخلياً وخارجياً والتي تحدّ من تنفيذ الخطة.	3.25	0.96	65.1%	متوسطة
15	عملية التقييم عملية مستمرة لمراحل العمل جميعها.	3.19	0.98	63.7%	متوسطة
13	تقدم الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة تقارير دورية للإدارة العليا للمجلس.	3.18	0.93	63.5%	متوسطة
12	تقوم الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة بمتابعة تنفيذ الخطط.	3.17	0.94	63.3%	متوسطة
21	يقوم المجلس بإجراء التعديلات على وثيقة الخطة الاستراتيجية سنوياً بناءً على تقارير الرقابة أو التقييم.	3.15	0.95	62.9%	متوسطة
8	يحدّد المجلس درجة كل خطر محتمل إن يؤثر على الخطة.	3.14	0.94	62.7%	متوسطة
20	تهتم الإدارة العليا بتقارير الجهات الرقابية، وتأخذ بتوصياتها.	3.14	1.05	62.7%	متوسطة
17	تستخدم الجهات الرقابية أساليب متنوعة لتقييم الأداء.	3.09	1.09	61.8%	متوسطة
16	يستفيد المجلس من تقارير التقييم ويعطيها اهتماماً كبيراً.	3.08	1.13	61.6%	متوسطة
18	تعقد الجهات الرقابية اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل في المجلس.	3.08	1.02	61.6%	متوسطة
14	تعمل الرقابة على كشف الأخطاء وجوانب التقصير خلال تنفيذ الخطة.	3.08	0.97	61.6%	متوسطة
9	يحدّد المجلس احتمالية وقوع أي خطر من المخاطر.	3.03	0.94	60.6%	متوسطة
10	يعدّ المجلس خطة عمل لمواجهة المخاطر.	3.03	0.97	60.6%	متوسطة
19	تقوم الجهات الرقابية مع الموظفين بمناقشة سير العمل.	3.00	0.99	60.0%	متوسطة
	المعدل الكلي	3.22	0.80	64.5%	متوسطة

يتضح من الجدول (6.4) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) هي (3.22)، وانحراف معياري مقداره (0.80)، ونسبة مئوية (64.5%)، وهذا يدلّ على أنّ درجة محور المجال مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) كانت بدرجة متوسطة، كما اتضح

أنّ الفقرة رقم (6) والتي تنصّ على "يقوم المجلس بتحديد المدخلات (الموارد) اللازمة لتنفيذ الأنشطة." جاءت في الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (3.53). والفقرة رقم (3) والتي تنصّ على " يقوم المجلس بتحديد مصادر المعلومات (مصادر التحقق) للمؤشرات " جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.49). كما تبين أن أقلّ الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (19) والتي تنصّ على "تقوم الجهات الرقابية مع الموظفين بمناقشة سير العمل." وبمتوسط حسابي (3.00). تلتها الفقرة رقم (10) والتي تنصّ على "يعدّ المجلس خطة عمل مواجهة المخاطر." وجاءت بمتوسط حسابي (3.03).

جدول رقم (7.4): متوسطات المحاور

متوسط المحور	المجالات
3.71	مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)
3.64	مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط)
3.49	مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
3.22	مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)

يظهر من الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة تراوحت بين (3.22 و 3.71) كان أعلاها لمحور مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) بدرجة تقييم عالية، وأدناها لمحور مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة كلّها (3.547).

3.1.4 السؤال الثاني والمتمثل في: هل توجد فروقات في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

1. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغير الجنس؟

الجدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
ذكر	58	3.67	.50
أنثى	44	3.39	.70

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق ان استجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس جاءت بنسبة (56.9%) للذكور، مقابل (43.1%) من الاناث.

جدول رقم(9.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس بالاستناد الى اختبار (Independent Samples Test)

الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	58	3.67	.50	2.378	100	.06
انثى	44	3.39	.70			

بالاستناد إلى اختبار (Independent Samples Test) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وتساوي (0.06)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية في تقدير إجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس.

2. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير الفئة العمرية؟

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
من 20 – 30 سنة	14	3.58	.63
من 31 – 40 سنة	33	3.57	.49
من 41 – 50 سنة	41	3.53	.72
من 51 – 60 سنة	14	3.50	.53
المجموع	102	3.55	.61

بالإشارة الى النتائج اعلاه تشير المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية انها تراوحت ما بين (3.50 و 3.58) ، اعلاها كانت للفئة العمرية والتي تتراوح ما بين (41-50) سنة حيث جاءت بنسبة (40.2%) ، وادناها كانت من نصيب الفئات العمرية من (20-30) سنة و(51-60) سنة ، حيث حصلت على نسبة (13.7%) .

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير الفئة العمرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.067	3	.022	.059	.981
داخل المجموعات	37.118	98	.379		
المجموع	37.185	101			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) وتساوي (0.981)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية حسب متغير الفئة العمرية .

3. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المؤهل العملي
.45	3.66	10	دبلوم فأقل
.57	3.55	66	بكالوريوس
.76	3.48	25	ماجستير
.	4.15	1	دكتوراة
.61	3.55	102	المجموع

بالنظر الى الجدول اعلاه تشير المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي انها تراوحت ما بين (3.55 و 3.66) ، حيث كانت اعلاها لدرجة البكالوريوس بنسبة (64.7%) وادناها كانت من نصيب درجة الدكتوراة حيث جاءت بنسبة (1.0%) .

جدول رقم (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of

Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.616	3	.205	.550	.649
داخل المجموعات	36.569	98	.373		
المجموع	37.185	101			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) وتساوي (0.649)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية حسب متغير المؤهل العلمي.

4. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المسمى الوظيفي
.	4.22	1	أمين عام
.25	3.62	4	مستشار
.	3.82	1	وكيل
.	4.30	1	وكيل مساعد
.63	3.78	21	مدير عام
.60	3.45	73	مدير دائرة
.61	3.54	101	المجموع

بالإشارة إلى الجدول رقم (14.4) نجد ان المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي تراوحت بين (3.45 و 4.30) ، اعلاها كانت لمدير دائرة بنسبة (72.3%) وادناها كانت من نصيب كل من (امين عام - وكيل - وكيل مساعد) بنسبة (1.0%).

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

(Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير المُسمّى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.027	5	.605	1.690	.144
داخل المجموعات	34.031	95	.358		
المجموع	37.057	100			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05)، وتساوي (0.144)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية حسب متغير المُسمّى الوظيفي.

5. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير فئات سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 5 أعوام	37	3.66	.53
من 5 أعوام – 10 أعوام	9	3.43	.45
من 11 – 15 عامًا	56	3.49	.67
المجموع الكلي	102	3.55	.61

تشير المعطيات حسب الجدول اعلاه ان المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة تراوحت ما بين (3.43 و 3.66) ، حيث جاءت اعلاها لسنوات الخبرة من (11 - 15 عام) بنسبة (45.9%) وادناها لسنوات الخبرة (5-10 اعوام) بنسبة (8.8%).

جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكليّ حسب متغير فئات سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.725	2	.363	.985	.377
داخل المجموعات	36.460	99	.368		
المجموع	37.185	101			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05)، وتساوي (0.377)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية الكلية حسب متغير فئات سنوات الخبرة .

الفصل الخامس

5. مناقشة نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1.5.1 سؤال الدراسة الأول: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا ؟

أظهرت النتائج لحساب المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة أنها تراوحت بين (3.22 و 3.71) وكان أعلاها لمحور مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)، وأدناها لمحور مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة كلها (3.574)، حيث كانت النتيجة مرتفعة أي أنّ (70.9%) من الإدارة العليا أشاروا بدرجة مرتفعة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي (بمحاوره) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

وبالنظر إلى النتائج أعلاه، ومن خلال عمل الباحثة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، فإنها تعزو هذه النتائج إلى أن المجلس الأعلى للشباب والرياضة ممثلاً بقيادته، ومنذ إصدار القرار الرئاسي بتحويل وزارة الشباب والرياضة إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة، سعى عن طريق التخطيط الاستراتيجيّ باعتباره الأساس في هذه المرحلة الانتقالية، للعمل كمنظمة مهنيّة معززة بوجود موظفين متخصصين يعملون على الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات الموجودة على أرض الواقع، بحيث يترجمون الخطة الاستراتيجية في هذه المرحلة الانتقالية المهمة إلى خدمات وبرامج وأنشطة على صعيد نطاق عمل المجلس وصلاحياته، ليستهدف الشباب الفلسطينيّ في كافة أنحاء دولة فلسطين والشتات.

أمّا بالنسبة لمحور مرحلة الرقابة المتدني (المتوسط)، فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتّساع حجم العمل، وتنفيذ توجهات قيادة المجلس الأعلى للشباب والرياضة باللامركزية، والعمل من خلال الإدارات العامة للمجلس الأعلى التي تركّزت في شمال الضفة، ووسطها، وجنوبها بالإضافة إلى قطاع غزة، وأيضاً في الشتات، ممّا قلّ من حجم الرقابة في تطبيق التخطيط الاستراتيجيّ. واختلفت النتائج مع دراسة كلّ من (دلبح والشرباتي، 2014) اللذين جاءت نتيجة دراستهما أنّ معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجيّ جاءت منخفضة، بالإضافة إلى دراسة كلّ من (لايخ، 2013)، و(حافي، 2012)، و(الكردي، 2010)، و(سدر، 2013)، و(كايفير، 2016)، و(الشّويخ، 2007)، و(صيام، 2010)، و(راشد، 2015)، و(الكردي، 2010).

2.5.1 أسئلة الدراسة المتفرعة عن السؤال الاول:

1. ما مدى تطبيق مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) للخطة الاستراتيجية في

المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا ؟

بالنظر للمتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن فقرات مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)، والتي تراوحت بين (4.01)، و (3.20)، فقد كانت أعلاها للفقرة الرابعة التي تنصّ على (يقوم المجلس باتخاذ قرار -موافقة- جراء عملية التخطيط الاستراتيجي) حيث اتفقت مع دراسة (الشويخ،2007) الذي أشار إلى ضرورة اتخاذ القرار السليم على أعلى المستويات للتخطيط الاستراتيجي، حيث إنه ليس بالضرورة أن تحتاج المؤسسات لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما اتفقت الدراسة مع (الكردي،2010) و(لايخ،2013).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ قيادة المجلس الأعلى للشباب والرياضة اتخذت قراراً يقضي بأعداد خطة استراتيجية تترجم رؤية المجلس وأهدافه وفق المرسوم الرئاسي، والمهام الوطنية الموكلة إليه، الذي يتجاوز في مسؤولياته وصلاحياته الجغرافيا السياسية المفروضه من الاحتلال الإسرائيلي ، ويشمل أجزاء الوطن جميعها بالإضافة إلى الشتات الفلسطيني.

هذا وقد اختلفت هذه النتيجة مع (وادي و خميس،2015) اللذين أشارا إلى وجود أزمات تواجه المؤسسات الرياضية بمدينة طرابلس منها العلاقات الشخصية داخل الهيكل الإداري، والتي تصنف أنّها من الأزمات الإدارية والاجتماعية التي تؤدي إلى التأثير على اتخاذ القرار المناسب لعملية التخطيط وإقراره.

أما الفقرة الخامسة والتي تنصّ على (يقوم المجلس بتشكيل لجنة توجيهية من صناع القرار كمرجعية لعملية التخطيط الاستراتيجي) جاءت بالترتيب الثاني، واتفقت هذه النتيجة مع (الشويخ،2007) الذي أشار إلى أهمية المواقع الوظيفية في الهياكل التنظيمية لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي، كما اتفقت مع دراسة (الكردي،2010)، واختلفت مع دراسة (صباح،2010) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ إقرار البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي (الخطة الاستراتيجية 2014-2016م)، تشكلت على إثره (3) لجان، إضافة الى اللجنة التوجيهية:

1. اللجنة الاستشارية، وتتكوّن من المدراء العاميين، ورؤساء الوحدات، بالإضافة إلى الشركاء والأطراف ذوي العلاقة.

2. اللجنة الفنية، وتضم كل رؤساء الوحدات (داخل المجلس الأعلى للشباب والرياضة).

3. اللجنة الوطنية (الفريق الوطني)، ويتألف من قيادة المجلس العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى ممثلين عن الوزارات التي يتقاطع عملها مع المجلس الأعلى للشباب والرياضة من أصحاب القرار (وزراء، ووكلاء، ومدراء عاميين).

أما الدرجة الكلية لتطبيق مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)، فكانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) لهذه الدرجة على الدرجة الكلية، مع انحراف معياري (0.58)، أي أنّ (74.2%) من إجابات المبحوثين أشاروا إلى تطبيق مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مرحلة الجهوزية والتشخيص هي المرحلة التي تعلن المؤسسة استعدادها والتزامها فعلا للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي ، والتي لا يمكن ان تبدأ به الا من

خلال المرور بهذه المرحلة وذلك عن طريق تحديد القضايا والادوار والمسؤوليات في عملية التخطيط ، هذا بالإضافة الى تشكيل اللجان وتوفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لعملية التخطيط .

2. ما مدى تطبيق مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) للخطة الاستراتيجية في

المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا ؟

أظهرت النتائج لحساب المتوسطات الحسابية لمحاوَر الدراسة أنّها تراوحت بين (4.06) و (3.13)، وكان أعلاها للفقرة الثامنة عشرة التي تنصّ على (تتضمن الرسالة هدف المجلس ومكان عمله) وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صيام،2010) التي أشارت إلى أنّ المؤسسات النسوية لديها أهداف واضحة ومكتوبة في الرسالة، وهذا دليل على استمرارها في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بالإضافة إلى دراسة كلّ من (مصلح،2010) و (لايخ،2013).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّها من أهم العناصر الرئيسية التي يجب أن تحتويها الرسالة لأنّها تصف ما تسعى للوصول إليه المؤسسة في المستقبل، وعمل المؤسسة، وسبب وجودها، والفئة المستهدفة، بالإضافة إلى المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها المؤسسة، وبناء على ما سبق، فقد عقد الفريق الفني المُكلف بإعداد الاستراتيجية الوطنية سلسلة من اجتماعات العمل (5 اجتماعات للقطاع الشبابي، و7 اجتماعات للقطاع الرياضي)، وتمّ فيها تضمين ما توصلت إليه مراجعات الأدبيات، والتقارير الصادرة عن مختلف الجهات العاملة في قطاع الشباب، بالإضافة إلى تضمين نتائج تقييم القدرات الذي نفّذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لصالح المجلس، إذ أشار بوضوح إلى ضرورة

تعزيز نطاق عمل المجلس الأعلى للشباب والرياضة ووضوحه، وصلاحياته، وتحديد موقعه الاستراتيجي .

أما أدناها، فكان من نصيب الفقرة الثلاثين التي تنصّ على (يضع المجلس رؤية تعزز الأجواء التنافسيّة داخلياً وخارجياً)، واتفقت مع دراسة (أوكا ولانجات،2016)، واختلفت مع دراسة (الشويخ،2007) الذي أشار إلى أهميّة المنافسة بين الكليات في وضع الخطط الاستراتيجية ممّا يعزز فكرة الوصول إلى التميز.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاعتقاد السائد بأنّ الرؤية هي فقط داخل المؤسسة (كيف ستبدو المؤسسة عندما تعمل بشكل فعال)، مع العلم أنّ الرؤيا نوعان: (داخلية ، وخارجية). فالرؤيا الشاملة هي التي تحمل في طياتها البعدين: الداخلي والخارجي، وبالتالي يجب أن تكون إيجابية وتعطي قوة محفزة ، بحيث تتضمن القدرات المتميزة للمؤسسة، وبالتالي تعزز الأجواء التنافسيّة داخلياً وخارجياً.

أما الدرجة الكلية لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط)، فكانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64) لهذه الدرجة على الدرجة الكلية، وانحراف معياري (0.60)، أي أنّ (72.9%) من الإدارة العليا أشاروا إلى درجة تطبيق مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مرحلة تطوير الاطار الاستراتيجي تمثل المهمة الاولى والاساسية للإدارة العليا ، حيث ان هذه المرحلة تمثل الترابط المنطقي للمفاهيم التي يحويها هذا الاطار ،

وبالتالي توضح التوجه المستقبلي للمؤسسة ، وهذا سينعكس على الخطة الاستراتيجية بشكل سلبي اذا ما كانت هذه المرحلة غامضة وغير واضحة .

3. ما مدى تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من

وجهة نظر الإدارة العليا؟

أظهرت النتائج لحساب المتوسطات الحسابية لمجال درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا أنها تراوحت ما بين (3.77) و (3.08)، وكانت أعلاها للفقرة الرابعة التي تنصّ على (يحدّد المجلس موازنة تقديرية لكل مشروع واتفقت مع دراسة كلّ من (مصلح، 2010)، و(الكردي، 2010)، و(لايخ، 2013)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الخطة الاستراتيجية تستند إلى الموازنة التي توفر النتائج الفعلية المطبقة، والأساس للمراجعة السنوية للخطة وإدخال التعديلات اللازمة عليها في ضوء تلك النتائج. وجاءت الفقرة السابعة التي تنصّ على (يحدّد المجلس الجهة الشريكة في تنفيذ كلّ مشروع) في المرتبة الثانية، واتفقت مع دراسة (لايخ، 2013)، واختلفت مع دراسة (الكردي، 2010) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية تعزيز مبدأ المشاركة الفاعلة، والتكامل، والتنسيق لمختلف الأطراف ذات العلاقة ، ممّا يؤدي إلى مخرجات أكثر واقعية، هذا بالإضافة انه من الضروري ان يتم تحديد الادوار والمسؤوليات بحيث تقوم كل جهة بتنفيذ محاور الخطة الاستراتيجية المتعلقة بها مع ضرورة وجود مستويات عالية من التشاور والتنسيق وتبادل المعلومات بما يضمن تعزيز وتوفير الخدمات المختلفة بكفاءة وفعالية.

كما جاءت الفقرة التاسعة التي تنصّ على (يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخطة التنفيذية لكافة الموظفين) في المرتبة الأخيرة، واتفقت مع دراسة (سليمان،2015)، واختلفت مع دراسة (الشويخي،2007) الذي أشار في دراسته إلى ضرورة اطلاع العاملين على الخطة التنفيذية، وعزا ذلك إلى أهمية التغذية الراجعة في تطوير الخطط الاستراتيجية، كما اتفقت أيضا مع دراسة كل من (صيام، 2010)، و(لايخ، 2013) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إعلان الانتقال من وزارة الشباب والرياضة إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة، إذ بدأ المجلس بأعادة الهيكل التنظيمي بحيث تمّ تدوير الموظفين وتغيير المسميات الوظيفية، والإدارات العامة، ودوائر الاختصاص بحيث تتناسب وتتلاءم مع التغير وحالة الانتقال الجديدة، مما أدى إلى عدم اطلاع بعض العاملين على الخطة التنفيذية (تقصيرا منهم)، مع العلم أنه تمّ توزيع الخطة التنفيذية على جميع الدوائر والإدارات وتعميمها.

أما الدرجة الكلية لمحور تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فكانت بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) لهذه الدرجة على الدرجة الكلية، وبانحراف معياري (0.71)، أي أنّ (69.9%) من الإدارة العليا أشاروا إلى درجة تطبيق مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مرحلة التنفيذ تعتبر من المراحل المهمة في الخطة الاستراتيجية ، اذ هي نتائج ومخرجات عمل هذه الخطة ويتم من خلالها ترجمة هذه الخطة على ارض الواقع ، والانتقال من جانبها النظري الى واقعها العملي عن طريق حشد الموارد والامكانيات المادية والبشرية

وعمل التغييرات الهيكلية في المؤسسة ، ووضع السياسات التي تضمن حسن تنفيذ الخطة ، وان
الفشل في مرحلة التنفيذ يعني الفشل في الخطة ككل .

4. ما مدى تطبيق مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) للخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى
للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا؟

بالنظر إلى النتائج ، فقد أظهر حساب المتوسطات الحسابية لمجال درجة تطبيق مرحلة الرقابة
(المتابعة والتقييم) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا، أنها
تراوحت ما بين (5.53) و (3.00)، إذ كانت أعلاها للفقرة السادسة التي تنصّ على (يقوم
المجلس بتحديد المدخلات - الموارد - اللازمة لتنفيذ الأنشطة)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة
كلّ من (راشد، 2015)، و(مصلح، 2010)، و(لايخ، 2013).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ من مؤشرات المتابعة لتنفيذ الأنشطة يتضمن المدخلات: (الموارد
المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية) اللازمة لتنفيذ الأنشطة، لأنّ الخطة التنفيذية ستبقى حبرا
على ورق إذا لم يكن هناك حشد للموارد المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية اللازمة لتنفيذها.

وأدناها للفقرة التاسعة عشرة التي تنصّ على (تقوم الجهات الرقابية مع الموظفين بمناقشة سير
العمل)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مصلح، 2010) التي أشارت إلى أنّ عملية الرقابة تقوم
على أساس التعاون المشترك مع الموظفين من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف
المرسومة، كما اختلفت أيضا مع (الكردي، 2010)، و(لايخ ، 2013).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاعتماد على النمط التقليدي في المتابعة، وذلك عن طريق إرسال التقارير إلى الجهات الرقابية عن طريق الإدارة العامة دون مناقشتها مع الموظفين، بالإضافة إلى الاعتقاد السائد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحلها من مهام الإدارة العليا، وأن موظفي المستويات الدنيا يتمثل عملهم ومهامهم بالتنفيذ فقط .

أما الدرجة الكلية لمحور مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)، فقد جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) لهذه الدرجة على الدرجة الكلية، وبانحراف معياري مقداره (0.80)، أي أن (64.5%) من الإدارة العليا أشاروا إلى درجة تطبيق مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) في المجلس الأعلى للشباب والرياضة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) ودورها في معرفة الانحرافات وتصحيحها ، إضافة إلى التأكد من مدى تحقق الغايات والاهداف الاستراتيجية ، ورصد وتحديد المخاطر المحتملة داخليا وخارجيا والتي تحد من تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وبالنظر للنتائج أعلاه تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المجلس الأعلى للشباب والرياضة بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على سلسلة من المراحل المتشابكة والمترابطة، التي تتميز بالمرونة، ومدى قدرتها على التغيير والتغيير مما يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة، هذا بالإضافة إلى أهمية مراحل التخطيط الاستراتيجي و تأثيرها على عملية التخطيط الاستراتيجي، فوضوحها وترابطها ككل يعتبر أداة ادارية تقود المؤسسة الى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، وبالتالي تمكنها من الاستمرار والذي في المحصلة يقود المؤسسة الى العمل بشكل أفضل عن طريق التركيز على طاقة و موارد المؤسسة وبالتالي دفعها نحو تحقيق الأهداف.

3.5.1 السؤال الثاني: هل توجد فروقات في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

أولاً "متغير الجنس: بالاشارة الى المعطيات جاءت استجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس بنسبة (56.9%) للذكور، مقابل (43.1%) من الاناث، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغير الجنس، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية. و تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان سياسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة تتيح للجميع بغض النظر عن الجنس، الفرصة للمشاركة عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن طبيعة المجلس الأعلى للشباب والرياضة و طبيعة الأنشطة التي يزاولها يجد فيها كلا الجنسين مكاناً لهم للمشاركة في صنع القرار وتولي المناصب الادارية العليا.

واختلفت نتائج الدراسة مع (الكردي،2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس بسبب هيمنة الذكور على المواقع المؤثرة في مجالات التخطيط الاستراتيجي. واتفقت مع (الشويخ، 2007) الذي أشار الى أن كل من الذكر والانثى موظف مطالب بتأدية واجباته ليحصل على حقوقه على أكمل وجه، و أن التخطيط الاستراتيجي لا يضع (النوع) عائقاً أمام القيام به ، كما اتفقت الدراسة مع كل من (راشد، 2015)، و (مصلح، 2009)، و(صباح،2011).

ثانياً "متغير الفئات العمرية: جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية بانها تراوحت ما بين (3.50 و 3.58)، اعلاها كانت للفئة العمرية والتي تتراوح ما بين (41-50) سنة حيث جاءت بنسبة (40.2%)، وادناها كانت من نصيب الفئات العمرية من (20-30) سنة و(51-60) سنة ، حيث حصلت على نسبة (13.7%)، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغير الفئة العمرية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مصلح، 2010)، و (صباح، 2011)، و(لايخ، 2013)، و(وادي و خميس، 2013).

ثالثاً "متغير المؤهل العلمي: تشير المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي انها تراوحت ما بين (3.55 و 3.66) ، حيث كانت اعلاها لدرجة البكالوريوس بنسبة (64.7%) وادناها كانت من نصيب درجة الدكتوراة حيث جاءت بنسبة (1.0%) ، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التنوع، والاختلاف في التخصصات، والمؤهلات العلمية لدى الإدارة العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وان دل ذلك على شيء فانما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى الادارة العليا، الامر الذي يرفع من سقف التوقعات لادائهم القيادي و الاداري كل في موقعه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (راشد، 205)، و(مصلح، 2010)، و(الكردي، 2010)، و(صيام، 2011)، و(الشويخ، 2007)، واختلفت مع (محمد، 2010)، و(لايخ، 2013).

رابعاً "متغير المسمى الوظيفي: تشير المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أنها تراوحت بين (3.45 و 4.30) ، اعلاها كانت لمدير دائرة بنسبة (72.3%) وادناها كانت من نصيب كل من (امين عام - وكيل - وكيل مساعد) بنسبة (1.0%)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مصلح، 2010)، و(صيام، 2011)، و(سليمان، 2015)، و(راشد، 2015)، و(الشويخ، 2007)، واختلفت مع (الكردي، 2010).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إنها تتسجم مع طبيعة المستويات الإدارية، والتسلسل الإداري في المجلس الأعلى للشباب والرياضة حيث إنه وبعد التعديل على الهيكل التنظيمي للمجلس، فقد تم إعادة تسكين الموظفين كل في موقعه المناسب، وبناءً على بطاقات الوصف الوظيفي التي تتناسب مع المؤهلات العلمية وتخصصات الموظفين .

خامساً "متغير سنوات الخبرة: أشارت المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد المجتمع حسب متغير سنوات الخبرة أنها تراوحت ما بين (3.43 و 3.66) ، حيث جاءت اعلاها لسنوات الخبرة من (11- 15 عام) بنسبة (45.9%) وادناها لسنوات الخبرة (5-10 اعوام) بنسبة (8.8%)، وقد

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. وبالنظر إلى النتيجة أعلاه، فإنّ الباحثة تعزو هذه النتيجة إلى توحيد وجهة النظر بين الموظف الجديد، وبين القديم في ظل خطة استراتيجية للمجلس الأعلى للشباب والرياضة توحدت فيها الآراء، وتجاوزت موضوع الخبرة، هذا بالإضافة إلى سياسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة ممثلة بقيادتها بتوظيف فئة الشباب ودمجهم، وإتاحة الفرصة لهم بالعمل في الدوائر الإدارية العليا. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلّ من (محمد، 2010)، و(مصلح، 2010)، و(الكردي، 2010)، و (صيام، 2010)، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (راشد، 2015)، و (الشويخ، 2007).

3.5 استنتاجات الدراسة:

- في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، استنتجت الباحثة ما يأتي:
1. يتمتع المجلس الأعلى للشباب والرياضة بدرجة عالية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله.
 2. يمارس المجلس الأعلى للشباب والرياضة دورا رقابيا على الخطة الاستراتيجية بمراحلها بدرجة متوسطة.
 3. لدى الإدارة العليا للمجلس الأعلى للشباب والرياضة فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة، كما أنّها على قناعة بأهميته للمجلس.

4. تدعم الإدارة العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم بتطبيق مراحلها، وتخصص الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية اللازمة للقيام بها في حدود الإمكانيات المتوفرة.

5. لدى الإدارة العليا في فهم واضح لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي واثرها على مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة .

6. المجلس الأعلى للشباب والرياضة اعتمد على منهجية عمل شاملة ، استتدت على اشراك اصحاب العلاقة الممثلين للقطاع الرسمي والاهلي والخاص ، ضمن كافة مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات وورش العمل ، لتحديد المشكلات وصياغة التدخلات المقترحة لكافة مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي .

4.5 توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها، فإنّ الباحثة توصي بما يلي:

1. بناء على القرار الرئاسي (2012)، بتحويل وزارة الشباب والرياضة الى المجلس الأعلى للشباب والرياضة، و للوصول الى الشباب الفلسطيني في كافة أماكن تواجده، و للتحرك في العمل الشبابي والرياضي من محددات الاتفاقيات السياسية التي تحدد عمل الوزارات بمناطق نفوذ الحكومة الفلسطينية، ونتيجة لهذا التغيير، فقد اختلف الهيكل التنظيمي للمجلس، ولرؤيته، ولرسالته، ولغاياته التي يسعى لتحقيقها، بالإضافة الى التوسع في نطاق عمله وصلاحياته بحيث أصبح شاملا لانحاء الوطن جميعه، بالإضافة الى الشئات، فان الباحثة توصي بالاستمرار في العمل بالقرار الرئاسي.

2. إعطاء أولوية لمجال الرقابة (المتابعة والتقييم) في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لمعرفة الانحرافات، واستخلاص العبر منها في تصحيح الانحرافات للخطة المستقبلية.
3. إشراك المستويات الإدارية جميعها، والمجالس الفرعية المنتشرة في أنحاء الوطن والشتات في لجان التخطيط الاستراتيجي، وعدم اقتصرها على الإدارة العليا في المركز الأم .
4. عقد دورات وورشات عمل للأندية والمراكز الشبابية العاملة تحت مظله، حول التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية، وتعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي فيها كأسلوب إداري حديث يساعدها على التأقلم مع متغيرات البيئتين: الداخلية والخارجية.
5. دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وبين الموظفين لتسهيل نقل الخطة من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
6. عرض الخطة الاستراتيجية على الإدارات، والوحدات، والدوائر جميعها للحصول على آرائها وملاحظتها عليها قبل إقرارها .
7. ضرورة إعداد المجلس الأعلى للشباب والرياضة خطاً بديلاً (طوارئ) تتضمن خطة عمل في حال حدوث مخاطر تمنع تنفيذ الخطة الاستراتيجية، نظراً للوضع السياسي الذي تمرّ به الدولة الفلسطينية، ووجود الاحتلال كعميق رئيسي، ومباشر لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
8. اعداد قاعدة بيانات محوسبة لجميع البيانات المرجعية الكمية ، والتي تتعلق بالمؤشرات ذات الصلة بالاهداف الاستراتيجية المتعلقة بقطاع الشباب والرياضة ، وذلك بالتعاون مع الوزارات والجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة ، وكافة الاطراف ذات العلاقة .
9. اصدار تقارير دورية فصلية وسنوية ترصد عملية تطبيق وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتوضح المؤشرات المقترحة ذات الصلة والبيانات النوعية والكمية ذات العلاقة ، بالإضافة الى النتائج المتحققة ، والدروس المستفادة ، وآليات تحسين عمليات التنفيذ وغيرها .

الفصل السادس

1.6 المراجع

1. أبو الجدائل، ح.(2012): "الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع". مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، مصر.
2. أبو النصر، م.(2009): "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز". المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
3. أحمد، ز.(2011): "المنافسة_ التنافسية والبدائل الاستراتيجية". دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. إدريس، والغالبي، ط.(2011): "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم / العمليات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
5. إدريس، وحمدان، خ.(2009): "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6. بشارة، س.(2017): "درجة تطبيق نموذج (جودشتاين، نولان، فايفر) للتخطيط الاستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية"، دراسة تطبيقية على الخطط الاستراتيجية (2011-2013)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
7. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016): "مسح الشباب الفلسطيني"، 2015، النتائج الرئيسية، رام الله - فلسطين.
8. حافي، ي.(2010): "تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
9. دلبح، والشرباتي، ا.(2014): "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين"، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، (تاريخ زيارة الموقع (https://www.respository.nauss.edu.sa). (2017\7\16)
10. راشد، م.(2015): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، (تاريخ دخول الموقع (www.scholar.najah.edu). (2017\6\24)
11. السعيد، أ.(2007): "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، سلطنة عمان، (تاريخ دخول الموقع (www.abahe.co.uk). (2018\1\3)
12. السكارنة، ب.(2015): "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

13. سليمان، هـ. (2015): "دراسة الواقع الإداري والتخطيط الاستراتيجي للنشاط الرياضي في الجامعة التكنولوجية"، تاريخ دخول الموقع 2017\9\15. -
(<http://www.mandumah.com>)
14. السويدان، والغالبي، ط. (2008): "كيف تكتب خطة استراتيجية"، قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت.
15. الشويخ، ع. (2007): "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. صباح، س. (2010): "واقع التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الفلسطيني لكرة القدم"، رسالة ماجستير، تاريخ دخول الموقع 2017\9\15. (<http://www.mandumah.com>) -
17. صيام، ا. (2010): "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
18. العارف، م. (2010): "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
19. عبوي، ز. (2006): "الإدارة الاستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. القحطاني، و. البحيري، ع. (2014): "استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد"، المجلة التربوية المتخصصة، مج 3، ع12، كانون الأول، السعودية.
21. الكرخي، م. (2014): "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، الدوحة، قطر.

22. الكردي، ر.(2010): "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في

محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

23. لايبخ، أ.(2013): "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة

نظر التدريسين"، رسالة ماجستير، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، العراق.

24. آل مشني، م.(2015): "واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات

العامّة بمحافظة جدة"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعودية.

25. محمد، ر.(2010): "دراسة مقارنة / معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية

في الأردن واليمن"، رسالة دكتوراة، جامعة صنعاء، اليمن.

26. محمد، ج.(2016): "التخطيط الاستراتيجي"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.(2015): "دليل التخطيط الاستراتيجي"، مركز

تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين.

28. مصلح ، ع.(2011): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية

من وجهة نظر موظفيها"، فلسطين، تاريخ دخول الموقع 2017\7\12.

- (www.qou.edu)

29. هلال، م.(2008): "التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"،

مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

30. وادي، وخميس ، ع.(2013): "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية في

بعض المؤسسات الرياضية بمدينة طرابلس"، تاريخ دخول الموقع 2017\9\15.

- (www.mandumah.com)

المراجع الأجنبية

- 1- Abu –Eisheh, S.(2013): **“The Strategic Planning Of Human Resources In The Palestinian Academic Institutes (An – Najah National University as a study case)”**, Nablus, Palestine.
- 2- Auka, D., Langat, G.(2016): **“Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized Enterprises in Nakuru Town”**, International Review of Management and Business Research, 5(1),188-203.
- 3- Efendioglu, A. & Karabulut, A. (2010): **“Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey”**, International Journal of Business and Management,5 (4), 3-12.
- 4- Kiefer, P. (2016): **“The Role of Strategic Planning and Strategic Management in the Courts”**, A Paper Submitted to Institute for Court Management ICM Fellows Program 2015 – 2016 Court Project Phase.

المواقع الالكترونية

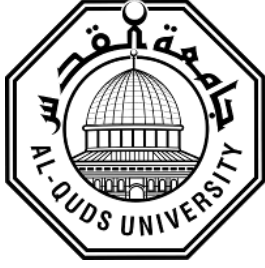
1. حسين سات. (2016): **"التخطيط الاستراتيجي"**. مدونة حسين يوسف، مقالات، (تاريخ زيارة الموقع 2017\7\12). (<http://husseinyounes.com>) -
2. مركز الإدارة والتنمية.(2009): **"الاستراتيجية، خطط الاعمال، إدارة الجدوى"**. منتديات مركز الإدارة والتنمية، (تاريخ زيارة الموقع 2017\7\19). (www.mdcegypt.com) -
3. موقع المجلس الأعلى للشباب والرياضة(2017)، فلسطين، (تاريخ زيارة الموقع 2017\11\28). (www.hcys.com) -
4. موقع جامعة الخليل(2017)، فلسطين، (تاريخ زيارة الموقع 2017\7\19). (<http://www.hebron.edu>) -
5. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2012): **"الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"**، قسم علوم الإدارة، (تاريخ زيارة الموقع 2017\7\20). - (<https://hrdiscussion.com>)

2.6 ملاحق الدراسة

ملحق رقم 1: قائمة بأسماء المُحكِّمين

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1-	د.أحمد حرز الله	أستاذ مساعد / جامعة القدس
2-	د.سمير أبو عيشة	بروفيسور / جامعة النجاح الوطنية
3-	د.أحمد الرمحي	أستاذ مساعد / جامعة النجاح الوطنية
4-	د.مازن الخطيب	أستاذ مساعد/جامعة القدس
5-	د.بشار عبد الجواد صالح	أستاذ مساعد / جامعة النجاح
6-	د.عبد الوهاب الصباغ	أستاذ مساعد / جامعة القدس
7-	د.عبد الرحمن التميمي	مدير عام جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينية
8-	د.أحمد داود دعمس	أستاذ مساعد / جامعة القدس
9-	أ. هاني الأحمد	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
10-	د.عطية مصلح	أستاذ مشارك /جامعة القدس المفتوحة
11-	د.نايف جراد	أستاذ مشارك /جامعة القدس
12-	د.سائد درة	مدير شركة أبحاث "شركاء في الحلول الابداعية"

ملحق رقم 2: أداة الدراسة



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المُستدامة

حضرة السيد.....المحترم / السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المُستدامة تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة المرفقة لغرض جمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة، علماً أنّ البيانات والمعلومات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

تمارا يوسف أبو نجم

رقم الاستمارة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) داخل فيما ينطبق عليك

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 20 - 30 سنة من 31 - 40 سنة من 41 - 50 سنة

من 51 - 60 سنة

الخبرة: من 5 أعوام - 10 أعوام

من 11 - 15 عاماً أكثر من 15 عاماً

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس

ماجستير دكتورة

المسمى الوظيفي: أمين عام مستشار وكيل وكيل مساعد

مدير عام مدير دائرة

القسم الثاني: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

المحور الأول: مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)

• مضمون مرحلة الجهوزية والتشخيص:

وهي المرحلة التي تجيب عن السؤال: أين كنا وأين نحن الآن؟ (الماضي والحاضر)

وتتضمن مدى جاهزية المجلس الأعلى للشباب والرياضة والقيادات العليا للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد اللجنة التوجيهية، وفريق إعداد الخطة الاستراتيجية، واللجان الفنية ومهامها، كذلك تحليل الأطراف ذات العلاقة بالمجلس، والفترة الزمنية، والموارد اللازمة لإجراء عملية التخطيط، بالإضافة إلى تشخيص واقع المؤسسة .

• تعريف بعض المصطلحات الواردة في مرحلة الجهوزية والتشخيص :

- اللجنة التوجيهية: هي لجنة تتشكل من صنّاع القرار في المؤسسة لتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر المرجع لعملية التخطيط، حيث تقوم بتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي واللجان الفنية المختلفة، وكذلك تقوم بالمصادقة على التقرير التشخيصي لواقع المؤسسة، والمصادقة على الخطة الاستراتيجية.

- فريق التخطيط الاستراتيجي: وهو مجموعة من الأشخاص الذين تعيينهم اللجنة التوجيهية من

داخل المؤسسة وخارجها للقيام بقيادة عملية التخطيط وإدارتها، وما تتطلب من إجراءات.

- اللجان الفنية: تتشكل من أشخاص ذوي علاقة من داخل المؤسسة وخارجها للمشاركة بعملية

التخطيط الاستراتيجي، بناءً على عملية التحليل للأطراف ذات العلاقة، وحسب مجالات عمل

المؤسسة .

- الأطراف ذات العلاقة: وهي الجهات التي تتأثر وتتأثر بعملية التخطيط على مستوى المؤسسة، ويمكن أن تكون من داخل المؤسسة وخارجها كالهيئات المرجعية، والوظيفية في المؤسسة، وكذلك المؤسسات الشريكة سواء أكانت من القطاع العام أم من المجتمع المدني أم من الخاص، والممولين وأطراف أخرى.
- البيئة الخارجية (العامة): تتمحور حول ما تحتاج أن تعمله المؤسسة، وتشمل الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية... إلخ المؤثرة على عمل المؤسسة سلبًا وإيجابًا .
- البيئة الخاصة (الخارجية الصغرى): تتمحور حول ما تحتاج أن تعمله المؤسسة، وتشمل: الخدمات (البرامج والمشاريع)، الفئات المستهدفة، والممولين، والشركاء، **المؤثرة** على عمل المؤسسة سلبًا وإيجابًا .
- البيئة الداخلية: تتمحور حول ماذا يجب أن تعمله المؤسسة، وتشمل: البناء المؤسسي (الهيكلية، والاختصاصات، والإجراءات، والتشريعات، والنظام الإداري، والكادر، اولوصف الوظيفي... إلخ)، الوضع المالي: (الإيرادات، والمصاريف، والأرباح، والتوفيرات) ، البنية التحتية (المباني، اولأجهزة، والمعدات، والسيارات، وتكنولوجيا المعلومات.... إلخ) والوظائف اللوجستية (علاقات عامة، خارجية، إعلام..... إلخ) ، المؤثرة على عمل المؤسسة سلبًا وإيجابًا .
- تقرير التشخيص لواقع المجلس: يعتبر هذا التقرير وثيقة تحليلية وتشخيصية لواقع عمل المؤسسة لفترة زمنية محددة من خلال عملية التشخيص التي تمت في المؤسسة.

درجة التطبيق					مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط)	الرقم
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا	الفقرة	
					لدى الإدارة العليا خبرة واضحة بالمبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.	1-
					تدعم الإدارة العليا في المجلس عملية التخطيط الاستراتيجي فيه.	2-
					تشارك الإدارات العامة للمجلس في وضع الخطط الاستراتيجية.	3-
					يقوم المجلس باتخاذ قرار (موافقة) لأجراء عملية التخطيط الاستراتيجي.	4-
					يقوم المجلس بتشكيل لجنة توجيهية من صنّاع القرار كمرجعية لعملية التخطيط الاستراتيجي.	5-
					يحدّد المجلس الأدوار المناطة باللجنة التوجيهية لعملية التخطيط الاستراتيجي.	6-
					يحدّد المجلس من خلال اللجنة التوجيهية فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من ذوي الخبرة والكفاءة.	7-
					يحدّد المجلس من خلال اللجنة التوجيهية الادوار المناطة بفريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	8-
					يحرص المجلس على أن يكون أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي من تخصصات مختلفة (تخطيط، صلب العمل، مالية، موارد بشرية، تكنولوجيا معلوما ، ترويج وتسويق... إلخ).	9-
					يحرص المجلس على الاهتمام بالمكان المناسب لإجراء عملية التخطيط.	10-
					تتم الاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	11-
					يشرك المجلس الأطراف ذوي العلاقة بعملية التخطيط.	12-
					يوضح فريق التخطيط أدوار الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	13-
					يحرص المجلس على تحديد الفترة الزمنية لإعداد الخطة الاستراتيجية.	14-
					توفر إدارة المجلس الموارد المالية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.	15-

					16-	يقوم فريق التخطيط بإعداد خطة عمل لعملية التخطيط.
					17-	يقوم المجلس بعقد ورشات عمل لتدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.
					18-	يحدد فريق التخطيط المنهجيات وأساليب العمل ومصادر المعلومات (نموذج التخطيط) الذي سيتم اتباعه.
					19-	يوضح فريق التخطيط مهام اللجان الفنية اللازمة لعملية التخطيط.
					20-	يقوم المجلس بإشراك الموظفين بعملية التخطيط الاستراتيجي.
					21-	يوجد لدى فريق التخطيط اطلاع بالبيئة الداخلية والخارجية والخاصة للمجلس .
					22-	يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الخارجية (العامة) للمجلس وتحديد الفرص والتهديدات.
					23-	يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الخاصة للمجلس وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.
					24-	يقوم فريق التخطيط بتحليل البيئة الداخلية للمجلس وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.
					25-	يقوم فريق التخطيط بتحديد الأولويات نتيجة تحليل البيئات الخارجية، والخاصة، والداخلية.
					26-	يقوم فريق التخطيط بإعداد تقرير تشخيصي عن واقع المجلس.

المحور الثاني: مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط)

• مضمون مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي :

وهي المرحلة التي تجيب على السؤال أين نريد أن نصل (المستقبل)؟ وتشمل تحديد (الرؤية، والرسالة، والقيم، والقضايا الاستراتيجية، والغايات، والأهداف الاستراتيجية) للمجلس الأعلى للشباب والرياضة .

• تعريف لبعض المصطلحات الواردة في هذا المحور :

- الرؤية: هي تصور لما سيكون عليه وضع المؤسسة في المستقبل، أو هي ملخص لمجموعة الأهداف بعيدة المدى .
- الرسالة: هوية المؤسسة التي تعكس مبررات وجودها .
- القيم : مجموعة من المبادئ التي تقود وتوجه المنظمة، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة التي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.

- القضايا الاستراتيجية: أهم الأولويات / الاحتياجات الأكثر أهمية وتأثيراً بالمؤسسة الناتجة عن عملية تشخيص واقع المؤسسة، ومعكوسها يؤدي إلى الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- الغايات الاستراتيجية: مجموعة الأهداف بعيدة الأمد التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
- الأهداف الاستراتيجية: وهي ما تسعى المؤسسة لتحقيقها، خلال فترة زمنية محددة، وتصب في تحقيق الغايات، بل ومشتقة منها.

درجة التطبيق					مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط)	
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الفقرة	الرقم
					يضع المجلس رؤية تشمل أولويات وأدوار الأطراف ذات العلاقة.	1-
					يضع المجلس رؤية مرتبطة بالغايات والأهداف الاستراتيجية.	2-
					يضع المجلس رؤية محددة بمدة الخطة الاستراتيجية.	3-
					يقوم المجلس بصياغة رؤية واضحة ومكتوبة له.	4-
					يضع المجلس رؤية واقعية تتسجم مع إمكاناته.	5-
					يشارك الموظفون في صياغة رؤية المجلس.	6-
					يضع المجلس رؤية تعزز الأجواء التنافسية داخلياً وخارجياً.	7-
					يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة للمجلس.	8-
					يعمل المجلس على تعميم رؤيته ورسالته على الأطراف ذات العلاقة.	9-
					يتبنى المجلس قيم ومبادئ تقوده وتوجهه في صياغة الخطط.	10-
					يحدد فريق التخطيط العمل الذي يقدمه المجلس (الخدمات الرئيسية).	11-
					يحدد فريق التخطيط الفئة المستهدفة التي يخدمها المجلس.	12-
					يحدد فريق التخطيط كيف يؤدي المجلس خدماته (الطرق والأساليب).	13-
					يحدد فريق التخطيط مبررات وجود المجلس.	14-
					يقوم فريق التخطيط بجمع كافة المعلومات حول الأطراف ذات العلاقة.	15-
					تتضمن رسالة المجلس بعض القيم الناظمة لعمله.	16-

					17- تتضمن رسالة المجلس المنطقة الجغرافية الذي يعمل بها.
					18- تتضمن الرسالة هدف المجلس ومجال عمله.
					19- رسالة المجلس واقعية وقابلة للتحقيق.
					20- تشير رسالة المجلس إلى التميز بالنسبة للمنافسين.
					21- يعمل المجلس على إشراك الأطراف ذات العلاقة عند صياغة الرسالة.
					22- رسالة المجلس قابلة للاطلاع عليها من قبل الأطراف ذات العلاقة.
					23- يقوم فريق التخطيط بفحص القيم الفردية لأعضائه.
					24- يقوم المجلس بتبديل بعض أعضاء فريق التخطيط في حال كانت قيمهم تؤثر سلباً على فريق التخطيط.
					25- يعمل فريق التخطيط على تحديد قيم المجلس المرغوبة.
					26- يعمل فريق التخطيط على تحديد فلسفات العمل بالمجلس (إدارة التعبير ، إدارة النزاع ، سرعة الإنجاز... الخ).
					27- يعمل فريق التخطيط على تحديد قيم الأطراف ذات العلاقة بالمجلس.
					28- يقوم فريق التخطيط بدراسة كافة الافتراضات التي قامت عليها قيم المجلس وفلسفته.
					29- يتفهم فريق التخطيط ثقافة المجلس وفلسفته.
					30- يقوم فريق التخطيط بتعميم قيم المجلس وفلسفته على كافة الموظفين .
					31- تعتبر القضايا الاستراتيجية، الأولويات الناتجة عن عملية تحليل بيانات المجلس الخارجية والخاصة والداخلية .
					32- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الغايات التي يسعى المجلس لتحقيقها .
					33- يحرص فريق التخطيط الاستراتيجي أن تكون الغايات منسجمة مع رؤية المجلس ورسالته.
					34- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد أهداف استراتيجية مشتقة من الغايات وتنسجم مع التوجه الاستراتيجي للمجلس.
					35- يحرص المجلس على ربط الأهداف الاستراتيجية ببعضها ويدعم كل منها الآخر .
					36- تتفق الأهداف الاستراتيجية مع قيم المجلس.
					37- يضع المجلس أهدافاً مرنة قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة.

					يضع المجلس الأهداف بطريقة يمكن قياسها.	-38
					يضع المجلس الأهداف وفقا لسقف زمني.	-39
					يضع المجلس الأهداف بطريقة محددة.	-40
					يضع المجلس الأهداف بطريقة متفق عليها بين المخطط والمُنفذ.	-41
					يضع المجلس الأهداف بطريقة واقعية.	-42

المحور الثالث : مرحلة صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية (مرحلة التنفيذ ومرحلة الرقابة)

• مضمون مرحلة صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية:

وهي المرحلة التي تجيب على السؤال : كيف نصل إلى تحقيق المرحلة الثانية (الطريق إلى المستقبل)؟ وتتكون هذه المرحلة من

مرحلتين: مرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة .

اولا: مرحلة التنفيذ وتشمل الخطة التنفيذية، والخطة التشغيلية المنبثقتين من الخطة الاستراتيجية، ومن أهم مضامين الخطة التنفيذية: البرامج والمشاريع، برنامج زمني لتنفيذ المشاريع، وتقدير الموازنات لكل مشروع، والجهة المرشحة للتمويل، والتنفيذ والشراكة في التنفيذ.

أما الخطة التشغيلية، فأهم مضامينها: الأنشطة، وفترة التنفيذ لكل نشاط، وموازنة كل نشاط، والمخرجات المتوقعة، ومسؤولية تنفيذ كل نشاط، والجدول الزمني، وجدول الأعمال.

• تعريف لبعض المصطلحات الواردة في هذا المحور:

• المرحلة التنفيذية: وتتمثل بـ (2Hs , 3Ws) على النحو التالي:

من (who)، متى (when)، أين (where)، كيف (How)، كم (how many) ويمثلها هنا الخطة التنفيذية، والخطة التشغيلية.

- الخطة التنفيذية: هي خطة مدتها أقصر من الخطة الاستراتيجية وأطول من الخطة التشغيلية، وذلك لتسهيل عملية تنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية، وأهم مضامينها سبق أن تطرقنا له.

- الخطة التشغيلية: هي خطة مشتقة بالأصل من الخطة التنفيذية، ومدتها سنة فما دون، ومن أهم مضامينها سبق أن تطرقنا له.

- البرنامج: هو عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة، تؤدي إلى تحقيق هدف استراتيجي.

- المشروع : هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتناسقة، تؤدي إلى تحقيق هدف معين، خلال فترة زمنية محددة وبموازنة

محددة، ضمن حدود ومخاطر معينة.

-الموازنة المتوقعة لكل مشروع : مجموع التكاليف المقدرة لكافة عناصر البرنامج أو المشروع: البشرية وغير البشرية، ومن

الضروري إشراك الشؤون المالية في عملية احتسابها.

- الجهة المرشحة للتمويل : الجهة المقترحة للقيام بدعم وتمويل البرنامج أو المشروع جزئياً أو كلياً.

-الجهة المرشحة للتنفيذ : هي الجهة التي تقوم بتنفيذ البرامج والمشاريع سواء أكانت المؤسسة نفسها، أم أية جهة أخرى تقوم

بالتنفيذ الفعلي (استشاريين، ومقاولين، ...إلخ).

-الجهة الشريكة في التنفيذ : هي الجهة التي تقوم بالشراكة في تنفيذ البرامج والمشاريع سواء أكانت فئة مستفيدة بشكل مباشر أم غير

مباشر.

- النشاطات: هي مجموعة من المهام، يتم تنفيذها باستخدام الموارد المتاحة (مدخلات)، لتحقيق مخرجات محددة.

- المخرجات : هي المحصلة الناتجة عن تنفيذ الأنشطة وتؤدي إلى تحقيق هدف أو أكثر .

- الجدول الزمني للخطة التشغيلية: هذا الجدول سيحتوي الأنشطة المفصلة لكل فترة زمنية، وذلك لسهولة المتابعة.

- جدول الأعمال للخطة التشغيلية: هذا الجدول سيعطي الأنشطة الموكلة لكل شخص أو جهة، وذلك لسهولة المتابعة.

الرقم	مرحلة صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية اولا : مرحلة التنفيذ	درجة تطبيق				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1-	يقوم المجلس بأعداد خطة تنفيذية مشتقة من الخطة الاستراتيجية .					
2-	يقوم المجلس باقتراح البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية .					
3-	يحدد المجلس برنامج زمني لتنفيذ كل مشروع.					
4-	يحدد المجلس موازنة تقديرية لكل مشروع.					
5-	يحدد المجلس الجهة المرشحة لتمويل كل مشروع.					
6-	يحدد المجلس الجهة المنفذة لكل مشروع.					
7-	يحدد المجلس الجهة الشريكة في تنفيذ كل مشروع.					
8-	يلتزم المجلس بتنفيذ الخطة التنفيذية المصممة.					
9-	يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخطة التنفيذية لكافة الموظفين.					
10-	يقوم المجلس بأعداد خطة تشغيلية سنوية مشتقة من الخطة التنفيذية.					
11-	يقوم المجلس بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل مشروع.					

12-	يحدّد المجلس فترة تنفيذ كلّ نشاط من الأنشطة.
13-	يحدّد المجلس موازنة كلّ نشاط من الأنشطة.
14-	يحدّد المجلس المُخرجات المتوقعة من كلّ نشاط من الأنشطة.
15-	يحدّد المجلس مسؤوليّة تنفيذ كلّ نشاط من الأنشطة.
16-	يقوم المجلس بأعداد الجدول الزمنيّ للخُطة التشغيليّة.
17-	يقوم المجلس بأعداد جدول الأعمال للخُطة التشغيليّة.
18-	يلتزم المجلس بتنفيذ الخُطة التشغيليّة المُعدّة.
19-	يقوم المجلس بتعميم وتوضيح الخُطة التشغيليّة لكافة الموظفين.
20-	تعقد لقاءات دورية لمتابعة عمليّة تنفيذ الخُطة التشغيليّة.
21-	ترفع تقارير دورية حول متابعة عمليّة تنفيذ الخُطة التشغيليّة.
22-	يأخذ المجلس بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل تنفيذ الخُطة التشغيليّة.
23-	يتم عمل خُطة للتعامل مع الظروف والمتغيرات الطارئة.

ثانياً: مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم): وتتمثل في (تحديد مجالات القياس، ووضع معايير الأداء، وقياس الأداء، وتحديد الانحرافات، وإجراء التصحيح، ومتابعة إجراءات التصحيح)، ومن أهم مضمين هذه المرحلة: مؤشرات القياس، وقيمة المؤشرات، ومصادر التحقق، وأداة القياس، والجهة المسؤولة عن متابعة المؤشر، والمدخلات (الموارد)، والمخاطر.

• تعريف لبعض المصطلحات الواردة في هذا المحور :

- مؤشر القياس: هو أداة تستخدم لقياس ظاهرة ما،
- قيمة المؤشر: هناك مؤشرات كمية ووصفية (نوعية).
- المؤشرات الكمية: هي رقمية وقابلة للقياس (أعداد أو نسبة، ... إلخ).
- المؤشرات الوصفية: هي تمثل أفعالاً أو اتجاهات غير قابلة للقياس رقمياً، ويمكن التعبير عن قيمتها (جيد، متوسط، ضعيف) أو مقاييس مشابهة، ويجب أن يوضح المؤشر الكمية، والنوعية، والفئة المستهدفة، والزمان والمكان.
- مصادر التحقق (المعلومات): هي مصادر المعلومات والبيانات المحددة واللازمة للتأكد من تحقق المؤشرات.
- أداة القياس: الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للتأكد من قيمة المؤشر.
- مسؤولية المتابعة للمؤشر: الجهة أو الوحدة الإداريّة داخل المؤسسة المسؤولة عن متابعة ومراقبة المؤشرات.

- الإطار المنطقي: يعتبر الإطار المنطقي طريقة لهيكلية وتوضيح الروابط المنطقية بين العناصر الرئيسية للمشروع (الأهداف، والمخرجات، والأنشطة، والموارد اللازمة(المدخلات)، والمؤشرات، ومصادر التحقق والفرضيات، والمخاطر).
- المدخلات : هي الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
- الفرضيات : هي عبارة عن مجموعة من العوامل الإيجابية غير المؤكدة، والتي تتعلق بالمؤشرات الخارجية للمؤسسة، والتي ليس للمشروع سيطرة عليها.
- المخاطر : هي عبارة عن شيء سلبي غير موجود في المؤسسة، ولكن متوقع حدوثه خلال مدة الخطة الاستراتيجية.
- وثيقة الخطة الاستراتيجية: بعد الانتهاء من تحضير المراحل، والخطوات السابقة، والمتعلقة بالخطة الاستراتيجية، فإنه من الضروري العمل على تجميعها بشكل متكامل ومترابط لتشكل وثيقة شاملة لكافة مضامين الخطة الاستراتيجية. وقد تحتوي الوثيقة بعض المعلومات كخلفية عن المؤسسة من حيث نشأتها ومراحل تطورها... إلخ.

درجة التطبيق					ثانيا : مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم)	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الفقرة	
					يقوم المجلس بتحديد مؤشرات القياس.	24-
					يقوم المجلس بتحديد قيم مؤشرات القياس (الكمي والنوعي).	25-
					يقوم المجلس بتحديد مصادر المعلومات (مصادر التحقق) للمؤشرات.	26-
					يقوم المجلس بتحديد أداة القياس للتحقق من قيمة المؤشرات.	27-
					يقوم المجلس بتحديد مسؤولية المتابعة للمؤشرات.	28-
					يقوم المجلس بتحديد المدخلات(الموارد) اللازمة لتنفيذ الأنشطة.	29-
					يقوم المجلس بتحديد المخاطر المحتملة داخلياً وخارجياً والتي تحد من تنفيذ الخطة.	30-
					يحدد المجلس درجة كل خطر محتمل يؤثر على الخطة.	31-
					يحدد المجلس احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر.	32-
					يعد المجلس خطة عمل لمواجهة المخاطر.	33-
					يقوم المجلس بتحديد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.	34-
					تقوم الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة بمتابعة تنفيذ الخطط .	35-
					تقدم الجهة المسؤولة عن عملية الرقابة تقارير دورية للإدارة العليا للمجلس.	36-

					تعمل الرقابة على كشف الأخطاء وجوانب التقصير خلال تنفيذ الخطة.	37-
					عملية التقييم عملية مستمرة لجميع مراحل العمل.	38-
					يستفيد المجلس من تقارير التقييم ويعطيها اهتماماً كبيراً.	39-
					تستخدم الجهات الرقابية أساليب متنوعة لتقييم الأداء.	40-
					تعقد الجهات الرقابية اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل في المجلس.	41-
					تقوم الجهات الرقابية مع الموظفين بمناقشة سير العمل.	42-
					تهتم الإدارة العليا بتقارير الجهات الرقابية وتأخذ بتوصياتها.	43-
					يقوم المجلس بإجراء التعديلات على وثيقة الخطة الاستراتيجية سنوياً بناءً على تقارير الرقابة أو التقييم.	44-
					يلتزم المجلس بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً لبرنامجها السنوي.	45-

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة

State Of Palestine
Palestinian Liberation Organization
Higher Council for Youth & Sport
General Secretary Office



دولة فلسطين
منظمة التحرير الفلسطينية
المجلس الأعلى للشباب والرياضة
مكتب الأمين العام

التاريخ: 2017-12-27

الرقم:

المحترمة
الأخت تامارا ابو الرب
مكتب الأمين العام / اللجنة الأولمبية الفلسطينية

تحية الوطن وبعد...

الموضوع: توزيع استمارة

بالإشارة للموضوع أعلاه، وعطفاً على تعليمات معالي الأخ عصام القدومي حفظه الله، نرفق
لحضرتكم الكتاب طيه.

لاطلاعكم وإجراءتكم بشأن ذلك...

مع بالغ تحياتنا

مكتب الأمين العام
حسن قنوسة

مكتب الأمين العام
صادر
رقم :
تاريخ: 2017-12-27

التاريخ: 2017\12\26

مكتب الأمين العام
وارد
رقم:
تاريخ: 26-12-2017

معالي الأخ عصام القدومي حفظه الله
أمين عام المجلس الأعلى للشباب والرياضة
تحية الوطن وبعد ..

الموضوع : توزيع استمارة

أهديكم أميب التحيات والامنيات ، وعطفا على الموضوع أعلاه أرجو من معاليكم التكرم بالموافقة على توزيع استمارة بعنوان (درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الموظفين في الفترة ما بين 2013-2016) ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس ، راجية من معاليكم الإيعاز الذي الاختصاص بالتعاون وتسهيل هذه المهمة علما ان البيانات والمعلومات الواردة في الاستمارة لن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمية فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الموظفة:

تسرا يوسف أبو الرب
جوال: 0599997183

لا مانع
للمستشار

3.6 قائمة المحتويات

أ	إقرار:
ب	شكر و عرفان
ج	المُلخَص:
هـ	Abstract:
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:
1	1.1 المقدمة:
3	2.1 مشكلة الدراسة:
4	3.1 مبررات الدراسة:
5	4.1 أهمية الدراسة:
6	5.1 أهداف الدراسة:
7	6.1 أسئلة الدراسة:
8	7.1 حدود الدراسة:
8	8.1 أخلاقيات الدراسة:
9	9.1 مصطلحات الدراسة:
11	10.1 هيكلية الدراسة:
13	الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة
13	1.2 الإطار النظري:
13	1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
16	2.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي:
17	3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:
18	4.1.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي:
19	5.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:
20	6.1.2 علاقة التخطيط الاستراتيجي بأنظمة المؤسسة الأخرى:
21	7.1.2 منافع التخطيط الاستراتيجي ومحاذيره:
23	8.1.2 مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي:
27	9.1.2 نماذج التخطيط الاستراتيجي:
27	1.9.1.2 التحليل الرباعي (SWOT):

28	2.9.1.2 نموذج فايفر (Pfeiffer Model):
29	10.1.2 مراحل دورة التخطيط الاستراتيجي:
33	2.10.1.2 المرحلة الثانية:
38	3.10.1.2 المرحلة الثالثة:
43	2.2 نبذة عن المجلس الاعلى للشباب والرياضة
38	3.2 الدراسات السابقة
45	1.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
47	2.3.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:
47	3.3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
49	الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة
49	مقدمة
49	1.3 منهجية الدراسة:
50	2.3 الطريقة والإجراءات:
50	1.2.3 المصادر الأولية:
50	2.2.3 المصادر الثانوية:
50	3.3 مجتمع الدراسة:
52	1.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقا" لمتغير الجنس:
53	2.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقا" لمتغير الفئة العمرية:
53	3.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقا" لمتغير سنوات الخبرة:
53	4.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقا" لمتغير المؤهل العلمي:
53	5.3.3 توزيع مجتمع الدراسة وفقا" لمتغير المسمى الوظيفي:
53	4.3 أداة الدراسة:
54	5.3 الصدق الظاهري لاداة الدراسة(تحكيم الاستبانة):
55	6.3 ثبات أداة الدراسة:
56	7.3 المعالجة الإحصائية..
57	8.3 إجراءات الدراسة:
58	9.3 متغيرات الدراسة:

59	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
59	1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة:
	1.1.4 سؤال الدراسة الأول: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا؟
59	2.1.4 اجابة أسئلة الدراسة الفرعية المتفرعة عن السؤال الاول:
61	3.1.4 السؤال الثاني والمتمثل في: هل توجد فروقات في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟
74	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها
80	1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:
	1.5.1 سؤال الدراسة الأول: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الأعلى للشباب والرياضة من وجهة نظر الإدارة العليا؟
80	2.5.1 أسئلة الدراسة المتفرعة عن السؤال الاول:
	3.5.1 السؤال الثاني: هل توجد فروقات في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
90	3.5 استنتاجات الدراسة:
93	4.5 توصيات الدراسة:
94	الفصل السادس
96	1.6 المراجع
96	2.6 ملاحق الدراسة
101	3.6 قائمة المحتويات
117	4.6 فهرس الجداول
120	5.6 فهرس الملاحق

4.6 فهرس الجداول

- جدول رقم (2.1) عناصر نموذج التحليل الرباعي (أبو النصر، 2009) 28
- جدول رقم (1.3): خصائص مجتمع الدراسة 52
- جدول رقم (2.3): معامل (كرونباخ ألفا) لثبات الاستمارة 55
- جدول رقم (3.3): مفتاح التصحيح 57
- جدول رقم (4.3) متغيرات الدراسة 58
- جدول (1.4): استخراج الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة (الاستبانة) 60
- جدول رقم (2.4): استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الدرجة الكلية للأداة (الاستبانة)، 60
- جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً: 61
- جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً: 62
- جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة الجهوزية والتشخيص (التخطيط للتخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً: 63
- جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً: 65
- جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً: 66
- جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجال مرحلة تطوير الإطار الاستراتيجي (التخطيط) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً: 67
- جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 69
- جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 70
- جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لمجال مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً 71

- جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لمجال مرحلة الرقابة (المتابعة والتقييم) حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيبياً تنازلياً 72
- جدول رقم (7.4): متوسطات المحاور 73
- الجدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس..... 74
- جدول رقم(9.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس بالاستناد الى اختبار (Independent Samples Test) 74
- جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية. 75
- جدول رقم (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير الفئة العمرية. 75
3. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ 76
- جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي. 76
- جدول رقم (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير المؤهل العلمي. 76
4. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟ 77
- جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي. 77
- جدول رقم (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير المسمى الوظيفي. 78
5. هل توجد فروق في استجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس الاعلى للشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ 78
- جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير فئات سنوات الخبرة. 78
- جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) للمتوسط الكلي حسب متغير فئات سنوات الخبرة 79

5.6 فهرس الملاحق

101	ملحق رقم 1: قائمة بأسماء المُحكِّمين
102	ملحق رقم 2: أداة الدراسة
115	ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة