

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

" دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل  
الاولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها "

فوزي سليمان محمد العصافرة

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1442هـ - 2021م

" دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي  
من وجهة نظر العاملين في إدارتها"

إعداد:

فوزي سليمان محمد العصافرة

بكالوريوس تربية رياضية/جامعة القدس/ فلسطين

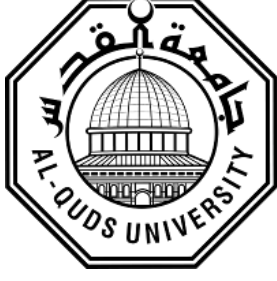
المشرف: الدكتور مازن عبد السلام الخطيب

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات

وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### إجازة الرسالة

" دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي من وجهة نظر  
العاملين في إدارتها "

اسم الطالب: فوزي سليمان محمد العصافرة

الرقم الجامعي: 21712704

المشرف: الدكتور مازن عبد السلام الخطيب

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2021/5/31م وأجيزت من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مازن عبد السلام الخطيب التوقيع: .....

2. ممتحن داخلي: د. سهى زيب سميرين التوقيع: .....

3. ممتحن خارجي: د. بشار فوزي عبد الجواد صالح التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين كما ربياني صغيرا

أبي الذي أفنى زهرة عمره لتزهر أرواحنا

أمي التي من نور عينيها أشعلت قناديل الحياة

إلى زوجتي الصابرة التي كانت عوننا وسندا وما تزال

إلى ابنائي فلذات كبدي .... الأمل الذي يشرق كل صباح

إلى اخوتي واخواتي السند والعضد

إلى رئيس اللجنة الأولمبية الفلسطينية

الفريق جبريل الرجوب صانع نهضة الرياضة الفلسطينية

إلى أرواح الشهداء في حواصل طير خُضِر

إلى أسرانا البواسل القابضين على الجمر وقلوبهم تتوقد نحو الحرية

إلى طلبة العلم وسدنته يقارعون الجهل بنور الصبر وبصيرة القلب


إلى أساتذتي الذين نهلت من علمهم وبفضلهم أكون

إلى أسرتي أسرة الرياضة الفلسطينية عامة وأسرة الملاكمة خاصة

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذه الدراسة

## إقرار

أقر أنا معدّ هذه الرسالة، لتقديمها إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها جاءت نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة

علمية لأي جامعة أو معهد آخر.  
التوقيع: .....  


الاسم : فوزي سليمان محمد العصافرة

التاريخ: 2021/05/31م

## شكر وعرّفان

بداية الشكر والحمد لله وحده الذي منّ عليّ وتفضّل بنعمه التي لا تحصى، وأفاض عليّ من سحائب كرمه وفضله؛ بأن منحني التوفيق والسداد في مسيرتي العلمية والأكاديمية، فالفصل منه وحده والحمد كلّ له.

ولا يسعني في هذه السطور المتواضعة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من الدكتور مازن الخطيب الذي تفضّل بالإشراف على الرسالة ولم يبخل بوقت أو جهد أو نصّح أو توجيه، ومنحني العزيمة والدعم الكاملين لإنجاز هذا العمل، حتى خرج إلى حيّز النور.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة في اللجنة المشرفة على المناقشة ممثلة بالدكتور بشار فوزي والدكتورة سهى سمرين، حتى أجازت الرسالة بكل موضوعية ومسؤولية لتكون مرجعا يضاف إلى المكتبة العربية يستفيد منها طلبة العلم والمتخصصين.

ولا يسعني الا ان اتقدم بالشكر الجزيل لكل المحكمين الافاضل الذين قاموا بتحكيم اداة الدراسة من داخل فلسطين وخارجها، والشكر موصول لكل العاملين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والاخوة الزملاء في الاتحادات الرياضية الأولمبية لأجابتهم على فقرات أداة الدراسة، مما كان لهم الأثر الأكبر في نجاحها، وختاما اشكر كل من ساهم وساند ودعم ونصح في سبيل العلم.

سائلا المولى عزّ وجلّ أن يثيبكم الأجر والجزاء الأوفى وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم جميعا

والله من وراء القصد

الباحث

فوزي سليمان العصافرة

## المخلص

هدفت الدراسة للتعرف الى دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في اداراتها، والتعرف الى المأمول من هذه العملية التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية، فتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والفنيين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحادات الاولمبية والبالغ عددهم (724) موظف وموظفة بحيث بلغت نسبة الإداريين (63.95%) من المجتمع، في حين بلغت نسبة الفنيين (36.05%)

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة بالاعتماد على الادب التربوي والدراسات السابقة، بحيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام، القسم الأول الخاص بخصائص العينة الديمغرافية، والقسم الثاني الخاص بالتكاملية بين المؤسسات الرياضية الذي اشتمل على (29) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، والقسم الثالث الخاص بقياس صناعة البطل الأولمبي الذي اشتمل على (27) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد.

وبعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وعمل التعديلات اللازمة، تم اجراء اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، الذي أكد صدق وثبات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (272) من العاملين في اللجنة الأولمبية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحادات الأولمبية، وتم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وبعد جمع البيانات ومراجعتها وتحليلها تم التوصل الى أبرز النتائج التالية:

أن درجة تطبيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة حيث بلغت نسبة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية (61.02%)، وأكدت النتائج أن مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي متوسطة حيث بلغت نسبة قدرتها (52.84%).



# **The role of integration among Palestinian sports institutions in the Olympic champion industry from the point of view of those working in its management**

**Prepared by: Fawzi Suliman Mohammad Alasafra**

**supervision: Dr . Mazen Alkhatib**

## **Abstract**

The study aimed to get to know to the role of integration among Palestinian sport institutions in making the Olympic champion according to the view of the workers in their administrations, and knowing what is hoped for from this integrative process between Palestinian sports institutions, So the study population consisted of administrators and technicians in the Palestinian Olympic Committee, the Supreme Council for Youth and Sports and Olympic Federations, who were (724) employees, so that the percentage of administrators reached to (63.95%) of the community, while the percentage of technicians reached (36.05%)

In his study, the researcher relied on the descriptive and inferential approach to answer the study's questions and it's hypotheses, and for achieving the study's objectives, he designed a questionnaire relying on educational literature and previous studies. It consisted of three sections . The first section is for the specifications of demographic sample . And the second section on the integration between sports institutions, which included (29) paragraphs spread over four dimensions. And the third section on measuring the Olympic champion industry, which includes (27) paragraphs spread over three dimensions.

After showing the questionnaire to a group of arbitrators, and making the necessary adjustments, a test of validity and reliability of the study tool was conducted, which confirmed the validity and reliability of the study tool with a high degree, and the questionnaire was applied to a sample of consisted of (272)

workers in the Olympic Committee and the Supreme Council for Youth and Sports and Olympic Federations. They were selected by the proportional stratified random sampling method, and after collecting, reviewing and analyzing data, the results have shown the following :

The degree of integration among the Palestinian sports institutions is medium, as the percentage of achieving integration among the sports institutions reached (61.02%), and the results confirmed that the level of the ability of the Palestinian sports institutions to make the Olympic champion is medium, with a percentage of (52.84%).

## مصطلحات الدراسة

**اللاعب الأولمبي:** أي لاعب شارك في أي من دورات الألعاب الأولمبية، ومن تنطبق عليه معايير اللجنة الدولية ضمن لعبته لاكتساب هذه الصفة (اللجنة الأولمبية الفلسطينية، 2017).

**البطل الأولمبي:** هو الرياضي الموهوب في رياضة محددة، والمحقق لإنجازات عالمية في مرحلته السنوية الحالية (الشافعي، 2010)

**التكامل المؤسساتي:** هو عملية تحقيق الوحدة في الجهود والاتصالات المنظمة بين مختلف الدوائر الفرعية داخل المؤسسات الرياضية لإنجاز المهام على أكمل وجه. \*

**الإدارة الرياضية:** تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (إفروجن، 2008).

**الرعاية المتكاملة للرياضيين:** هي الاهتمام بكافة متطلبات جوانب حياة الرياضي (طبية، نفسية، اجتماعية) والتي تحقق له الصفاء الذهني المتكامل، والتجميع المناسب والسليم لطاقته الإبداعية والبدنية في أداء تدريباته والمشاركة في منافساته (المحلي، العالمية) بأعلى مستوى ممكن. (جابر، 2008)

**المؤسسات الرياضية:** هي كل مؤسسة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيه الشروط التقنية والصحية والامنية لاحتواء النشاطات الرياضية (قاسم، 2013)

**الاتحادات الأولمبية:** هي اتحادات رياضية وطنية معترف بها في اللجنة الأولمبية الدولية، مسؤولة عن نشر وتطوير وحماية وتنظيم وإدارة الأنشطة الخاصة باللعبة. \*

**اللجنة الأولمبية الفلسطينية:** هي هيئة أهلية مستقلة ذات شخصية اعتبارية تتولى الاشراف على الرياضة في دولة فلسطين، كما انها عضو معترف بها من قبل اللجنة الأولمبية الدولية لها كافة حقوقها. (www.poc.ps).

---

(\* تعريف اجرائي)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تعتبر الرياضة في المجتمعات الدولية هي وسيلة حضارية للتواصل ومد الجسور بين الشعوب وإيصال رسالتها السامية نحو تغذية المجتمع بالقيم والأخلاق الحميدة، وثقافة عظيمة تحث فيها قيم المساواة والاحترام المتبادل التي لا تفرق بينهم في اللون أو الجنس أو العرق، ولا شك أن الرياضة تقوم بدور فعال في تعزيز الوعي بأهمية الصحة والبيئة وتلعب دورا بارزا ومهما في بناء الأجيال الرياضية الواعدة التي يعول عليها في عملية البناء والعطاء في أي المجتمع (القحطاني، 2019).

ومن هنا تأتي أهمية رسالة الرياضة الفلسطينية كمهمة وطنية ورسالة نضالية في ظل الظروف والأوضاع التي يعيشها الوطن، وما رافقها من حروب وأحداث دامية لم تنتهي الرياضيين الفلسطينيين ومعهم القيادة الرياضية عن السير في طريق الانجاز والإبداع، والتي تتطلب منا العمل بكل جد واجتهاد من أجل بناء منظومة رياضية عصرية قادرة على بلوغ وتحقيق الغايات والطموحات والارتقاء بالرياضة الفلسطينية، بما يعزز إضافة انجازات ونتائج رياضية اولمبية مميزة، لأننا ندرك تماماً صعوبة الوصول إلى صناعة البطل الاولمبي المنافس بعيدا عن الكرت الأبيض في أي من الألعاب الفردية أو الجماعية للمشاركة في الألعاب الاولمبية الدولية كمحفل رياضي كبير وهام يضم معظم دول العالم.

لذلك حينما ننظر إلى واقع مؤسساتنا الرياضية نجد بان تحقيق هذا الهدف ليس بالأمر السهل، في ظل غياب البرامج والأهداف والإمكانيات والتنسيق بين المؤسسات الرياضية التي توصل إلى صناعة البطل الاولمبي، ومن هنا لا بد من التفكير مطولا من خلال نظرة بعيدة المدى وتفكير مستقبلي للأجيال القادمة لصناعة مجد رياضي يليق بتضحيات هذا الشعب العظيم بكل مكوناته، رغم التحديات الكبيرة والمعوقات لرسم سياسة منهجية تحمل في طياتها الأدوار التكاملية للمؤسسات الرياضية، وتسلب الضوء على حجم المكاسب والانجازات التي من الممكن تسجيلها في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، في إطار

المسؤولية المجتمعية، وذلك من خلال وضع المفكرين وأصحاب الرأي السديد ومعهم رواد وقادة العمل الوطني والرياضي الاستراتيجي التكاملية للمؤسسات الوطنية الرياضية بكل مستوياتها ومساراتها في المكان المناسب، والاتجاه الجمعي لكل مستويات صانعي القرار في المؤسسات الرياضية الفلسطينية نحو العمل المنظم والمدروس القائم على بناء برامج ومنظومة عصرية ذات اهداف مشتركة تخدم الأهداف العامة للحركة الرياضية الفلسطينية. (الخالدي، 2018).

ومن هنا لا بد لنا من التركيز في هذا الجانب على الدور الهام للاتحادات الاولمبية بالشراكة مع الاتحاد الرياضي المدرسي والجامعي نظرا لقناعة الخبراء في صناعة البطل الاولمبي أن هذه المؤسسات الرياضية هي جزء أصيل ومكون رئيس من مكونات النهضة الرياضية وقاعدة ارتكاز هامة لتحقيق الأهداف المرجوة، لنراكم الانجازات في ظل وجود تعاون واهتمام من الحاضنة الأم للجميع اللجنة الاولمبية الفلسطينية والعمل الدؤوب للمجلس الأعلى للشباب والرياضة بقيادتها التي تمثل بوصلة التطور والتقدم في تحقيق النهضة الرياضية الفلسطينية الشاملة لتحقيق الرسائل الوطنية وخدمة القضية الفلسطينية للوصول إلى الدولة الحضارية الرياضية الفلسطينية".

## 1.2 مشكلة الدراسة

لا شك بان أسمى الغايات التي تسعى إليها أي منظمة رياضية في أي دولة بالعالم هي المشاركة في الاولمبياد بإبطال يصلون لهذا المحفل الرياضي الهام من خلال نتائج ابطالها في المنافسات الدولية، بعد الاخذ بالأسباب والوسائل الموصلة لهذا الهدف، والذي يحتاج الى الكثير من الجهود المتواصلة والمتكاملة بين المؤسسات الرياضية ذات العلاقة بصناعة البطل الأولمبي في أي دولة.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله رئيساً للاتحاد الفلسطيني للملاكمة، ان المؤسسات الرياضية الفلسطينية بشكل عام تعاني من قلة الامكانيات المادية وضعف الخبرات البشرية المؤهلة القادرة على صناعة البطل الأولمبي، رغم الكثير من الجهود التي تبذلها اللجنة الأولمبية والاتحادات الأولمبية والمؤسسات العاملة في مجال الرياضة الأولمبية الفلسطينية نحو صناعة البطل الاولمبي القادر على المنافسة في الألعاب الأولمبية العالمية، وان تحقيق هذا الهدف اصبح أولوية كبيرة عند القيادة السياسية والرياضية باعتباره وسيلة نضالية هامة لشعب يعيش تحت الاحتلال، والذي يحاول طمس الهوية الفلسطينية في عدم الوصول للمحافل الدولية من خلال التنكيل بالموهوب وتدمير المنشآت الرياضية.

وفي ظل عدم تحقيق هذا الهدف وإطلاع الباحث على العمل المؤسساتي الرياضي، دفعته الرغبة في دراسة ابعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية المتمثلة في (تكامل الأهداف، الوظائف، العلاقات والمعلومات، المال بين المؤسسات الرياضية) لمعرفة أثرها في صناعة البطل الاولمبي، لذا فاننا نقف أمام تساؤل مهم تتجسد به مشكلة الدراسة وهو: ما دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي الفلسطيني؟

### 1.3 أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة فيما يلي:

1. عمل الباحث المتخصص في المجال الرياضي ونشاطه في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وعضويته في المكتب التنفيذي للاتحادين العربي والاسيوي للملاكمة.
2. أنها تعكس الأهمية للحقل الرياضي في فلسطين والذي بات أداة من أدوات النضال ضد الاحتلال الإسرائيلي وبات كل إنجاز رياضي فلسطيني هو انتصار للقضية الفلسطينية العادلة.
3. أنها تسلط الضوء على مسؤولية ودور المؤسسات الشريكة للجنة الأولمبية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي.
4. موضوع الدراسة حديث في حدود \_علم الباحث\_ بالنسبة للدراسات المحلية في مجال الرياضة الأولمبية.

### 1.4 أهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في معرفة دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي من وجهة نظر العاملين في ادارتها، كما أن هناك عدة أهداف فرعية أهمها:

1. التعرف الى درجة التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية ذات العلاقة التي تعمل في مجال الرياضة الأولمبية.
2. التعرف الى مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي.

3. التعرف الى دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي.

## 1.5 تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس:

- ما دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي؟

ويمكن الإجابة عليه من خلال التساؤلات التالية:

1. ما درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر إدارتها؟ ويتفرع عنه:

▪ ما درجة تحقيق (تكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، تكاملية المعلومات والعلاقات، التكامل المالي) بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها؟

2. ما مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر إدارتها؟ ويتفرع عنه:

▪ ما مستوى قدرة عمليات (التدريب والتأهيل، والمشاركة في المنافسات الرياضية، وتعزيز الثقافة الرياضية) المتبعة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي؟

## 1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على عملية صناعة البطل الأولمبي من خلال (التدريب والتأهيل، المشاركة في المنافسات، والثقافة الرياضية) من وجهة نظر إدارتها" ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على قدرة المؤسسات الرياضية على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على قدرة المؤسسات الرياضية في المشاركة في المنافسات.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على قدرة المؤسسات الرياضية في تعزيز الثقافة الرياضية لدى اللاعبين.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تعزى الجنس.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تعزى طبيعة العمل.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تعزى الدرجة العلمية.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تعزى سنوات الخبرة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:



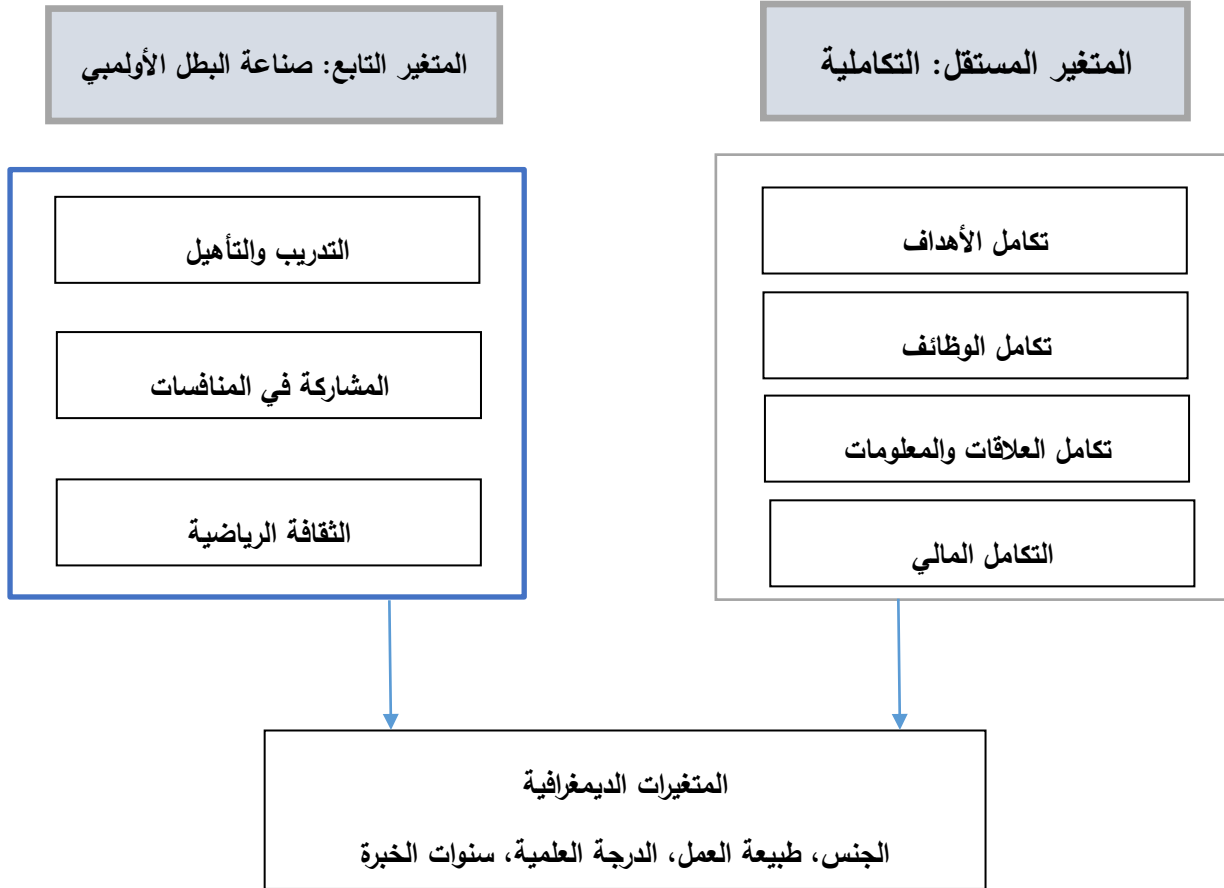
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي تعزى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي تعزى طبيعة العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي تعزى الدرجة العلمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي تعزى سنوات الخبرة.

## 1.7 حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الواقعة بين 5 تموز (2020) وحتى 15 كانون الأول (2021).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية المعنية بصناعة البطل الأولمبي وهي اللجنة الأولمبية والمجلس الأعلى والاتحادات الأولمبية.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة العاملين في المجال الإداري والفني في اللجنة الأولمبية الفلسطينية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحادات الأولمبية.

## 1.8 نموذج الدراسة

اقتصرت الدراسة على تغطية المتغيرات التي تعبر عن التكاملية وهي المستقلة، والمتغيرات التي تعبر عن صناعة البطل الأولمبي وهي المتغيرات التابعة:



## 2 الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 مقدمة

في ضوء المتغيرات العالمية والتطورات السريعة في شبكات الاتصالات والمعلومات، وفي ضوء تنافسية شديدة تشهدها الأعمال والمؤسسات، بات التكامل في العمل أحد المتطلبات والأمور التي تسعى إليها كافة الشركات والمؤسسات في الكثير من القطاعات، ولعل أبرز القطاعات التي تتطلب وجود تكامل داخلي وخارجي في بيئة عملها هو القطاع الحكومي والمؤسسات العامة في الدولة، ذلك أنها مؤسسات لا يغلب عليها الطابع التنافسي، وإنما ينصب هدفها في خدمة الصالح العام وتقديم الخدمات بكافة أنواعها وكافة مجالاتها للمواطنين داخل وخارج حدودها. (شلابي، 2019).

أصبح تكامل العمل في المؤسسات اليوم معياراً لنجاح هذه المؤسسات، وهو ما يحدث عندما تتناسق جميع العوامل الداخلية والخارجية في المؤسسة بنجاح متجهة نحو الهدف الأساس الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فالمؤسسة تشتمل على الكثير من الخصائص كالإدارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات والإجراءات والكوادر البشرية والثقافة المؤسسية، إضافة إلى خصائص خارجية تتمثل في علاقتها مع غيرها من المؤسسات وأصحاب المصلحة والمعلومات والتكنولوجيا والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وبالتالي فإن تناغم هذه المتغيرات جميعها في بيئة متكاملة يحقق نجاح المؤسسة في وصولها إلى تحقيق أهدافها. (العوامل، 2010).

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة وتسليط الضوء على دور تكامل المؤسسات العامة الفلسطينية المسؤولة عن الرياضة في فلسطين، وهي المجال الذي أصبح اليوم أحد المجالات الهامة على الساحة الفلسطينية، خاصة عندما يتعلق الأمر في تمثيل فلسطين في محافل دولية كبيرة كدورات الألعاب الأولمبية، ومعرفة أهمية هذا التكامل على عملية صناعة البطل الفلسطيني القادر على المنافسة في الدورات الأولمبية، وذلك من خلال دراسة انعكاس تكامل عمل هذه المؤسسات على تكوين وصناعة ورعاية البطل الأولمبي من كافة الجوانب التي تؤهله للوصول الى الاولمبياد.

## 2.2 المؤسسات والعمل المؤسسي

تعد المؤسسة إحدى الركائز الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في جميع الدول والاقتصادات العالمية، وهي بمختلف أنواعها ومجالاتها والقطاعات التي تبنى فيها أدوات تنظيمية ووسائل فعالة لإنجاز الأهداف الإنسانية، وهي المكان الذي تتصهر فيه الجهود الفردية والجماعية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية العامة والخاصة.

وتعرف المؤسسة بأنها كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً ويخضع لكلا الإطارين القانوني والاجتماعي، ويهدف إلى دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات المختلفة، وهي بالتالي منظمة لها دورها في كافة المجالات كالحياة والعمل والإنتاج وإثراء المجتمع من خلال الجهود الجماعية المشتركة والموحدة (محمد، 2019).

تتجه المؤسسات في الدولة إلى هدف موحد كبير، وإلى أهداف كاملة ومتعددة رغم تنوعها والتغيرات التي تطرأ عليها من حين إلى آخر مواكبة للتغيرات، وبالتالي فإن المؤسسات تتباين وفقاً لأهدافها فهناك مؤسسات الأعمال الكبيرة والصغيرة، وهناك المؤسسات الصحية كالمستشفيات والعيادات، والمؤسسات المصرفية كالبنوك ومؤسسات الخدمات المالية، والمؤسسات التعليمية والمؤسسات غير الهادفة للربح.

ويمكن تصنيف المؤسسات وفقاً لتبعيتها، وطبقاً لذلك فإن هذه المؤسسات تصنف إلى ما يلي (البكري، 2014):

1. المؤسسات الخاصة: وهي التي تحكم بقوانين رأس المال ويكون هدفها الرئيسي هو الربح وجني المنافع، لا يدخل في تركيبها البنوية أي مكون حكومي.
2. المؤسسات العامة: وهي التي تكون مملوكة للحكومة ويكون الهدف منها ليس ربحي بقدر ما هو توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين على المستويات المحلية والإقليمية.
3. المؤسسات غير الحكومية: وهي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها لمنفعة المجتمع دون جني الأرباح في المقابل، وهي ليست ملكاً لشخص أو مجموعة.

## 2.2.1 خصائص المؤسسة

للمؤسسات بشكل عام خصائص وسمات لا بد من ذكرها، ومن أهم هذه الخصائص (شلابي، 2019):

- **تكوين اجتماعي:** فهي تضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم وفي تفاعل مستمر يساعد على تحقيق أهدافها ويتعاونون لزيادة فعاليتها، ومن خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والمهام، إضافة إلى كونها تساهم في سد الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية.
- **تكوين انساني:** فهي بكونها تجمعاً للأفراد الذين يرتبطون بعلاقات إنسانية، تؤثر بشكل فعال في سلوكهم.
- **كيان تطوري:** فهي تلعب دوراً رئيسياً في التطوير من خلال تطوير الفعالية وتحديث التكنولوجيا والمعارف لاستخدامها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى مواكبتها لمتطلبات واحتياجات المجتمع الذي تنشأ فيه.

وفي هذه الدراسة سيقوم الباحث بتسليط الضوء على العمل المؤسسي في المؤسسات العامة، والتي هي مدار الحديث هنا من حيث تكاملية المؤسسات الرياضية والتي تعتبر في فلسطين مؤسسات عامة لها أهدافها ولها غاياتها المنحصرة في الشأن الرياضي الفلسطيني.

إن مفهوم المؤسسة العامة جاء نتيجة لمجموعة من التطورات في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، وقد انتشرت هذه المؤسسات في كافة الدول رغم اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية ومستويات التنمية فيها.

تعرف المؤسسة العامة بأنها الكيان الاجتماعي المنبثق من الدولة، والذي يعمل على تحقيق أهدافها وفقاً لسياسات محددة بكفاءة وفعالية، وتعرف أيضاً بأنها المؤسسات التي تدار بواسطة وحدة حكومية ويتم تمويلها من خلال ضرائب ورسوم الخدمات التي تطلب من المستفيدين من الخدمة لأدائها. (رايس، 2016).

وتعرف المؤسسة العامة أيضاً بأنها المؤسسة التي تقدم البرامج العامة أو السلع والخدمات العامة، والتي تعمل بشكل مستقل عن الحكومة ويكون لها مصادر دخلها الخاصة بالإضافة إلى تمويلها العام المباشر، ويضاف إلى هذا التعريف أيضاً بأن هذه المؤسسة قد تتنافس في الأسواق الخاصة وقد تحقق الربح، ورغم ذلك ففي العادة يكون المساهم الرئيسي فيها هو الحكومة، وتتبع هذه المؤسسات للقوانين واللوائح الحكومية الأساسية (IIA, 2011).

ويعرفها شطناوي (1990) بأنها " شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال يتمتع بشخصية معنوية مستقلة، بغاية تحقيق استقلاله مالياً وإدارياً".

ويختلف تعريف ومفهوم المؤسسة العامة وفقاً للفكر السياسي والنظم السياسية المعمول بها في الدول باختلافاتها، ففي الفكر الاشتراكي ينظر إلى المؤسسة العامة بأنها البناء التنظيمي العام الذي يستهدف تنفيذ البرامج من خلال المشاريع الاقتصادية التي تملكها الدولة كلياً، وتعطيها درجة كافية من الاستقلال الإداري والمالي بما يضمن تحقيقها لأهدافها الأساسية، أما في النظم الغربية فالمؤسسة العامة هي الكيان التنظيمي العام والمستقل عن جهاز الدولة التقليدي وتملكه الدولة بشكل كلي أو جزئي، ويكون خاضعاً بالرقابة لأجهزتها التنفيذية والتشريعية لضمان فعاليته وكفاءته في استخدام الأموال العامة من أجل الصالح العام (العوامل، 2010).

ويمكن القول بأن المؤسسة العامة هي استراتيجية إدارية تقوم على تحقيق السياسات العامة للدولة بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية السياسية من خلال التوجيه والرقابة وترشيد الموارد وحسن استخدام المرافق العامة، ولها شخصيتها المعنوية وتدار لتحقيق مصلحة عامة دون الاقتصار على الربحية.

وفيما يخص المؤسسات العامة، فإنها تمتلك الخصائص السابقة الذكر للمؤسسات بشكل عام، ولكنها تزيد عليها بعدة خصائص وسمات أخرى أهمها (شطناوي، 1990):

- تتبع القطاع العام وبالتالي لها صفة العمومية.
- تقوم على إدارة مرفق عام.
- تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة.
- تنشأ لتلبية احتياجات ومصالح عامة.
- تنشأ بموجب القوانين والأنظمة الحكومية.

## 2.2.2 إنشاء المؤسسات العامة:

تنشأ المؤسسات العامة وتمارس أنشطتها وتنتهي وفقاً للقوانين التي تصدرها السلطات التشريعية والتي تحدد بموجبها مختلف جوانبها بما في ذلك أهدافها واختصاصها وسلطاتها ومجال عملها وأنشطتها وارتباطاتها المركزية وتمويلها وغيرها من الأمور الأساسية المرتبطة بهذه المؤسسات، وتنشأ المؤسسة العامة بطرق محددة ورئيسة أهمها (العوامل، 2010):

- انشاء المؤسسة العامة بقانون لتولي مصلحة عامة ذات طبيعة خدماتية أو اقتصادية إنتاجية، وينص قانون إنشائها على اسمها والغرض منها واختصاصها ومقرها والوسائل الإدارية والفنية والمالية والجهة التي ترتبط بها وتتبع لها بالرقابة.
- تنشأ المؤسسة العامة من خلال التأميم أو التحويل من مؤسسة خاصة إلى عامة، ففي كثير من الأحيان تجد الدولة أن إدارة مصلحة من المصالح في حدودها يجب أن يتم من خلالها وتحت إشرافها نتيجة لمتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية معينة، وبالتالي فإنها تقوم بتحويل مؤسسة خاصة تؤدي هذه المصلحة إلى مؤسسة عامة، وقد يكون هذا التحويل كلياً أو جزئياً وفقاً لما تقتضيه المصلحة.
- تنشأ المؤسسة العامة من خلال الدمج التنظيمي بين مجموعة من الهيئات والمصالح الصغيرة المتماثلة بشكل نسبي من حيث الهدف والنشاط والنطاق الجغرافي، وذلك عندما يكون الدمج غاية تتطلبها المصلحة العامة والفعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية.

### 2.2.3 عناصر العمل المؤسسي:

لا يختلف مفهوم العمل المؤسسي عن أداء المؤسسة للوظيفة التي أنشأت لأجلها، وبالتالي يمكن القول بأن العمل المؤسسي هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وكذلك إلى درجة تحقيق المهام المكونة للوظائف (بربيط وعمرأوي، 2014).

والعمل المؤسسي، ينطوي على الجهد العقلي والجسدي يتم القيام به لتحقيق النتيجة المرجوة، وهو كذلك نتيجة العلاقة ما بين الجهد والهدف، ويمكن بذلك القول إن العمل المؤسسي هو نتيجة لجهود الأفراد العقلية والبدنية بهدف التأثير على المؤسسة لإنجاز الأهداف الموضوعية والمحددة (Lawrence & et al., 2011).

والعمل المؤسسي يتمثل في تعاون الأفراد وتناسق مجهوداتهم بشكل منظم لإنجاز هدف عام أو مجموعة من الأهداف، ويمثل هذا العمل نتائج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو بالتالي يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية (مخير، 2000):

- أداء الأفراد في إطار الوحدة التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

رغم اختلاف أشكال وأنواع المؤسسات، إلا أنها جميعاً تتوافق من خلال اشتراكها بعدة عناصر تشكل عملها، وهذه العناصر هي (المسلمي، 1995):

1. العنصر البشري.
  2. الآلات والمعدات والأدوات والمقر.
  3. النشاط المؤسسي: تجاري، صناعي، فكري، خدمي، ...الخ).
  4. الاتصال.
  5. التمويل.
  6. الإدارة والتي تقوم بتنسيق وتوجيه كافة العناصر السابقة نحو تحقيق أهداف عمل المؤسسة.
- وتشترك المؤسسات بمختلف أنواعها في أمور أساسية يمكن تلخيصها بما يلي (فليه وعبد الحميد، 2005)

- **العملية الإدارية:** وهي ما يجعل المؤسسة وعملها مميزاً عن أي شيء آخر في المجتمع، كالتجمعات البشرية المتمثلة في الأسرة والجماعة والأصدقاء، في حين أن المؤسسة هي تجمع بشري تحكمه العملية الإدارية.
  - **الأهداف:** فلكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها، وهو ما ينعكس على إنشاء عدة وظائف متخصصة ضمن هيكل تنظيمي تحتويه العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المحددة لها.
  - **التخصص:** فإدارة الوظائف المتخصصة في المؤسسة هي ما يحقق أهدافها، وبالتالي لا بد من معرفة أهداف المؤسسة لتحديد هذه الوظائف بشكل واضح ومن ثم إدارتها.
- ويتباين تحديد مكونات العمل المؤسسي أو أبعاد قياسها، وفي نظرية المنظمة يمكن تحديد هذا المفهوم من خلال فاعلية المنظمة التي تتباين وفقاً للمداخل التي تعرف من خلالها، وهذه المداخل هي (سالم ومحمد، 2004):

- **مدخل الهدف:** حيث يتحدد مدى فاعلية المؤسسة بمدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها.
- **مدخل الموارد:** والفاعلية وفق هذا المدخل تعني مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها.
- **مدخل العمليات الداخلية:** وتتحقق الفعالية المؤسسية وفقاً لهذا المدخل بكفاءة وصحة تنظيمها داخلياً، والتركيز في هذا المدخل يكون على العملية الداخلية والنشاطات الداخلية للمؤسسة.
- **مدخل أصحاب المصالح:** والمقصود هنا هي المجموعات بداخل المؤسسة في البيئة الداخلية أو خارجها في البيئة الخارجية، والذين تعتمد عليهم المؤسسة في بقائها وديمومتها وتطورها وذلك من خلال تلبية مطالبهم، وتعد المؤسسة فاعلة عند ارضائها لأصحاب المصالح وتزيد فاعلية عملها من خلال زيادة إرضائهم.



- **مدخل القيمة التنافسية:** وهو المدخل الذي يشمل على أهداف المخرجات، والحصول على الموارد، إضافة إلى تطوير الموارد البشرية، وهو ما يشكل أهدافاً تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فإذا تحقق ذلك تكون قد وصلت إلى فعالية أفضل.

إن السعي الدائم إلى توفير وتقديم الخدمات الأفضل وبمستويات الجودة الأعلى والتي تنال استحسان ورضى المستفيدين، يجعل المؤسسة تبحث عن التكامل مع غيرها من المؤسسات تماماً كما في بحثها عن التكامل بين وحداتها الوظيفية الداخلية، وهذا التكامل لا بد وأن يكون ذا قيمة عادلة ومشبعة لكل مؤسسة تدخل ضمن هذا التكامل، بمعنى أن يقدم التكامل الفائدة لكافة المؤسسات التي تدخل ضمن حدوده، وهو ما سيؤثر بالإيجاب على الأداء والعمل، وأوضحت الكثير من الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين تكامل العمل وبين تحسين الأداء، وأن تكامل العمل يؤثر بشكل كبير على الإنتاج وتقليل وقت العمل وتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة وإعطاء الأهمية الأكبر لرضى متلقي هذه المنتجات أو الخدمات (Bae, 2011).

#### 2.2.4 خصائص العمل المؤسسي:

هناك عدة سمات وخصائص تجعل من العمل المؤسسي مميزاً عن غيره من الأعمال الفردية أو الجماعية، ومن أهم هذه الخصائص (العدلوني، 2002):

- **الثبات والاستمرارية:** فالعمل المؤسسي يتسم بالثبات في العمل واستمراريته من خلال تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات، وهو ما لا يتأثر بتغيير القيادات في المؤسسة.
- **عدم التفرد بالقرارات:** وخاصة القرارات المصيرية في المؤسسة، وفي المؤسسات عادة يتم الاعتماد في صنع القرار على كفاءات مختصة تقوم بدراسة الحالة وتقديم البدائل قبل اتخاذ القرار.
- **الاستقرار الإداري والمالي:** فالعمل المؤسسي يحافظ على هذا الاستقرار من خلال اتباع مجموعة من الأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات في العمل والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال وسائل ممكنة ومناسبة وتتفق مع رؤية المؤسسة.
- **الالتزام:** فمن خلال العمل المؤسسي يكون اتباع العاملين لمنظومة من القيم والمبادئ التي يتركز عليها أدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية شيئاً ملزماً.
- **الإدارة:** فالعمل المؤسسي يضع الإدارة أمام مسؤولية كبيرة في اختيار أفضل الأساليب والوسائل لتحقيق الغاية من المؤسسة، بتحقيق أعلى عائد على سبيل المثال أو الوصول إلى مستوى خدمات أعلى.

• **القيادة البديلة:** فالعمل المؤسسي يجعل المؤسسة قادرة في أي وقت على تقديم قيادة بديلة قادرة على توجيه المؤسسة نحو الاستمرارية والديمومة في عملها.

وعند الحديث عن العمل المؤسسي، لا بد لنا من التطرق إلى بيئة العمل الداخلية في أي مؤسسة، وهي التي تعتبر الجزء الذي يتفاعل وتتأثر مع المحيط والبيئة الخارجية، وتشتمل البيئة الداخلية للمؤسسة على الأبعاد الأساسية التالية (فليه وعبد المجيد، 2005):

1. **البيئة التقنية والفنية:** ويقصد هنا بالتكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة في تشغيل نفسها والتي تشتمل على طرق وأساليب العمل بالإضافة إلى المعدات والأجهزة المستخدمة لأداء العمل.

2. **التنظيم الرسمي:** ويشتمل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوظيفة الأساسية لها وهو ما يتضمن قانون العمل واللوائح والتعليمات التي تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال وطرق التقييم والسلطات والمسؤوليات والأدواء والاختصاصات والخطط والأهداف.

3. **الإدارة:** وهي جزء هام في عمل المؤسسة وهي ما يرسم الخطط والأهداف وتحكم علاقات الأفراد وتوجه مجهوداتهم وتنسقها نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال وظائف الإدارة المعروفة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والقيادة والرقابة وتقسيم العمل بما يحقق المصلحة والأهداف المطلوب تحقيقها.

4. **التنظيم غير الرسمي:** ويتمثل في شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين العاملين في المؤسسة، ويمكن لهذه العلاقات والشبكات أن تكون داخل المؤسسة وأن تمتد لخارجها أيضاً.

## 2.3 تكامل العمل المؤسسي

### 2.3.1 مفهوم التكامل المؤسسي

في حدود أي دولة يكون هناك الكثير من الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة وكذلك مؤسسات العمل المدني، حيث تتداخل الأعمال والأنشطة في كثير من الأحيان، وهو ما يتطلب تحقيق التكامل في أعمال هذه المؤسسات بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للدولة بكفاءة وفعالية عاليتين.

والتكامل لغة من المصدر (كَمَلَ)، والكمال هو التمام، وقيل التمام الذي تجزأ منه أجزاءه، وتكامل الشيء وأكملته أنا وأكملتُ الشيء أي أجملته واتمته، وكَمَلَه أي أتمه وجَمَلَه. (لسان العرب، باب الكاف).

ويعرف التكامل بأنه جعل الأجزاء كلاً واحداً، بمعنى أن يتم تحويل وحدات كانت سابقاً منفصلة إلى مكونات لنظام أو جهاز متناسق (المختار، 2015).

ويحدث التكامل عندما تتداخل العوامل الداخلية والخارجية في المؤسسة بنجاح، وهذا يحدث في كافة المؤسسات، والعوامل الداخلية المقصودة هنا هي أي عوامل داخل المؤسسة كأساليب الإدارة والأنظمة المعمول بها في المؤسسة والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والعاملين والثقافة المؤسسية والتنظيمية، فيما تشتمل العوامل الخارجية على الهدف من المؤسسة أو نماذج الأعمال والمدخلات والمخرجات فيها والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية المحيطة بها (Duff, 2014).

ويساعد تكامل الوحدات الوظيفية المتنوعة في المؤسسة في تحسين مستوى التنسيق فيما بينها وكذلك على التغلب على بعض الصعاب والعقبات التي يولدها التخصص بين هذه الوحدات، ويعتمد التنسيق عادة على مقدار المعرفة والمعلومات التي يتم تشاركتها بين هذه الوحدات الوظيفية، إضافة إلى التقلبات البيئية، والتكامل يؤدي إلى تطوير المؤسسة من خلال الجمع بين المعارف والمعلومات ما يضيق الفجوة بين وحدات العمل المختلفة وظيفياً، وهو ما يساهم في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وتحقيق الرضى للعملاء (Lee & Walsh, 2011).

ويرى (Toivo 2009) أن نجاح عملية التكامل تعتمد على التعاون الوثيق والقائم على المنافع المتبادلة، وأنه أصبح مطلباً هاماً كونه قادراً على تحقيق الأداء الأفضل بالكلفة الأقل.

### 2.3.2 أشكال تكامل العمل المؤسسي:

يأخذ التكامل شكلين أساسيين في المؤسسة وهما:

1. **التكامل الداخلي:** والذي يدل على تماسك الوحدات الإدارية في المؤسسة، ومدى قدرة أعضاء هذه الوحدات على العمل بشكل متناسق وجماعي لتنفيذ رسالة المؤسسة، ويتم تحقيق التكامل الداخلي في المؤسسة من خلال تطوير حلول ثقافية ترتبط بمسائل متعددة كاللغة المشتركة، وحدود الجماعات، والقوة، والألفة والصدقة بين أعضاء الوحدات التنظيمية، وأنظمة المكافأة والعقوبات، والدين والعقائد، وترتبط هذه المسائل بدرجة الوعي، فكلما كان الوعي داخل المؤسسة كبيراً كلما كان من الممكن تطوير هذه المسائل السابقة بسهولة، ويكون تحقيق التكامل الداخلي في المؤسسة أمراً أكيداً (الصرن، 2016).

2. **التكامل الخارجي:** ويكون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ويمكن أن يكون هذا التكامل فعالاً بشكل كبير إذا ما تحقق النوع الأول وهو التكامل الداخلي، فلا يعقل تحقق تكامل خارجي دون أن يكون التكامل الداخلي مطبقاً ومعمولاً به في المؤسسة، ويتمثل التكامل الخارجي بتكامل

المعلومات، وتنسيق الموارد والتشارك في استخدامها، إضافة إلى الاتصال والعلاقات بين المؤسسات، ويشير هذا التكامل إلى التنسيق والتعاون في مجالات كثيرة كالتخطيط والتنبؤ والمشاركة في صنع القرار (Topolšek & et al., 2009).

والتكامل الخارجي هو شكل من أشكال التنسيق المشترك بين المؤسسات من خلال إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه المؤسسة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تمارسه المؤسسات الأخرى، بحيث يمكن للمؤسسة مواجهة الضغوط الخارجية والتكيف مع القوى لضمان استمراريتها والتعايش في البيئة الخارجية التي تحيط بها (الزعيبي ودودين، 2015).

### 2.3.3 أهمية التكامل المؤسسي:

لتكامل العمل المؤسسي أهمية يمكن تلخيصها في عدة بنود أهمها (سالم، 2016):

- المؤسسة عبارة عن نظام عمل يقوم على أجزاء وظيفية متخصصة كل منها يقوم بوظيفته نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وهو ما يتطلب وجود ربط متكامل لهذه الوحدات والوظائف كي لا يفقد النظام وجوده الموحد.
- التكامل يحسن الواجهة ما بين الوظائف الداخلية والاتصالات الجيدة والتنسيق والتعاون في المؤسسة.
- التكامل يؤدي إلى تقديم الخدمة السريعة للمواطن ويوفر المرونة التي تكفل تلبية احتياجات الجمهور، إضافة إلى أنه يوفر القدرة على التعامل مع القواعد والتعليمات بشكل ناجح دون الإفراط والتوغل في الأخذ بحذافيرها.
- يساعد التكامل المدراء على تسهيل عمل الإدارات والتنسيق فيما بينها والتكيف مع المتغيرات والتعديلات نحو الأفضل، وذلك من خلال تحقيق التوازن الملائم الذي يكفل تدفق المعلومات وتفسيرها من قبل العاملين بشكل صحيح.
- يزيد من التفاعل بين الوحدات الإدارية في المؤسسة ويرسخ العلاقات فيما بينها للتأكد من أن المعلومات تتدفق بكفاءة وفعالية.
- المنظمات التي ينطبق فيها التكامل بشكل جيد هي منظمات تتميز بالجودة العالية والتكلفة القليلة والاتصال الجيد.

#### 2.3.4 معيقات التكامل المؤسسي:

يحدد Shah (2010) عدة معيقات لعملية التكامل (الداخلي أو الخارجي) من أهمها:

1. ضعف الاتصالات والبنية التحتية لها.
2. ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لعملية التكامل.
3. الانفصال المكاني والجغرافي للوحدات الإدارية داخل المؤسسة.
4. اعتماد المؤسسة داخلية على أنظمة تحفيز من شأنها إحباط العاملين وتقليل التعاون فيما بينهم.
5. ضعف المصادقية.
6. نقص الموارد الذي من شأنه أن يعمل على فرض صراعات بين المؤسسات المتشابهة.
7. وجود فروقات شخصية وقيادية بين مدراء المؤسسات.
8. اختلاف الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية العميق بين المؤسسات.

#### 2.3.5 التكامل المؤسسي وعلاقته بالتحالف الاستراتيجي:

يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة قائمة على التكامل والتبادل فيما بينها بهدف تعظيم الفائدة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لأجل التكيف مع التغيرات البيئية التي حدثت أو المتوقع حدوثها، أو لاغتنام فرصة متوقعة وتجنب تهديد محتمل، ويمكن للمؤسسة من خلال ذلك استخدام مزيج متكامل من الاستراتيجيات التعاونية والتنافسية (العنزي وراضي، 2011).

والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق طوعي بين المنظمات يتضمن التبادل أو المشاركة أو التطوير المشترك ومن الممكن أن يشمل على مساهمات رأسمالية أو تكنولوجية أو تنظيمية من قبل هذه المنظمات المتحالفة، وهو تنسيق مشترك للمهارات والموارد لتنفيذ مشروع أو هدف معين.

وهناك الكثير من الدوافع لقيام المؤسسات ومنظمات الأعمال بالتحالفات الاستراتيجية فيما بينها، ولكن ما يهمنا هنا هو الدوافع التي لها علاقة في مجال الدراسة ولعل أهمها (العنزي وراضي، 2011):

- **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** حيث يمكن من خلال هذه العلاقة التعلم بقصد تطوير القدرات الداخلية للمنظمة وكذلك السماح لها بالتركيز على قدراتها الجوهرية التي تمتلكها وتعزيز قدراتها الأخرى، وتطبيق تكنولوجيا حديثة لديها قد لا تكون قد امتلكتها مسبقاً وهي متوافرة لدى أعضاء التحالف.

• **تقاسم المعرفة والخبرات:** وهذا الدافع من أهم الدوافع التي تحدد بالمؤسسات إلى التحالف، حيث أن الدخول في هكذا علاقة يساعد في تقاسم الموارد والأساليب والمعلومات، من خلال تشارك المهارات والخبرات مع المؤسسات الأخرى.

وهناك دوافع أخرى تجعل المنظمات مهتمة في تشكيل تحالفات فيما بينها كالدخول في أسواق جديدة أو تشكيل المعايير الخاصة بأنشطتها وأعمالها، أو تحقيق وضمان المزايا التنافسية.

ومما سبق، يجد الباحث بأن تكامل العمل المؤسسي وخاصة التكامل الخارجي، هو جزء من التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات والمنظمات العاملة في مجال معين، وهو قائم على توجيه الجهود وتنسيقها نحو تحقيق هدف محدد ضمن مشروع أو عمل بالتشارك والتكامل ما بين الإمكانيات والموارد والاستراتيجيات، وتقاسم المعرفة وتبادل الخبرات.

#### 2.4 أبعاد التكامل المؤسسي

هناك آراء متباينة حول أبعاد التكامل في المؤسسات، ووفقاً لـ (Zubir & Sundram 2014) والذين قاما بدراسة أثر التكامل على سلسلة التوريد فإن أبعاد التكامل تتمثل فيما يلي:

- **تكامل المعلومات:** وهذا التكامل يكون قائماً على تقاسم وتبادل المعرفة والمعلومات بين الأعضاء.
- **تكامل التنسيق وتقاسم الموارد:** وهو إعادة توزيع الأدوار والعمل والموارد بين الأعضاء.
- **تكامل العلاقات والتنظيم:** ويشير هنا إلى العلاقات التنظيمية بين المؤسسات من حيث قنوات الاتصال المتكامل ومقاييس الأداء والتحفيز.

ويورد (Zubir & Sundram 2014) أيضاً أبعاد التكامل التي تبناها (Ireland & Webb 2007) في دراسته والتي تحددت في:

- **التكامل الاستراتيجي:** وهو تكامل المؤسسات في إجراءاتها بشكل تفاعلي مع السعي الدائم وراء الفرص، وهو ما يتضمن التكامل بالأهداف قصيرة المدى وكذلك الأهداف طويلة المدى.
- **التكامل التشغيلي:** وهو تكامل العمليات والأنشطة داخل المؤسسات التكاملية.
- **التكامل التكنولوجي:** والذي يكون قائماً على تبادل المعرفة والقدرات ضمن الاستراتيجيات المؤسسية.

وبالنسبة للباحث، ومن خلال الكثير من القراءات فإن الأبعاد السابقة هي متداخلة ومتكاملة ومتصلة بعضها ببعض، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي عمل مؤسسي، وانعدام أحدها لا بد وأن يعني ضعفاً في بعد آخر، وبعبارة أخرى فإن الأبعاد السابقة هي ما ستقوم عليه هذه الدراسة من حيث دراستها لأبعاد العمل المؤسسي وتكاملها حيث سيتم دراسة التكاملية من حيث:

- تكاملية الأهداف (الاستراتيجية).
- تكاملية الوظائف (التشغيلية).
- تكاملية العلاقات والمعلومات (التنظيم، التكنولوجي).
- التكامل المالي (الحكومي، الخاص)

## 2.5 تكاملية الأهداف (التكامل الاستراتيجي):

تعمل أي مؤسسة وفقاً لاستراتيجية عامة، تحدد اتجاهها على المدى البعيد، وهو الاتجاه الذي يحقق لها الميزة من خلال تنظيمها لمواردها ضمن التحديات التي تواجهها لتحقيق أهدافها وتلبية توقعات أصحاب المصالح منها، ووفقاً لذلك تحدد استراتيجية المؤسسة بعدة مستويات على الأقل ثلاثة منها هي الأهم وهي (القهيوي، 2013):

- **استراتيجية المؤسسة (المنظمة):** وفي هذه الاستراتيجية يكون الاهتمام بالعرض العام ومجال عمل المؤسسة وتحقيق طموحات كافة أصحاب المصالح منها، ويعد هذا المستوى أكثر أهمية من غيره كونه يؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بأعمال المؤسسة.
- **استراتيجية وحدة العمل:** وهي الاستراتيجية التي ينصرف اهتمامها حول الخدمة والمنتج الذي تقدمه المؤسسة العامة أو الخاصة، بمعنى يكون التركيز هنا على اختيار أفضل الخدمات أو المنتجات التي من الممكن أن تتال رضى المستفيدين منها واكساب المؤسسة لميزة وتوسع واقتناص فرص جراء ذلك.
- **استراتيجية تشغيلية:** وفي هذه الاستراتيجية يتم التركيز على كيفية القيام بأعمال ومهام المؤسسة وكيفية تنظيم وحدات ومكونات العمل وتنفيذ توجهات المؤسسة المرسومة في المستوى الأول والثاني السابقين، وبالتالي فهذه الاستراتيجية في المؤسسة يكون مجال عملها الموارد والتنظيم والأفراد والتنسيق بين هذه المكونات.

وتتشارك المستويات الاستراتيجية الواردة أعلاه وتتكامل لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، والتي يمكن توصيفها على أنها الأغراض أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة نحوها، وأن مدخلات المؤسسة التنظيمية وإن كانت عناصر انتاج أو موارد مؤسسية أو العمليات والمخرجات منها، إنما توجد لأجل

الوصول إلى الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وهي أهداف قد تكون اقتصادية كزيادة الأرباح أو اجتماعية كتقديم الخدمات للمجتمع، وتقسّم هذه الأهداف من حيث المستوى إلى قسمين (القهيوي، 2013):

- **أهداف على مستوى المؤسسة:** وهي الأهداف التي تمثل الأغراض الرسمية التي توجد لمساعدة المنظمة (المؤسسة) على تحقيق الغاية التي أنشأت وتكونت لأجلها.
- **أهداف على مستوى الفرد:** وتكون هذه الأهداف مرتبطة بكل فرد من أعضاء المؤسسة والتي تتحقق من خلال تحقق الأنشطة التي يمارسها في المؤسسة كالراتب والنمو الشخصي والتطور الوظيفي والحصول على التقدير الاجتماعي وغيره من الغايات والأهداف الشخصية.

فيما يرى البعض أن الأهداف وفقاً لارتباطها بمفهوم فعالية المؤسسة يمكن أن تصنف إلى (أحمد، 2019):

- **أهداف تتعلق بالمنتجات:** وهي التي تصب في توفير المنتجات والخدمات التي تتماشى واحتياجات ورغبات المستفيدين من المؤسسة وأصحاب المصالح، ويتفرع من ذلك:
  - أهداف نظامية: والتي تسعى لتشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الهدف الأساسي كأهداف تتعلق بالاستقرار والمراقبة.
  - أهداف تتعلق بالمجتمع: والتي تسعى للاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.
  - أهداف مشتقة: وهي التي تسعى إلى تحقيق غايات أخرى غير المخرجات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور كتحقيق أهداف ثقافية واجتماعية وسياسية.. الخ.

ووفقاً للعامل الزمني، يمكن تقسيم الأهداف العامة لأية مؤسسة إلى ثلاثة أقسام تتحدد بما يلي (المغربي، 2019):

1. أهداف قابلة للتحقيق في المستقبل البعيد (العامة): ويمكن تحقيق هذه الأهداف بتحديد الوقت اللازم لتحقيقها في إطار وضع الخطة وبرسم برنامج زمني يوضح المسار المطلوب لأجل بلوغها.
2. أهداف يمكن تحقيقها في الوقت الحالي (التفيزية): وهي عبارة عن الأهداف العامة والتي يتم تقسيمها إلى أهداف فرعية في فترات زمنية أقل يتم تحقيقها في حدود الإمكانيات والموارد والظروف المتاحة للمؤسسة.



3. الأهداف الخيالية: وهي أهداف يتم طرحها عند وضع الخطط ولكن في الحقيقة يرتبط تحقيقها بإمكانيات وموارد لا تمتلكها المؤسسة ولا يوجد مؤشرات على امتلاكها في المستقبل البعيد، وأحياناً فإن وضعها والتصريح بها قد يسبب نتيجة عكسية من خلال الإحباط وإعاقة العمل.

وهناك الكثير من التقسيمات التي صنفت الأهداف وفقاً لتصنيفات متعددة لتصنيفها كأهداف رئيسية وأهداف فرعية أو ثانوية، أو صريحة وضمنية، أو داخلية وخارجية، ورغم اختلاف التصنيفات والتقسيمات، إلا أن وجود الأهداف في أي مؤسسة وتعددتها يستدعي تحقيق التكامل الوثيق بين مختلف هذه الأهداف على الصعيد الداخلي للمؤسسة وعلى الصعيد الخارجي أيضاً فيما بينها وبين المؤسسات الأخرى التي تتشابه معها في الأعمال.

### 2.5.1 أهمية الأهداف ودورها في المؤسسة:

يرتبط تحديد الأهداف في أي مؤسسة بوظيفة التخطيط فيها، ويأتي تحديد الأهداف في أي خطة إدارية في المستويات العليا من هذه الخطة، وتعلب الأهداف دوراً هاماً في أي مؤسسة (منظمة)، ووجودها يخدم أموراً كثيرة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الوحدات الإدارية والأفراد فيها، وخاصة صانعي القرارات ومتخذيها، ويمكن تلخيص أهمية الأهداف في المؤسسة بالأمور التالية (حريم، 2010):

1. الأهداف تمثل ما ترغب فيه المؤسسة، فالأهداف هي ما يحدد رسالة المؤسسة وهي ما تشكل هويتها.
2. توفر الأهداف الأساس لتوجيه المؤسسة وتزويد الأفراد بالمخرجات التي يجب عليهم الاطلاع عليها.
3. تسمح الأهداف للأفراد والجماعات بتنسيق جهودهم المشتركة، وبالتالي فهي مصدر للتماسك بين الأفراد والوحدات الإدارية في المؤسسة.
4. الأهداف لا بد وأن ترتبط بمعايير قياس الأداء وبالتالي فهي تكون أساساً للرقابة على أعمال المؤسسة.
5. أهداف المؤسسة تعطيها الأساس القانوني لوجودها، وهو ما ينظم علاقات الأفراد والوحدات الإدارية وحتى المؤسسات الأخرى بالمؤسسة نفسها.
6. تسهم الأهداف في مساعدة المؤسسة على التعلم والتكيف من خلال تبيانها للفروق بين الأهداف الرسمية والأهداف الفعلية، وعليه فإنها تقدم المعلومات التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبراتها التراكمية.

7. تساعد أهداف المؤسسة في مجال العلاقات العامة لها، فهي تساعد في جذب الدعم من كافة الأفراد والجماعات فيها وكذلك من البيئة الخارجية، خاصة إلى ما توافقت أهداف المؤسسة مع تحقيق أهداف هؤلاء الأفراد والجماعات ومصالحهم.
8. الأهداف في أي مؤسسة وفي أي كيان، هي القوة الدافعة والمحفزة للعاملين، وهي ما يساعدهم على البقاء في خط سير آمن في العمل.
9. تعمل الأهداف أيضاً على توفير القيم والأفضليات المرغوبة التي توجه متخذي القرارات في المؤسسة.

## 2.5.2 العوامل المؤثرة في وضع الأهداف:

عند وضع المؤسسة للأهداف الخاصة بها، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أساسية لكافة المؤسسات بكافة أنواعها ومجالات عملها، ومن أهم هذه الاعتبارات (حريم، 2010):

- **حاجات المستفيدين (المستهلكين):** فلا بد للمؤسسة في وضعها للأهداف من مراعاة احتياجات المستفيدين منها ومن خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها.
- **التقنيات:** لا بد للمؤسسة من مراجعة التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة في أعمالها ومحاولة تطويرها قدر الإمكان للاستفادة من كل ما هو حديث وجديد.
- **الموارد:** للموارد علاقة وثيقة بالأهداف، وبالتالي لا بد للمؤسسة من إدراك هذه العلاقة في تحديدها للأهداف الخاصة بها، وأن تضع أهدافاً يمكن لمواردها أن تحققها.
- **فلسفة الإدارة:** فالقيم والمثاليات التي تتمسك بها الإدارة في المؤسسة لها أثر كبير على وضع الأهداف.
- **ممارسات الآخرين:** وعادة ما تقوم المؤسسة بالاسترشاد بما تقوم به المؤسسات الأخرى، خاصة الناجحة منها، وبالتالي فأحياناً تحدد أهداف المؤسسات الأخرى أهداف المؤسسة أو تكون مفيدة في تحديدها.
- **القوانين والتشريعات:** وهي من أهم العوامل التي تؤثر في وضع أهداف المؤسسة، فلا يمكن إغفال القوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بأعمال المؤسسة خلال وضع أهدافها.

ويرى الباحث بعد التطرق لموضوع الأهداف وأنواعها وأبعادها والعوامل المؤثرة بها على مستوى المؤسسة، أنه لا بد من تكاملية هذه الأهداف بين المؤسسات العامة الشبيهة في النشاطات والأعمال، وهذا التكامل لا بد وأن يبدأ في مرحلة وضع الخطط، وتنسيق العمل فيما بين هذه المؤسسات لبلورة

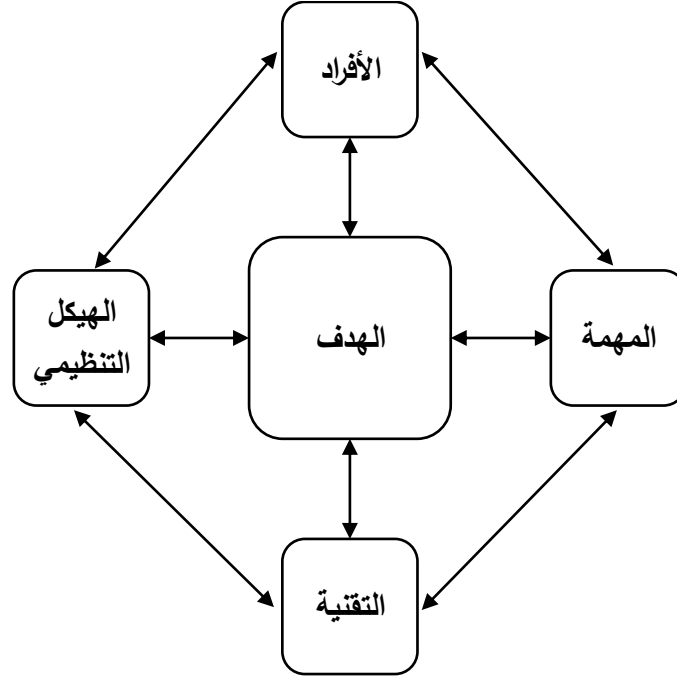
خططاً شاملة ووطنية في مجالاتها تركز على أهداف متكاملة فيما بينها، وتكون واضحة وقابلة للتحقيق من خلال كافة موارد ومعارف ومهارات هذه المؤسسات.

## 2.6 تكاملية الوظائف (التكامل التشغيلي):

لنقوم المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لا بد من وجود مستوى وظيفي وتشغيلي فيها يسمح لها بأداء المهام والأعمال التي بإنجازها يكون تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بها أمراً واقعاً، وتتكون المؤسسة بشكل عام من خمسة مكونات لا بد من وجودها، وهذه المكونات هي (شلابي، 2019):

- **الهدف:** وقد تحدثنا سابقاً في هذه الدراسة حول الأهداف في المؤسسة، وهو ما يعبر عن غاية وجود المؤسسة، والحاجة التي استدعت إقامتها.
- **المهمة:** ويقصد به الاتجاه التفصيلي لأداء العمل في المؤسسة، ويتحدد من خلال تحديد النشاطات والوظائف المطلوب القيام بها للوصول إلى الهدف، وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيماته ونشاطاته.
- **التكنولوجيا:** وهي الأساليب والوسائل الأدائية والإنتاجية التي يتم استخدامها لتنفيذ المهمة وتفعيلها وذلك للقيام بالمهمة وتنفيذ الهدف.
- **الأفراد:** هم الأفراد المؤهلون للقيام بالمهام والوظائف والواجبات في المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** وهو ما يحتوي كل ما ذكر سابقاً، ومن خلاله يتم تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب الأجزاء والإجراءات والبرامج بما يضمن قيام المؤسسة بأعمالها بشكل متناسق، بحيث يؤثر أي تغيير في بنية الهيكل التنظيمي بكافة مكونات المؤسسة، ويكون عنصر الربط في الهيكل التنظيمي هو الهدف الذي تود المؤسسة تحقيقه بفعالية وكفاءة.

ويوضح الشكل التالي عناصر ومكونات المؤسسة:



شكل 1: مكونات المؤسسة والعلاقة بين المكونات (المصدر: شلابي، 2019)

وتتنوع وظائف المؤسسة وفقاً لنشاطها ومجال عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، ويمكن القول بأن من الوظائف الشائعة في الكثير من المؤسسات:

- **وظيفة الإنتاج:** وهي من الوظائف المهمة في المؤسسات الخدمية والسلعية، فالمؤسسات تسعى إلى إنتاج سلع وخدمات كشكل مخرجات لوجودها ولا يقتصر ذلك على الخدمات والسلع، بل يتعداه إلى تحسين النوعية والتطوير وخفض التكاليف وتحديد المواصفات وترتيب عمليات الإنتاج والرقابة عليها.
- **وظيفة التسويق:** والتي تعني المهام والأعمال والأنشطة التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك النهائي والمستفيد أو المشتري الصناعي، إضافة إلى المفهوم الحديث لهذه الوظيفة والذي يشتمل على تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

- **وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):** وهي الوظيفة التي تتعلق بالعمليات والأنشطة والمهام الخاصة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين في المؤسسة والعمل على تنظيمهم، وتحقيق الاستفادة من الموارد البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.
- **الوظيفة المالية:** وهي الأنشطة والعمليات التي تسعى إلى تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة الأنشطة المالية المتنوعة داخل المؤسسة.

ويضيف شلابي (2019)، بأنه لغاية تحقيق أهداف أي مؤسسة لا بد من وجود ستة أنشطة يجب تأديتها وهي النشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، نشاط الأمن، والنشاط الإداري، وهذه النشاطات تستدعي وجود وظائف في المؤسسة بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها وهذه الوظائف هي: وظيفة التمويل، وظيفة التسويق، ووظيفة التنسيق، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف.

ويرى الباحث بأن تكاملية الوظائف لا بد وأن تبدأ في المؤسسة نفسها، بحيث تكون كافة الوظائف التي تمارسها المؤسسة متناسقة ومتكاملة نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسة، بحيث لا يكون هناك تعارض أو تنازع في الصلاحيات والمسؤوليات بين كافة الوحدات الإدارية في المؤسسة، وبعد أن يتحقق ذلك بشكل داخلي في المؤسسة، يكون من السهل تحقيق التكامل الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى الشبيهة بالعمل والنشاط معها.

## 2.7 تكاملية العلاقات (تكامل العلاقات والتنظيم):

تعرف العلاقات بأنها رغبة الشركات والمؤسسات والدول للتفاهم والتفكر بما يجلب المصلحة فيما بينها، وذلك فيها كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات والدول إلى تحقيقها، وذلك بالاستعانة بخبرات غيرها ممن سبقها، في أي مجال حيوي يستدعي بناء هذه العلاقات (أحمد، 2015).

تقوم العلاقات بأداء رسالة هامة في المؤسسة من خلال تحقيق التفاهم بين المؤسسة وبين الأفراد والجمهير داخلياً وخارجياً، وقد أصبحت العلاقات العامة أمراً لازماً بالنسبة للمؤسسات العامة والخاصة، ولا يختلف واقع العلاقات في المؤسسات والمنظمات، وإنما ما يختلف هو الواقع العملي عندما تعكس أهداف العلاقات فلسفة المؤسسة وتعبّر عنها، وقد عرفت الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنها (العدوي، 2011):

" وظيفة إدارية دائمة ومنظمة وذات طابع مخطط ومستمر تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من نتعامل أو يمكن أن نتعامل معهم بالتفاهم

والتأييد والمشاركة أي كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على استمراره، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وذلك بدراسة الراي العام وقياسه والتأكد من توافقه وسياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وأن تكيف معه بقدر الإمكان سياساتها وتصرفاتها وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة".

### 2.7.1 مبادئ العلاقات العامة:

العلاقات العامة اليوم لا تسعى إلى ترويج سلع أو خدمات، أو إقناع الجمهور والمستفيدين بفلسفة معينة، وإنما باتت العلاقات العامة في المؤسسة تركز على تحقيق مصالح الجمهور، وعليه فإن هناك عدة مبادئ لا بد من الاهتمام بها في موضوع العلاقات العامة في المؤسسة من أهمها (صدقي، 2020):

- **العلاقات تبدأ من داخل المؤسسة وتتجه للخارج:** ويعتمد ذلك على روح التفاهم والتعاون والتكامل المتبادل بين المؤسسة وجميع العاملين فيها مع اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تنتقل المؤسسة إلى توطيد علاقتها الحسنة بينها وبنبي الجمهور الخارجي وأصحاب المصالح بعد أن تكون علاقاتها الداخلية بأفضل حال.
- **مراعات الجوانب الأخلاقية في العلاقات:** وذلك من خلال الصدق والأمانة في ممارسات المؤسسة وتحقيق العدل والإنصاف في كافة إجراءاتها، وأن تعزز الثقة مع البيئة الداخلية والخارجية لها.
- **اتباع سياسة الإفشاء والمكاشفة:** وهي سياسة كفيلة بالقضاء على الشائعات التي تحيط بالمؤسسة ومن شأنها تعزيز الثقة من خلال كشف الحقائق بشكل دائم للجمهور وللمستفيدين وأصحاب المصالح في المؤسسة.
- **المساهمة في رفاية المجتمع:** فالمؤسسات بمختلف أشكالها اليوم ومجالات عملها، وليس فقط العامة، باتت تسعى لتحقيق رفاية المجتمع القائمة فيه.
- **نشر الوعي بين الجمهور وكسب الثقة:** من خلال توضيح أعمال المؤسسة وشرح فوائدها للمجتمع وتأثيرها على النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في المجتمع، هذا الأمر يؤدي إلى كسب رضى المجتمع وثقته بالمؤسسة وبأهدافها وعملها.

### 2.7.2 أهداف العلاقات في المؤسسة:

تهدف العلاقات في أي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن الحديث عنها بفرعين، الأول الهدف الأساسي للعلاقات، والثاني هو أهداف فرعية تنبثق وتتفرع عن الهدف الأساسي وهي (المبيضين، 2011):

1. **الهدف الأساسي:** وهو الهدف الذي يتمثل في توفير المناخ الجيد والملائم الذي يساعد المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية والانطباعات الإيجابية لدى كافة الأطراف المرتبطة بها، داخلياً وخارجياً، مما يساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو لها.
2. **الأهداف الفرعية:** وهي أهداف تتفرع من الهدف الأساسي تتمثل في:
  - (1) التعرف على اتجاهات الرأي العام داخلياً وخارجياً تجاه أعمال ونشاطات المؤسسة.
  - (2) تدفق المعلومات حول اتجاهات الرأي العام نحو الإدارة العليا.
  - (3) تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب وتفضيلات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
  - (4) تنمية التعاون والتنسيق الطوعي بين الأطراف المرتبطة وبين المؤسسة.
  - (5) تزويد الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بالمعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة حول أعمالها ونشاطاتها وغير ذلك مما يطلبون الاطلاع عليه من معلومات وبيانات.
  - (6) الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة، وتوعية المعنيين بها وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتبة على تطبيقها.

### 2.7.3 أهمية العلاقات في المؤسسة:

أصبحت العلاقات العامة اليوم وظيفة من وظائف الإدارة في أي مؤسسة، وهي وظيفة تشمل جميع مسؤوليات المؤسسة، إضافة إلى أنها وظيفة تنظيم تستطيع الإدارة بواسطتها أن تحدد المسؤولية لأوجه النشاط، وتحافظ على التعاون مع الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمؤسسة، وتبرز أهمية العلاقات في المؤسسة العامة في الكثير من الأمور من أهمها (جرادات، 2019):

- مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية والتأكد من سلامة هذه القرارات من حيث الأثر الذي تتركه على العاملين وعلى المستفيدين من عمل المؤسسة والرأي العام بشكل عام، سواء في المدى القصير أو البعيد.

- أنها تلفت نظر الإدارة العليا في المؤسسة إلى السياسات والإجراءات التي لا تتفق ومصلحة المؤسسة العامة، وذلك من خلال دراسة الاتجاهات العامة المحيطة بالمؤسسة وجعل سياسات المؤسسة وأهدافها تتفق مع هذه الاتجاهات.
- خلق الجو الودي والتعاوني بين أقسام ووحدات العمل في المؤسسة مما يدفعها إلى أداء مهامها وواجباتها بشكل أفضل.
- تفعيل الاتصالات بين المؤسسة وبين الاتحادات والمؤسسات الأخرى القريبة من مجالات عمل المؤسسة.
- تساهم في خفض معاناة الجماهير والمستفيدين من المؤسسة من خلال تقليل حدة السلبيات والأمراض الإدارية من جهة، وزيادة ثقة وصلة الجمهور بالمؤسسة.
- تبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الحكومية في كونها ضمير المؤسسة وحلقة الوصل الأمانة ما بين المؤسسة وبين جمهورها والمستفيدين من نشاطاتها.

## 2.8 تكاملية المعلومات (التكنولوجيا والمعلومات):

نتيجة للثورة المتسارعة في التكنولوجيا والتقنيات، باتت المؤسسات بكافة أشكالها تدرك أن نجاحها يعتمد أساساً على المعلومات التي أصبحت تشكل مورداً من مواردها، شأنها بذلك شأن باقي الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في عملها، ما جعلها تسعى إلى تفعيلها في كافة المجالات وخاصة في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

ويعرف كلا من قنديلجي والسامرائي (2009) المعلومات بأنها ما ينتج عن البيانات التي تأخذ أشكالاً مختلفة كالأرقام والرموز والعبارات التي لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها، وتم ربطها ببعضها البعض بشكل منطقي مفهوم، وحينها تتحول إلى معلومة أو معلومات، وهو ما يتم عادة من خلال البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.

ويذهب البعض إلى أن المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة، وذلك حين يتم تحليلها ضمن ثقافة المؤسسة، كما أن المعلومات وتقنيات الاتصالات الحديثة باتت ركناً أساسياً في تطوير أسلوب العمل الإداري والذي كان فيما سبق يعتمد على التجربة والخطأ والعشوائية في صنع واتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى الاعتماد بشكل كبير على المعلومات والبيانات في صنع القرارات ورفع كفاءة العمل الإداري (القهيوي وآخرون، 2013).

### خصائص المعلومات:



إن من أهم أركان العملية الإدارية ونجاحها هو توافر المعلومات الملائمة، خاصة في العمل الإداري وفي أداء الوظائف والمهام داخل المؤسسة إضافة إلى عمليات صنع واتخاذ القرارات فيها، ويمكن تصنيف خصائص هذه المعلومات وفقاً لثلاثة أبعاد هي (محمد، 2015):

### 1. البعد الزمني: ويتضمن هذا البعد الخصائص التالية:

- **التوقيت:** وهو ما يعني توفر المعلومات في الوقت المناسب، والمعلومة قد تكون مفيدة في وقتها الحاضر وتفقد أهميتها مع الوقت، والعكس كذلك صحيح، بمعنى أن المعلومة قد لا تكون بدرجة الأهمية في وقتها الحاضر ولكنها ستزداد أهمية بمرور الوقت.
- **الحدثة:** حيث لا بد للمعلومات أن تكون حديثة ومتجددة دائماً وذلك للاستفادة منها بكفاءة وفعالية من قبل العاملين وأصحاب القرار في المؤسسة.
- **الفترة الزمنية:** ويقصد هنا هو الفترة الزمنية التي تحتاج فيها المؤسسة لمعلومات تغطيها، فالمعلومات الملائمة هي التي تغطي الفترة الزمنية المطلوب الاستعلام عنها.

### 2. بعد المضمون والمحتوى: ويشتمل هذا البعد على الخصائص التالية:

- **الدقة:** وهي خلو المعلومات من الأخطاء، فدقة المعلومات تساهم في جودة العمل والقرارات الإدارية في المؤسسة، إضافة إلى أنها تقلل من التكلفة وإهدار الوقت فيها.
- **الصدق والثبات:** بحيث تكون هذه المعلومات صادقة وواقعية وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهاً.
- **الملائمة:** أن تكون هذه المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة بالعمل والمشكلة المراد اتخاذ القرار فيها.
- **الشمولية:** بان تعطي المعلومات صورة كاملة عن الحقائق للموضوع الذي تم الاستعلام عنه.
- **الإيجاز:** بمعنى أن يكون لكل مستوى إداري في المؤسسة القدر الكافي له من المعلومات، وما يتطلب عمله دون إغراقه بكم من المعلومات لا تفيد إجراءات العمل في المستوى الذي هو فيه.

### 3. البعد الشكلي: وهو ما يتعلق بكيفية تقديم المعلومات ويتضمن الخصائص التالية:

- **الوضوح:** وذلك من خلال تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل من سيستخدمها.

- **التنظيم:** بأن تكون مرتبة ومنظمة ومنسقة ضمن معايير محددة مسبقاً كي تعظم الاستفادة منها.
- **المرونة:** وهو ما يقصد به قابلة أن تكون المعلومات قادرة على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق وأكثر من حالة.
- **العرض:** بأن تعرض بطريقة سهلة ومناسبة.

### 2.8.1 أهمية المعلومات:

تتمثل أهمية المعلومات في الأمور التالية (العيسى، 2014):

1. أنها تساعد في اتخاذ القرارات: واتخاذ القرارات وظيفة لا بد منها في المؤسسات والمعلومات تشكل المصدر الأساسي لهذه الوظيفة، إضافة إلى أنها تساعد في إزالة اللبس والغموض حول المشكلة التي يجب اتخاذ القرار فيها.
2. البحث العلمي: فالمعلومات تكون نتيجة للأبحاث العلمية التي تقوم على مناهج علمية متخصصة، إضافة إلى أن كل خطوة من خطوات البحث العلمي تحتاج إلى معلومات ترفدها وتدعمها.
3. التنمية: تساهم المعلومات في استغلال كافة الموارد الطبيعية والبشرية، وبدونها لا يمكن معرفة طرق الاستفادة من هذه الموارد.
4. الإنتاج: تسهم المعلومات في العمليات الإنتاجية، وتوافر المعلومات يساعد في الصناعة والإنتاج وتقديم الخدمات الملائمة للاحتياجات.
5. من أهم مقومات الحياة الإنسانية: حيث المعلومات هي ما يقيس مدى تقدم الشعوب والحضارات، وهو الأمر الذي يجعل هذه الشعوب والحضارات في حالة من التقدم نتيجة لاعتمادها واستخدامها للمعلومات التي تمتلكها.

### 2.8.2 أنواع المعلومات في المؤسسة:

تختلف أنواع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وفقاً لاختلاف أعمالها ونشاطاتها، وبشكل عام فإن كل المؤسسات لا بد وأن تتوفر فيها المعلومات بأنواع تتوافق والمستوى التنظيمي فيها، وهذه الأنواع هي (محمد، 2015):

- **المعلومات الاستراتيجية:** وهي المعلومات الواجب توافرها لخدمة المستوى الاستراتيجي في المؤسسة وخدمة متخذي القرار فيها، وتشتمل هذه المعلومات على كافة المعلومات من داخل

وخارج المؤسسة وفي كثير من المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإنسانية وغيرها من المجالات التي قد تتوافق وطبيعة عمل المؤسسة.

- **المعلومات العملياتية:** وهي كافة المعلومات التي تتعلق بالتخطيط وإدارة العمل، وتستخدم من المستوى الإداري الثاني في المؤسسة.
- **المعلومات التشغيلية:** وهي المعلومات التي تتعلق بأداء المهام والوظائف في المؤسسة وتستخدم في المستوى التشغيلي.

## 2.9 التكامل المالي:

يعتبر التكامل المالي مهماً في العمل المؤسسي، فهو التوفيق بين المتطلبات والاحتياجات المالية للأنشطة المختلفة، وانسياب اعتماد الأموال في قنواتها الملائمة في الوقت والقدر الملائمين، وذلك وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً (الزعيبي ودودين، 2015).

وفي النظرة التقليدية، يعتبر التمويل هو العملية التي يتم من خلالها الحصول على الأموال واستخدامها في تشغيل وتطوير المشاريع، وتتركز عملية التمويل على اختيار أفضل المصادر للحصول على الأموال من المصادر المتاحة، ويشير بعض الباحثين إلى أن التمويل ليس سوى وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة، ويعرفه البعض بأنه توفير المبالغ المالية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص أو عام، فيما يمكن تعريف التمويل المؤسسي بأنه الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية التي تتعلق بإدارة مجرى النقد وإلزاميته لتمكين المؤسسة من تنفيذ المهام والأهداف المرسومة لها، ومواجهة التزاماتها بالوقت المحدد (درويش وآخرون، 2013).

### مصادر التمويل:

بشكل عام هناك عدة مصادر وطرق للتمويل من أهمها (محمد، 2017):

- **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** وهي المصادر التي تتمثل في الائتمان المصرفي والائتمان التجاري، حيث تقوم البنوك التجارية بتزويد المنشآت المختلفة بما تحتاج إليه من أموال لتمويل عملياتها.
- **مصادر التمويل متوسطة الأجل:** ويتمثل في القروض التي يتم سدادها في فترة تزيد عن السنة وتقل عن 10 سنوات.
- **مصادر التمويل طويلة الأجل:** ويتمثل في الملكية والأموال المقترضة.

### التمويل الرياضي:

أما فيما يخص تمويل المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية، فهو عملية البحث عن الموارد المادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بمجال الرياضة، ويعتبر التمويل الرياضي من أبرز التحديات التي تفرض نفسها أمام متطلبات الاحتراف والمشاركة في المنافسات والبطولات الدولية والعالمية، وللوقوف أمام هذه التحديات لا بد من العمل المشترك والتكاتف على مستوى المؤسسات والهيئات الرياضية بمختلف أنواعها ومستوياتها، ولا بد من الإشارة هنا إلى المصادر الرئيسية للتمويل الرياضي والتي هي (صدقي، 2020):

- **التمويل الحكومي:** والذي يتمثل بالإعانات المالية والمادية التي تدعم بها الهيئات الرياضية من خلال المؤسسات الحكومية.
- **التمويل الأهلي:** ويشتمل على التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج الدولة.
- **التمويل الذاتي:** وهي إيرادات الهيئة الرياضية التي تحصلها من خلال استثمار بعض مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها، ومثال على ذلك عمليات التسويق الرياضي والاستثمار.
- **التمويل المشترك:** وهو ما يمزج بين نوعين أو أكثر من الأنواع السابقة.

## 2.10 صناعة البطل الأولمبي:

### 2.10.1 تاريخ الألعاب الأولمبية

نشأت الألعاب الأولمبية في اليونان الوثنية، حيث بدأت هذه الألعاب تكريماً لإلههم الأكبر "زيوس"، وأخذت اسمها نسبة لقرية (أولمبيا) المقدسة والتي كان سهلها مكان عبادة اليونان ومستودع تماثيلهم وذخائرهم المقدسة، وكان يقام مهرجان أولمبي بشعار وألعاب في ساحة مقدسة تسمى ALTIS تقع في منطقة مقدسة ومحرمة، وكان هذا المهرجان بما فيه من ألعاب يقام في زمن مقدس أيضاً وهو البدر الأول من الانقلاب الصيفي أي نحو أول شهر تموز، وقد كان اليونان القدماء يشيدون بالأبطال الرياضيين الفائزين في هذه الألعاب والمسابقات، فيمدحونهم في شعرهم، ويضحون لأجلهم بالخراف ويحتفلون بهم، وفي ختام هذه الألعاب كانت تتلى أسماء الفائزين ويقلدون الهدايا التي كانت عبارة عن أغصان شجرة الزيتون المقدسة (ناصيف، 1993).

والشعلة الأولمبية اليوم هي تقليد للشعلة التي يعود تاريخها إلى العصر الإغريقي حيث النار تمثل رمزاً للطهارة والقدسية، وكانوا يشعلونها إيداناً ببدء الألعاب وإيقاف تلك الحروب وبدء الهدنة.

بدأت الألعاب الأولمبية حديثاً في العام 1896م على يد الفرنسي (بيير دي كوبرتان) والذي سعى إلى تحقيق أهدافه الإنسانية من خلال إعادة إطلاق هذه الألعاب، وجمع الإنسانية المتباينة الجنسيات والقوميات والديانات في ألعاب سلمية تسهم في تقارب أبناء البشرية (ناصر، 1993).

تشكلت لجنة دولية للألعاب الأولمبية تحدد لها مركز دائم في مدينة لوزان السويسرية وتجتمع هذه اللجنة مرة في السنة ومرتين في سنة الألعاب الأولمبية (مرة للدورة الشتوية ومرة للدورة الصيفية)، وفي العام 1913م اقترح (البارون دي كوبرتان) العلم الأولمبي الذي ظهر للمرة الأولى عام 1915 والذي يتشكل من علم حريري أبيض وبداخله خمس حلقات متداخلة ألوانها الأزرق والأصفر والأسود والأخضر والأحمر والتي تعبر عن القارات الخمس (ناصر، 1993).

### مبادئ الأولمبياد:

اعتماداً على تصورات (بيير دي كوبرتان) تم عمل مبادئ أساسية للأولمبياد، وقد تطورت هذه المبادئ بمرور السنوات ومع نمو وتطور الحركة الرياضية الأولمبية ومن أهم هذه المبادئ (التضامن الأولمبي، 2014)

- الأولمبياد: فلسفة حياة تتسبب في انسجام واندماج بين مقومات الجسد والإرادة والعقل في كيان واحد متوازن، ودمج الرياضة مع الثقافة والتعليم، وتسعى الأولمبياد إلى خلق أسلوب حياة قائم على المتعة في بذل الجهد والقيم التعليمية للمثل الجيدة والمسؤولية المجتمعية واحترام المبادئ الأخلاقية الأساسية العالمية.
- الحركة الأولمبية: هي عمل عالمي دائم ومنظم ومتناغم يتم تنفيذه وفق السلطة العليا للجنة الأولمبية الدولية لجميع الأفراد والكيانات التي تستمد وحيها من القيم الأولمبية، وهي تغطي القارات الخمس وتصل إلى ذروتها عندما تجتمع بين رياضيو العالم في مهرجان رياضي كبير.
- ممارسة الرياضة هي حق إنساني، ويجب أن يتاح لكل فرد إمكانية ممارسة الرياضة دون أي شكل من أشكال العنصرية.
- يكون للمؤسسات الرياضية العاملة في إطار الحركة الأولمبية حقوق والتزامات الحكم الذاتي والذي يتضمن حرية وضع وضبط قواعد الرياضة وتحديد هيكل وحوكمة منظماتهم.
- ممارسة أي شكل من أشكال العنصرية تجاه أي دولة أو شخص على أساس العرق أو الدين أو السياسة أو الجنس أو خلاف ذلك يعد تعارضاً مع الانتماء للحركة الأولمبية.

- يتطلب الانتماء للحركة الأولمبية الالتزام بالميثاق الأولمبي والاعتراف من قبل اللجنة الأولمبية الدولية.

### الرياضة:

الرياضة بمفهومها البسيط هي أداء مجهود جسدي وممارسة مهارة معينة محكومة بمجموعة من الضوابط والقواعد والخطوات، والهدف منها هو التميز أو المتعة أو الترفيه أو تطوير القدرات والمهارات أو المنافسة، كما أن الرياضة سبيل إلى تقوية الجسد، وإلى رفع الدعم النفسي لدى الإنسان، وتضم الكثير من التمارين والألعاب والمهارات المفيدة لصحة وسلامة الإنسان، وهي بالتالي مفيدة لصحة وسلامة المجتمع ككل (ناظم، 2019).

والرياضة نشاط ذو شكل خاص وطبيعة خاصة، يكون جوهره المنافسة المنظمة من أجل قياس القدرات وضمان أقصى تحديد لها، والمنافسة سمة أساسية تضي على الرياضة طابعها الاجتماعي، حيث الرياضة هي نتاج ثقافي للطبيعة التنافسية للإنسان نم حيث هو كائن اجتماعي ثقافي (الخولي، 1996).

### عوامل النمو الاجتماعي للرياضة

ازداد اهتمام المجتمعات الإنسانية في المائة عام الماضية بالرياضة، ويعود هذا الأمر إلى عدة عوامل أهمها (الخولي، 1996):

- ارتفاع وتزايد عدد المشاركين في الرياضة.
- تزايد الاهتمام بتخطيط وتسجيل الأرقام القياسية.
- ارتفاع نسب المشاهدات للأحداث والمسابقات الرياضية حول العالم.
- فعالية الأنظمة والمؤسسات الرياضية.
- اهتمام المستويات السياسية في الدول بالإنجازات والأحداث الرياضية.
- تأثيرات وسائل الإعلام في نشر الرياضة.
- ارتفاع مستوى معيشة الأفراد في الدول.
- الاهتمام بالصحة العامة واللياقة في الكثير من المجتمعات.
- دخول الرياضة إلى عالم الاقتصاد والأعمال والاستثمارات.

## 2.10.2 المتطلبات الأساسية لصناعة البطل الأولمبي:

في كثير من الدراسات التي أجرتها اللجنة الأولمبية الدولية لمعرفة احتياجات ومتطلبات اللاعبين لتحضيرهم للألعاب الأولمبية، ظهرت عدة متطلبات أساسية أهمها (التضامن الأولمبي، 2014):

1. **التدريب:** ويعتبر التدريب وجودته من أهم العوامل التي تساعد في صناعة اللاعب وتطوره، إضافة إلى قدرة المدرب والتزامه بوضع وتحديد الأهداف بعناية وواقعية، وهنا لا بد من التأكيد على أهمية وضرة وجود كادر تدريبي مؤهل قادر على صناعة البطل الأولمبي
2. **اللاعبون الرياضيون:** فاللاعب الناجح يتميز بالموهبة الخاصة والحافز القوي والرغبة في العمل بجهد وجد كبيرين، ولعل من أهم التحديات التي تواجه صناعة اللاعبين الأولمبيين هي العثور على هؤلاء الأشخاص وتشجيعهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي لا بد من وجود برامج وطنية تعنى بتحديد المواهب والعثور عليها.
3. **المرافق والمعدات الرياضية:** والافتقار إلى ذلك يعد عاملاً مثبطاً للحركة الرياضية الأولمبية في الدولة ولتطورها، وهناك صعوبة بالغة في صناعة بطل أولمبي وتطويره في هذه الحالة، وبالتالي لا بد من طلب المساعدة من كافة المستويات المجتمعية في الدولة لتوفير هذه الاحتياجات وذلك بعد تحديدها بشكل واقعي وواضح.
4. **دعم اللاعب:** وذلك من خلال إنشاء برامج وأنظمة دعم مناسبة للاعبين، فكما اللاعب بحاجة إلى التدريب والمرافق الجيدة فإنه بحاجة أيضاً إلى المرونة من العائلة والعمل وإلى نظام غذائي مناسب ودعم طبي وتوفر علاج طبيعي وتحفيز وتشجيع دائمين.
5. **الدعم المالي:** وعادة ما توفر الحكومات القدر الأكبر من المال لرعاية التدريب والمنافسات الأولمبية الرياضية، واللاعب الأولمبي كذلك بحاجة إلى تسديد نفقات خاصة بسفره إلى المنافسات إضافة إلى نفقات أخرى.
6. **الدعم الإداري:** لأغراض صنع وتطوير اللاعب الأولمبي لا بد من وجود الدعم الإداري والتخطيط الجيد، وتجهيز برامج التدريب والتطوير وبرامج المنافسات، وأن يكون هناك جهة تتبنى اللاعب والأولمبياد إدارياً ولوجستياً.
7. **المنافسات:** يحتاج اللاعب الأولمبي إلى منافسات دائمة لضمان تنميته وتطوير قدراته، والمنافسة تمثل بؤرة وجوه أهداف العملية التدريبية، إضافة إلى كونها حافز مهم للتدريب اليومي للاعب، والتقييم الجيد لنتائج المنافسات يجعل المدرب قادراً على تحديد مواطن الضعف والقوة لدى اللاعب ما يجعله قادراً على تعديل البرنامج التدريبي وتصويبه.

ومما سبق، فإن اللاعب الرياضي يحتاج إلى الكثير من الأمور وفق المعايير العالمية والدولية، وفي بيئتنا الفلسطينية فإنه يحتاج إلى أضعاف ذلك نظراً للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها الساحة الفلسطينية، ناهيك عن الاحتلال الإسرائيلي الذي يسعى وبكل ما أوتي من قوى ووسائل إلى طمس الوجود الفلسطيني حتى في المجال الرياضي والثقافي، ويحاول دائماً منع وصول الفلسطيني إلى العالمية في أي مجال.

**ولأغراض هذه الدراسة سيركز الباحث على الاحتياجات والمتطلبات التالية لصناعة البطل الأولمبي وهي:**

- التدريب والتأهيل.
- المنافسات الرياضية.
- الثقافة الرياضية.

### **2.11 تدريب اللاعبين:**

التدريب الرياضي هو عملية منظمة تحتكم إلى معايير وضوابط وقواعد وتهدف إلى تحسين ورفع كفاءة أجهزة جسم الإنسان من خلال توظيف البرامج والأنشطة البدنية والرياضية (الحاج، 2017).

ويعرف علاوي (1990) التدريب الرياضي بأنه " عملية تربوية تخضع للأسس والمبادئ العلمية وتهدف إلى إعداد الفرد لتحقيق أعلى مستوى رياضي ممكن في نوع معين من أنواع الأنشطة الرياضية".

وهناك الكثير من التعريفات التي تشتمل على الإعداد الفسيولوجي والتكتيكي والتكتيكي والعقلي والنفسي والخلقي للاعب وذلك من خلال التمرين البدني وحمل التدريب، والتدريب له أهداف لا بد من العمل على تحقيقها من خلال برامج التدريب والنشاطات التي يقوم بها المدربون واللاعبون كذلك.

### **خصائص التدريب الرياضي:**

اعتماداً على الهدف الأساسي للعملية التدريبية، وهي الارتقاء بالفرد الرياضي إلى أعلى المستويات الممكنة، فإن للتدريب الرياضي الذي سيؤدي ويحقق هذا الهدف عدة خصائص أهمها (الروابدة، 2017):



- يسعى إلى تنمية وتطوير كل من القوى البدنية (العضلية والسرعة والتحمل) والقوى الفنية والنفسية (المهارات الحركية، والقدرات التخطيطية) للفرد الرياضي ومحاولة استخدامها لتحقيق الهدف الأساسي من العملية التدريبية.
- التدريب الرياضي يعتمد على المعارف والمعلومات العلمية من مجالات العلوم الطبيعية والإنسانية، ويتركز في كافة مراحلها على الطب الرياضي، وعلم النفس الرياضي وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم ذات العلاقة.
- التدريب الرياضي عملية تربية تحمل الصفة الفردية بدرجة كبيرة، حيث تراعي الفروق الفردية من حيث مستوى الفرد وعمره وجنسه.
- الاستمرارية، فالتدريب عملية مستمرة وليست مرحلية، بل أنها نشاط دائم ومستمر في الحركة الرياضية.
- يتأثر الفرد وأسلوب حياته بالتدريب الرياضي الذي يتعرض له، وبالتالي فإن نجاح العملية التدريبية تتطلب من الفرد تشكيل أسلوب ونظام حياته اليومية وفقاً للتدريب.
- يتميز التدريب الرياضي بدور المدرب القيادي التي يجعله مسؤولاً عن مهام تعليمية وتربوية تسهم في تربية الفرد الرياضي تربية شاملة.

#### أهداف التدريب الرياضي:

إن الهدف الأساسي للتدريب الرياضي هو تحسين مستوى الإنجاز الرياضي والارتقاء به إلى أعلى مستوى ممكن، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف لا بد من تحقيق عدة أهداف ومتطلبات متفرعة يمكن تحديدها في النقاط التالية (الحاج، 2017):

- تحسين الإعداد البدني الشامل.
- تحسين الإعداد البدني الخاص باللعبة أو الفعالية الرياضية المحددة للاعب.
- تحسين واتقان الأداء التخطيطي اللازم للمنافسة.
- اتقان نوعية الأداء الفني المطلوب للعبة أو المنافسة.
- تنمية وتحسين العلاقات والروابط بين اللاعب وفريقه كجماعة متماسكة ومتكاملة.
- تحسين دائم للحالة الصحية للاعب الرياضي.
- وقاية اللاعب من حدوث إصابات رياضية.
- تزويد اللاعب بالمعلومات والمعرفة الخاصة بقواعد التدريب الفسيولوجي والنفسية والتغذية ووظائف استعادة الشفاء وكذلك العلاقات الاجتماعية بينه وبين أعضاء الفريق.

## مبادئ التدريب الرياضي (الحاج، 2017):

تسير العملية التدريبية للرياضيين وفقاً لمبادئ عامة، وهنا لا بد من التطرق إلى هذه المبادئ لأهميتها وهي:

- **مبدأ زيادة الحمل:** وهو ما يعني ان يقوم المتدرب الرياضي بزيادة شدة التمرين من فترة لأخرى لضمان تحسين وتطوير مستواه في اللعبة أو النشاط البدني الممارس.
- **مبدأ الخصوصية:** وهذا المبدأ يعني أن التحسن والتطور في أحد المجالات يكون ناتجاً عن التدريب الخاص بهذا المجال، ويتعدى هذا المبدأ إلى خصوصية البنية الجسدية والعضلات والنفسية الخاصة باللاعبين، فعند تحسين المستوى في رياضة معينة لا بد من تدريب خاص للعضلات والبنية النفسية والصحية التي تساعد في إتقان هذه الرياضة.
- **مبدأ الفردية:** بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار للقدرات الفردية وأهداف الرياضي عند تصميم برنامجه التدريبي، فعلى سبيل المثال البرامج التدريبية الخاصة بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة رياضياً تختلف عن غيرهم، وكذلك البرامج التدريبية لصغار السن تختلف عن كبار السن.
- **مبدأ الانعكاسية:** وهو ما يعني أن يفقد الفرد تكيفاته ومهاراته التدريبية التي اكتسبها في حال توقفه عن ممارسة النشاط الرياضي، وبالتالي لا بد من المحافظ على اللياقة الجسدية والنفسية للاعبين من خلال التدريبات المستمرة والممارسة غير المنقطعة للأنشطة الرياضية.

### 2.12 الصحة البدنية والنفسية:

الإعداد البدني والصحة البدنية للأفراد الرياضيين هي وصف للعمليات التي تتم لجعلهم لائقين بدنياً للرياضة التي يمارسونها، وبالتالي فهي تحسين لكفاءة الجسم البشري للاستجابة للتحديات البدنية للمنافسة الرياضية (محمود، 2016).

يعتبر الإعداد البدني للرياضيين هو تنمية لصفاتهم البدنية الأساسية والضرورية، وينقسم الإعداد البدني إلى قسمين (علاوي، 1990):

#### 1. الإعداد البدني العام: وهو ما يهدف إلى اكساب الرياضي الصفات البدنية الأساسية بصورة

شاملة ومتزنة، ومن أهم الصفات البدنية الأساسية:

- القوة العضلية.
- السرعة.
- التحمل.

- المرونة.
- الرشاقة.
- التوازن.

2. **الإعداد البدني الخاص:** وهو ما يهدف إلى تنمية الصفات البدنية الضرورية لنوع النشاط الرياضي أو اللعبة التي يتخصص بها الرياضي، وذلك لضمان الوصول من خلالها إلى أعلى المستويات الرياضية، وتختلف الصفات البدنية الخاصة باختلاف النشاطات والممارسات الرياضية، فلاعب كرة القدم يحتاج إلى صفات بدنية خاصة تختلف عن لاعب كرة السلة، والذي بدوره يكون بحاجة إلى صفات بدنية تختلف عن ممارس رياضة الجري، وهكذا.

وكما هو مهم إعداد اللاعب الرياضي بدنياً للمشاركة في المنافسات والمسابقات، يكون الإعداد النفسي أيضاً بدرجة عالية من الأهمية للاعب، فصحته النفسية لها علاقة كبيرة بالمستوى الذي يمكن تحقيقه في المنافسة.

ويسعى الإعداد النفسي للاعبين إلى خلق وتنمية الدوافع والاتجاهات الإيجابية لديهم، إضافة إلى تشكيل وتطوير سمات إدارية عامة وخاصة لديهم، إضافة إلى إرشاد تربوي ونفسي يسهم في قدرتهم على مواجهة المشاكل التي تعترض طريقهم في إنجازاتهم الرياضية والقدرة على حلها بالشكل السليم.

وهناك عدة أساليب للصحة النفسية والإعداد النفسي للرياضيين من أهمها (الضمد، 2017):

1. **الإعداد النفسي طويل المدى:** ومن خلال هذا الأسلوب يتم وضع مهام فردية لكل رياضي وكل مهمة تقتضي الوصول إلى نتيجة معينة، تساهم في تنمية الصفات النفسية لدى اللاعبين، ويتم ذلك من خلال خلق ظروف معقدة وشاقة أثناء فترات التدريب.

2. **الإعداد النفسي قصير المدى:** وذلك من خلال أساليب وطرق لضمان عدم التأثير السلبي لحالة ما قبل بداية المنافسة على مستوى الأفراد، ويمكن استخدام عدة طرق قبل المنافسة بغرض تحسين الإعداد النفسي للاعبين قبل المنافسة من أهمها طريقة الإبعاد من خلال إبعاد الفريق عن التفكير الدائم في المنافسة الرياضية، وذلك من خلال القيام بعدة نشاطات ترفيهية بعيدة عن ممارسة الرياضة، وطريقة التعود على المنافسات وظروفها.

3. **الإعداد النفسي للعمليات العقلية العليا ميدانياً:** كالتدرب على سرعة الاستجابة والتوقيت الحركي والعمق في الرؤية، وعملية الانتباه والاستجابات الانفعالية وغيرها من العمليات العقلية

المختلفة، وذلك من خلال برامج علمية متخصصة تشتمل على تمرينات يحتوي مضمونها على تحليل دقيق لكيفية استخدام اللاعب لهذه العمليات في مهاراته التكتيكية.

### 2.13 المنافسات الرياضية:

تعتبر المنافسة الرياضية هي الهدف النهائي لعمليات التدريب والتأهيل التي يمر بها اللاعب، وتختلف المنافسة عن التدريب في أنها تجبر اللاعب على بذل كافة الطاقات الكامنة لديه كي يستطيع التكيف الملائم بالنسبة لعبء المنافسة الذي يتميز بشدته وارتفاعه، وتأخذ المنافسات الرياضية أهميتها بالنسبة لصناعة اللاعب إلى جانب التدريب والصحة البدنية والنفسية، فالخبرات الانفعالية والتحكم في التوترات الداخلية للاعب إضافة إلى اكتساب العديد من المهارات لا يتم إلا من خلال المشاركة في المنافسات الرياضية، وهو ما يجعل المشاركة بها يوصل اللاعب إلى مستويات من الارتقاء الرياضي، وبالتالي فإن ضرورة إشراك اللاعبين في منافسات عديدة تختلف فيها قدرة المتنافسين ومستوياتهم يصبح ضرورة حتمية في مراحل صناعة اللاعبين.

وتنقسم المنافسات الرياضية إلى نوعين (الروابدة، 2017):

- المنافسات الرياضية الرئيسية: وهي تلك التي تخضع لتسجيل أحسن ما يمكن من نتائج كالمنافسات المحلية والدولية.
- المنافسات الرياضية التجريبية: وهي المنافسات التي يكون الهدف منها ليس تسجيل النتائج العالية بل الإعداد المنظم للمنافسات الهامة فيما بعد، ويكون للمنافسة التجريبية هدف واضح تسعى لتحقيقه ضمن التخطيط المسبق لعملية التدريب والتأهيل في فترة المنافسة التجريبية.

#### أهمية المشاركة في المنافسات الرياضية التجريبية:

تبرز أهمية المنافسات الرياضية التجريبية وإشراك اللاعبين فيها من خلال تحقيقها لعدة واجبات وأهداف أهمها (الروابدة، 2017):

- تعويد اللاعب على مواقف مختلفة قد تحدث له أثناء المنافسات الرسمية.
- تحقيق أهداف بعض الخطط الموضوعة مسبقاً في عملية التدريب.
- اختبار المهارات الحركية المختلفة للاعبين.
- الارتقاء ببعض الصفات الحركية المعينة لدى اللاعبين.

- التعود على مكان معين للمنافسة.
- تعزيز الثقة بالنفس والارتقاء بمستوى طموح اللاعبين.

#### 2.14 الثقافة الرياضية:

تعرف الثقافة الرياضية بأنها مجموعة من القيم التي تمثل الجانب الاجتماعي والتربوي والصحي والمرتبطة بالمفاهيم الرياضية التي تسهم في خلق سلوك أمثل وأفكار وأعراف ثقافية للفرد في المجال الرياضي وفي المجالات الاجتماعية الأخرى (قدومي والعمد، 2017).

#### أهمية الثقافة الرياضية:

تبرز أهمية الثقافة الرياضية من خلال عدة أمور أهمها (علي، 2015):

- تنشيط الأطر المعرفية وتركيز الاهتمام نحو توسيع المعرفة المرتبطة بالرياضة بشكل عام.
- تأصيل المعرفة النظرية للرياضة والترويج وتأسيس بنية معرفية ضمن النظام الأكاديمي.
- زيادة الوعي بأهمية النشاط البدني على مختلف جوانب شخصية الفرد.
- أن تبني الاهتمامات والاتجاهات الرياضية على قواعد معرفية صحيحة وراسخة.

#### عناصر الثقافة الرياضية:

تتشكل الثقافة الرياضية من عدة عناصر تتمثل في عموميات الثقافة، خصوصيات الثقافة، وبديلات الثقافة، ويمكن التحدث عنها بإسهاب فيما يلي (بومرداس وبوكلوة، 2016):

- **عموميات الثقافة:** وهي ما يشكل السمات الأساسية للثقافة الرياضية، والتي تؤدي إلى تشكيل نمط مشترك من الاتجاهات والتي تميز أفراد ثقافة عن الأخرى، وتؤدي هذه العموميات إلى ظهور الاهتمامات المشتركة التي تجمع بين أفراد الجماعة الرياضية، وهو ما يولد شعور التضامن والمصير المشترك فيما بينهم.
- **خصوصيات الثقافة:** وهي عناصر الثقافة التي تشترك فيها مجموعة معينة من الأفراد التي لها التنظيم الاجتماعي الخاص، ولا يشاركون فيها جميع أفراد المجتمع، وهذه الخصوصيات تشتمل على العادات والتقاليد والأنماط السلوكية المختلفة، وهي

في معظمها خاصة بالمهارات والمعرفة، ورغم أن جميع أفراد المجتمع لا يشتركون بها إلا أن الفائدة التي تنجم عنها تكون مشتركة لجميع الأفراد فيه، وتصل هذه الخصوصيات إلى النواحي الفنية، ف لديهم خصوصيات ثقافية ويشتركون مع عامة المجتمع في عموميات الثقافة.

- **بديلات الثقافة:** وهي عناصر نجدها لدى أفراد معينين ولا تكون مشتركة لدى أفراد الثقافة جميعهم، وهي تكون سائدة بين طبقات لها تنظيم اجتماعي معين، وتشتمل هذه البديلات على مجال واسع ومختلف ومتنوع من الأفكار والعادات والأنماط السلوكية وطرق التفكير، وتعد هذه المتغيرات استجابات مختلفة لمواقف متشابهة أو وسائل لتحقيق أهداف متشابهة، وتظل هذه البديلات طافية على سطح الثقافة الرياضية إلى أن تتحول إلى خصوصيات أو عموميات وتستقر.

## 2.15 المؤسسة الرياضية في فلسطين

شهدت الرياضة في فلسطين شأنها شأن كافة مناحي الحياة الفلسطينية صراعاً دائماً مع المحتل الإسرائيلي، ففي بداية الهجرة اليهودية إلى فلسطين سعت الصهيونية بكل قواها لاستغلال الرياضة لأجل تدريب شببيتها وتهميش العرب على الساحة الدولية، وفي العام 1928 تم تأسيس الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم من قبل العرب والإنجليز واليهود، وكانت الفكرة بريطانية صهيونية بحتة، لكن دخول بعض العرب في هذا الاتحاد كان شرطاً ومطلباً من الاتحاد الدولي (الخالدي، 2013).

تعود جذور الحركة الرياضية الفلسطينية إلى نهاية القرن التاسع عشر، وذلك تزامناً مع تأسيس المدارس الخاصة من قبل الإرساليات الأجنبية كمدرسة المطران الإنجليزي صموئيل غويات عام 1879 ومدرسة دي لا سال (الفرير) ومدرسة الفريندز في رام الله عام 1890 والساليزان في بيت لحم، حيث أولت هذه المدارس الأهمية للتربية البدنية وجعلتها جزءاً من مناهجها، وتم تشكيل أول فريق لكرة القدم على المستوى المدرسي في القدس عام 1908.

وفي العام 1910 قام الشباب الفلسطيني بإنشاء أول فريق كرة قدم عربي في فلسطين، ثم بعد ذلك توالى الأندية بالانتشار في المدن الفلسطينية، فتأسس المنتدى الرياضي في يافا في العام 1911، وفي العام 1928 تأسست جمعية الشبان المسيحية التي أولت اهتماماً بالغاً في النشاط الرياضي ككرة القدم وألعاب القوى وكرة السلة، وفي عام 1924 تأسس نادي الشبيبة الأرثوذكسية في يافا ثم تلاه النادي الأرثوذكسي في القدس في العام 1926 وفي عكا واللد عام 1927 وفي الرملة عام 1932، وفي العام 1926 تم تأسيس النادي الرياضي الإسلامي في يافا والذي لعب دوراً كبيراً في دعم الحركة الرياضية

في فلسطين، وتوالت بعد ذلك نشاطات الحركة الرياضية الفلسطينية في تصاعد، حتى ثورة البراق 1936 عندما توقف نشاط الاتحاد الرياضي الفلسطيني العربي وتشتت أعضاؤه، فسعت بعض الأندية العربية إلى تشكيل اتحاد بعد ذلك يضم الفرق العربية مع عدم مشاركة الاتحاد الصهيوني، وفي أواخر الثلاثينيات بادر الملاكم الفلسطيني أديب الدسوقي إلى تأسيس المعهد الأولمبي ببيافا، وفي عام 1944 أعيد تشكيل الاتحاد الرياضي الفلسطيني وتوالت على الاتحاد طلبات الانضمام من الأندية في فلسطين، والذي اشترط في قانونه الأساسي عدم التقارب مع الفئات اليهودية، وقد حاول الاتحاد كثيراً الدخول ضمن عضوية الاتحاد الدولي لكرة القدم إلا أنه هذا الحلم لم ير النجاح إلا في عام 1998 (الخالدي، 2018).

### المجلس الأعلى للشباب والرياضة:

يعد المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني قطاع رسمي حكومي، وقد انبثق المجلس عن منظمة التحرير الفلسطينية، ليكون الجهة الوحيدة المسؤولة عن كافة نشاطات الشباب الفلسطيني الرياضية والكشافية والاجتماعية في جميع أماكن الوجود الفلسطيني (hcys, 2019).

بدأت فكرة إنشاء المجلس في العام 1968، غير أنه تأسيسه الرسمي كان في عام 1974، واتخذ الأردن مقراً رئيساً له قبل أن ينتقل إلى لبنان، ويشرف المجلس الأعلى للشباب والرياضة على عدة هيئات شبابية متخصصة أهمها (وفا، 2019):

- اللجنة الأولمبية واتحاداتها الرياضية الأهلية.
- جمعية الكشافة والمرشدات الفلسطينية.
- مجلس الأنشطة الاجتماعية.
- جمعية بيوت الشباب الفلسطيني.
- الأندية والفرق والتجمعات الشبابية الفلسطينية.

### اللجنة الأولمبية الفلسطينية:

تأسست اللجنة الأولمبية الفلسطينية في العام 1933، وتم قبولها في اللجنة الدولية في العام 1934، وفي العام 1948 قام الاحتلال الإسرائيلي بتغيير اسمها إلى اللجنة الأولمبية الإسرائيلية والتي تم الاعتراف بها في أواخر العام 1951 (وفا، 2019).

وفي العام 1979 تمت إعادة تشكيل اللجنة الأولمبية الفلسطينية، حيث قامت منذ ذلك الوقت بإعادة تشكيل الاتحادات الأولمبية الفلسطينية، وقد حاولت اللجنة مراراً العودة إلى اللجنة الأولمبية الدولية، وكان المستوى السياسي الفلسطيني يبذل جهوداً كبيرة لتحقيق ذلك، حتى أن الشهيد الراحل أبو عمار اجتمع مع رئيس اللجنة الأولمبية الدولية على هامش إحدى دوراتها، وقد وعد رئيس اللجنة الأولمبية الدولية بالعمل على إعادة إدخال فلسطين إلى اللجنة الدولية، ولعل هذا دليل واضح على محاربة الكيان الإسرائيلي لأي تقدم فلسطيني حتى في المجال الرياضي الدولي، وهو ما يجعلنا حريصين دائماً كشعب تحت الاحتلال على التمثيل والمشاركة في كافة الفعاليات الدولية الرياضية والاجتماعية والعلمية وغيرها في الكثير من المجالات (وفا، 2019).

بعد توقيع اتفاقية أوسلو وتشكل السلطة الوطنية الفلسطينية، تم تقديم طلب جديد يشمل قانون كامل باللغتين الإنجليزية والفرنسية إلى اللجنة الأولمبية الدولية، وقد تم قبول الطلب وصدر قرار الاعتراف باللجنة الأولمبية الفلسطينية في الدورة 101 لاجتماع اللجنة الدولية في موناكو في العام 1993، وقد شاركت فلسطين بعد ذلك في دورة أتلانطا في العام 1996، وفي دورة سيدني الأولمبية في العام 2000، وفي دورة أثينا 2004، ودورة بكين في العام 2008 وغيرها من الدورات الأولمبية الدولية والآسيوية (وفا، 2019).

ترأس اللجنة الأولمبية منذ إعادة إنشائها في عام 1979 في الاجتماع الذي عقد في العراق الحاج أحمد القدوة، ومنذ ذلك التاريخ وحتى العام 2008 لم تجر أي انتخابات للجنة الأولمبية الفلسطينية، وفي 19 تشرين الأول عام 2008 انعقد المؤتمر العام للجنة وجرت أول انتخابات للجنة منذ تأسيسها، شاركت فيها الاتحادات الوطنية الرياضية الفلسطينية، حيث تم انتخاب اللواء جبريل الرجوب رئيساً للجنة الأولمبية الفلسطينية بالإجماع، وأعلن المجلس الأولمبي الآسيوي اعترافه بشرعة هذه الانتخابات (وفا، 2019).

وكما أسلفنا، فقد اهتم المستوى السياسي الفلسطيني بالرياضة بشكل عام وباللجنة الأولمبية بشكل خاص، وهو الأمر الذي دفع برئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بإصدار قرار بقانون والذي حمل رقم (11) لسنة 2005 بشأن قانون الرياضة، حيث منح القانون في مادته الثانية (2) المؤسسات والهيئات الرياضية صفة الشخصية الاعتبارية التي تتمتع بالأهلية القانونية الكاملة لمباشرة الأعمال التي أنشئت من أجلها بما يتوافق وأحكام القانون، وفي ذات القوانين وفي مادته الثالثة (3) والتي تضمنت أهداف هذا القانون، حدد المشرع هدفاً يتمثل في تعزيز ودعم القدرات الرياضية بما يحقق المستوى المطلوب لتمثيل فلسطين في المحافل الدولية، وفي المادة الثامنة من القانون المذكور جاء نصاً " تنشأ في فلسطين لجنة تسمى اللجنة الأولمبية الفلسطينية ويكون مقرها الدائم في مدينة القدس والمؤقت في



مدينتي رام الله وغزة بما لا يتعارض مع الميثاق الأولمبي وقرارات اللجنة الأولمبية الدولية (المقتفي)،  
2008).

ويندرج تحت لواء اللجنة الأولمبية الفلسطينية الاتحادات الرياضية الأولمبية حسب تقسيمها مطلع  
العام 2021، والبالغ عددها 21 اتحاد اولمبي عامل وهي التالية:

1. الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم والذي تأسس عام 1928.
2. الاتحاد الفلسطيني للملاكمة وتأسس عام 1947.
3. الاتحاد الفلسطيني لكرة اليد، تأسس عام 1964.
4. الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة تأسس عام 1963
5. الاتحاد الفلسطيني لكرة الطائرة تأسس عام 1962
6. الاتحاد الفلسطيني لألعاب القوى وتأسس عام 1964.
7. الاتحاد الفلسطيني للجمباز وتأسس عام 1972.
8. الاتحاد الفلسطيني للكاراتيه وتأسس عام 1973.
9. الاتحاد الفلسطيني للمصارعة وتأسس عام 1979.
10. الاتحاد الفلسطيني للسباحة والرياضة المائية تأسس عام 1993.
11. الاتحاد الفلسطيني للتايكواندو وتأسس عام 1995.
12. الاتحاد الفلسطيني للمبارزة وتأسس عام 1998.
13. الاتحاد الفلسطيني للرماية والدارتس وتأسس عام 2021
14. الاتحاد الفلسطيني للدراجات الهوائية وتأسس عام 1975
15. الاتحاد الفلسطيني للجودو والكوراش وتأسس عام 1975
16. الاتحاد الفلسطيني لكرة الطاولة وتأسس عام 1962.
17. الاتحاد الفلسطيني للتنس الارضي وتأسس عام 1995
18. الاتحاد الفلسطيني السوفتبول والبيسبول وتأسس عام 2017
19. الاتحاد الفلسطيني لرفع الاثقال وتأسس عام 1972
20. الاتحاد الفلسطيني الشراع والتجديف وتأسس عام 1996
21. الاتحاد الفلسطيني للفروسية وتأسس عام 1997

مشاركات فلسطين الدولية:

في العام 1993 قدمت الصين دعوة لفلسطين للمشاركة في دورة الأسياد، وبذلك بدأت فلسطين في المشاركة بالدورات الأولمبية، وفي عام 2001 عادت فلسطين للمشاركة بشكل شرعي بعد استعادة عضويتها عام 1998، وشاركت في تصفيات كأس العالم في ذلك العام، واختير المنتخب الوطني الفلسطيني في ذلك العام كأحسن فريق أسيوي، ثم انتظمت بعد ذلك المشاركات لجميع الألعاب الرياضية في دورات لأسياد، وكانت المشاركة الفلسطينية تهدف إلى اثبات الحق الفلسطيني، وفي العام 2002 شاركت فلسطين بالمنتخب الفلسطيني في بطولة كأس العرب الثامنة التي أقيمت في الكويت وحققت المركز الثالث، وفي العام 2004 نشأت تجربة فلسطينية نوعية من خلال كرة القدم النسوية وشارك المنتخب النسوي الفلسطيني في البطولة العربية الأولى للأنسات في كرة القدم والتي أقيمت في الأردن في العام نفسه، وفي العام 2009 تم افتتاح الدوري النسوي الأول برعاية الفيفا (جرار، 2014).

ومنذ العام 2008، حققت المؤسسات الرياضية الفلسطينية الرسمية المتمثلة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الفلسطينية إنجازات عديدة، ولعل رؤية القيادة بتسلم زمام الأمور للواء جبريل الرجوب كان له الأثر الأكبر، فالرياضة في فلسطين ومنذ بدايات الاحتلال الإسرائيلي كانت ضمن معركة النضال الفلسطيني، وبالتالي كان لزاماً أن يقودها رجل من رجالات النضال الفلسطيني يحمل درجة لواء وكان قائداً لجهاز أمني فلسطيني مر في مرحلة صعبة من مراحل الحياة الفلسطينية. وتحت إدارة اللواء جبريل الرجوب، تمت إعادة تشكيل المؤسسات الرياضية، وفي الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم انتظمت البطولات والمسابقات الرسمية الموسمية لجميع الدرجات والفئات العمرية وللجنسين، وناضل الفلسطينيون بانتزاع حق الملعب البيتي وهو ملعب الشهيد فيصل الحسيني في القدس، وتم تأسيس الاتحاد من خلال وضع القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري والرياضي والتي انسجمت والقوانين الوطنية واللوائح والأنظمة الدولية والقارية الرسمية، وتم إحداث ثورة على صعيد البناء وتطوير البنية التحتية الرياضية الفلسطينية، خاصة إقامة أكاديمية جوزيف بلاتر للموهوبين كروياً، وإعادة افتتاح وتأهيل ستاد دورا الدولي، وإنشاء مقر الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم (عوض، 2017).

شاركت فلسطين عام 2012 في دورة ألعاب آسيا الشاطئية التي أقيمت في الصين، وحصلت على الميدالية البرونزية، وفي العام 2012 وافق الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) على مشاركة فلسطين في التصفيات الآسيوية التي أقيمت في قطر، إضافة إلى الموافقة على مشاركة فلسطين في كأس العالم للكرة الشاطئية في العام 2013 التي أقيمت في تاهيتي، وفي العام 2013 تم منح فلسطين شرف

استضافة بطولتي غرب آسيا للناشئين والسيدات وذلك من قبل مجلس اتحاد غرب آسيا لكرة القدم لتكون بذلك المرة الأولى تاريخياً لاستضافة فلسطين لهذه البطولة (عوض، 2017).

فتح اللواء جبريل الرجوب الساحة الرياضية الفلسطينية عربياً ودولياً، وذلك من خلال تشجيعه على الزيارات الودية المتبادلة بين الوفود الرياضية الفلسطينية والعربية والدولية، إضافة إلى زيارات شخصيات رياضية رفيعة إلى فلسطين، كزيارة السيد " جاك روج" رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق، وزيارة رئيس الاتحاد الدولي لكرة القدم " جوزيف بلاتر" عدة مرات، وفي العام 2009 حصل الاتحاد الفلسطيني على جائزة أفضل اتحاد وطني ناشئ من الاتحاد الدولي لكرة القدم، وفي العام 2011 حاز اللواء جبريل الرجوب على جائزة الهرم الذهبي لأفضل شخصية رياضية للعام 2011 وكذلك على جائزة بلدية روما السنوية لدوره في تطوير الحركة الرياضية لنفس العام، كما حاز في العام 2012 على جائزة جون بأول للعطاء المتميز وعلى جائزة محمد بن راشد للإبداع الرياضي في العام 2013 (ويكيبيديا، 2020).

#### الأكاديمية الوطنية الفلسطينية الأولمبية:

تأسست أكاديمية جوزيف بلاتر في العام 2013 في عهد الرئيس الفلسطيني محمود عباس، وفي ظل إدارة اللواء جبريل الرجوب للمجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني، وفي العام 2019 تم اعتماد مسمى الأكاديمية الوطنية الفلسطينية للرياضة، وللأكاديمية عدة أهداف من أهمها (المجلس الأعلى للشباب والرياضة، 2020):

- توفير البيئة التربوية والرياضية لاكتشاف أفضل المواهب الرياضية في كرة القدم والوصول بها إلى العالمية.
- الاسهام في تطوير كرة القدم على مستوى الأندية والمنتخبات الوطنية.
- تكوين جيل رياضي يتمتع بالمهارات الفنية واللياقة البدنية والنفسية.
- الارتقاء بالمستوى التعليمي والتربوي والثقافي للاعبين وتنمية القيم التربوية وروح الولاء والانتماء والانضباط والروح الرياضية لدى المنتسبين وثقافة الاحتراف.

#### مركز الإعداد الأولمبي:

مركز الإعداد الأولمبي، مشروع جديد للجنة الأولمبية الفلسطينية سينطلق خلال النصف الأول من العام المقبل 2021، ومهمته احتضان المواهب الأولمبية المميزة من مختلف الألعاب الرياضية لتأهيلها للمنافسة في دورة الألعاب الأولمبية.

ويوفر المركز الذي يتوزع على ثلاثة فروع في المحافظات الشمالية، على قاعات تدريبية مثل مركز تهيئة بدنية، ومساحات لمسألة العلاج الطبيعي والاستشفاء الذي يعنى باللاعبين، وذلك بإشراف طواقم مختصة بالأحمال البدنية الرياضية لتهيئة اللاعب بديناً حسب ما تطلبه رياضته.

وسيستهل المركز عمله ببرامج تدريبية لاختيار اللاعبين الذي سينتسبون إلى برامج الإعداد الأولمبي من الاتحادات المعنية، وسيخضع هؤلاء اللاعبين إلى مرحلة تدريبية تشمل على قياس أدائهم الفني والبدني بالتوازي مع مسائل لها علاقة بعمرهم، لتقييم قدراتهم على تحقيق إنجاز ملموس على المستوى الأولمبي، في حال دعمهم على مدار دورة أو دورتين أولمبياد، موضحاً أن المركز ليس مفتوحاً لكافة المنتخبات وإنما للمواهب الأولمبية التي سيتم انتقاؤها من قبل اللجنة الأولمبية بالتعاون والشراكة مع الاتحادات.

وبحسب ما أوضحت اللجنة الأولمبية فهناك بأن معايير اختيار اللاعبين ترتبط بسجل مشاركاتهم الدولية أي الخبرة، والعمر الرياضي المناسب لأي موهبة، والأداء البدني حسب ما تطلب رياضة اللاعب، والأهلية الطبية، بالإضافة إلى المعيار الفني الذي سيكون تقييمه بالشراكة مع الاتحادات الرياضية.

## 2.16 الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة والتي قامت بدراسة أبعاد ومتغيرات موضوع الدراسة، وكان من أهم هذه الدراسات ما يلي:

## 2.17 الدراسات العربية:

دراسة (الجزار، 2012) بعنوان: اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ادارة سلسلة الامداد (اللوجستيات) كمنظومة متكاملة في المؤسسات الرياضية (الاتحادات، الأندية الرياضية) بجمهورية مصر، لتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأجراء دراسته وقام الباحث ايضا بتوظيف أداة الاستبانة

كأداة لجمع البيانات والمعلومات بحيث تم توزيع استبانة على (600) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصل الباحث بعدت نتائج ومن أهمها ان مفهوم اللوجستيات في المؤسسات الرياضية واضح لدى (الاتحادات، الأندية الرياضية) لكنه بحاجة الى تطوير، واقترح الباحث عدة توصيات ومن أهمها ضرورة تطوير وظيفية التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على التدفق والتخزين الامامي والعكسي الكفاء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بالمجال الرياضي.

### دراسة (أبراهيم، 2015) بعنوان: أثر المنصب على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المنصب على طريقة اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية، شملت الدراسة على (102) من العاملين في القيادات الرياضة في الاتحاد الرياضي العام ومنهم (39) بمنصب رئيس و (63) ب بمنصب المرؤوس، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في المؤسسات الرياضية، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق بين من هم في منصب الرئيس ومن هم بموقع المرؤوس، وكانت لصالح منصب الرئيس اذ تبين ان درجة متوسط قرار الرئيس اعلى من قرار المرؤوس.

### دراسة (الشافعي، 2010) بعنوان: مشروع مقترح لإعداد بطل اولمبي في مصر في بعض الرياضات الفردية.

هدفت الدراسة للتعرف على اهم الإجراءات والسياسات المقترحة لإعداد بطل أولمبي في مصر في بعض الرياضات الفردية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) ، تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من مجتمع البحث لتتضمن أغلب المنتمين لموضوع البحث هو البطولة الرياضية وإعداد الأبطال الواعدين والأولمبيين بالهيئات الحكومية والأهلية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج ومن أهمها:

1. ليس هناك استراتيجية محددة للبطولة الرياضية ولا سياسات محددة ومستمرة في مصر .
2. يتم التخطيط للبطولة الرياضية من خلال قيادات كل قطاع معنى دون تنسيق بين هذه القطاعات أو مشاركتها الرأي أو التنفيذ، والتخطيط للبطولة الرياضية تم لمدى زمني قصير أقل من 4 سنوات.
3. لا يتم التركيز على رياضات محددة كأساس للتخطيط طويل المدى للرياضة المصرية.

#### 4. التخطيط طويل المدى يتأثر سلباً بتغير القيادات.

دراسة (عوض، 2018) بعنوان: دور المؤسسات الرياضية الفلسطينية في مواجهة سياسات الاحتلال وبناء مشروع وطني.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه المؤسسات الرياضية الفلسطينية في مواجهة سياسات الاحتلال وبناء مشروع وطني، لتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملائمة هذا المنهج مع دراسته، وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها: أصرار ودعم القيادة السياسية والرياضية للعمل الرياضي وترسيخه في الأراضي الفلسطينية، واستخدام كل الطرق الممكنة للحفاظ على الحقوق المشروعة في الرياضة الفلسطينية، بالإضافة ان المؤسسات الرياضية الفلسطينية عملت على تدعيم المشروع الوطني من خلال حضور الوفود العالمية للأندية والمؤسسات الرياضية الكبرى الى فلسطين وتقديم لهم اهم التقارير التي تتضمن افعال الاحتلال بحق الرياضة الفلسطينية.

دراسة العجيلي، علي. (2018) بعنوان: " أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العامة بقطاع غزة"، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل الممارسات في سلسلة التوريد على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة وزعت على (117) عاملاً بوظائف إدارة تنفيذية في هذه الشركات، والتي بلغ عددها (67) شركة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير لتكامل الممارسات في سلسلة التوريد والتي تمثلت في (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع المستهلكين) على تحسين الأداء التسويقي للشركات الصناعية الغذائية.

دراسة المسعودي والعواد (2016) بعنوان: " آلية التكامل بين الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة العراقية، العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عمل الأجهزة الرقابية المتعددة في العراق ومدى تكاملية جهودها وتمكينها للحد من الفساد المالي والإداري في الإدارات الحكومية، ويقترح الباحثان إطاراً للتكامل وتنسيق الجهود بين الأجهزة الرقابية المتعددة يمكن تطبيقه بما يضمن الفعالية والكفاءة في الحد من الفساد في مؤسسات الدولة.

اعتمدت الدراسة على منهجية التأصيل النظري من خلال الاعتماد على مصادر من القوانين والتشريعات والأنظمة العراقية النافذة، إضافة إلى الكتب والرسائل والدراسات التي تناولت محاور الدراسة، إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتمد على تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة والمقابلة الشخصية مع عينة من العاملين في الأجهزة الرقابية العراقية.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود ضعف في التنسيق والتعاون ما بين الأجهزة الرقابية، إضافة إلى افتقادها للكثير من الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من محاربة الفساد والقضاء عليه في مؤسسات الدولة، كما خرجت الدراسة بضرورة وجود نظام تكاملي ينسق العمل والجهود التي تبذلها أجهزة الرقابة في الدولة ما يجعلها قادرة على تنفيذ نشاطاتها ووظائفها بما يحقق الهدف من إنشائها.

**دراسة سالم، سفيان (2016) بعنوان: " تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني"، غزة. فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع التكامل بين الإدارات العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني، ومعرفة علاقة وتأثير هذا التكامل على جودة الأداء.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد أخذت عينة مكونة من (212) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة الذي تمثل بجميع الموظفين المدنيين والعسكريين المفرزين على الشق المدني في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

خلص الباحث في دراسته إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة طردية قوية جداً بين تكامل الأدوار وبين جودة الأداء بنسبة لا تقل عن (85%)، كما أن تكامل الأدوار يؤثر على جودة الأداء بنسبة عالية، وأن تأثير التكامل في الأدوار يتمثل في تكامل الثقافة التنظيمية وبرامج وخطط العمل والسياسات والإجراءات الإدارية.

دراسة مكي، نرمين (2015) بعنوان: " دور مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، غزة. فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والتعرف كذلك على واقع مشروع تكامل البيانات الحكومية، وأثر ذلك على صناعة القرارات في هذه المؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على (125) عاملاً من الفئة الإدارية العليا في المؤسسات الحكومية التي تمثل مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى استفادة الفئة الإدارية العليا من مشروع تكامل البيانات في صناعة القرارات كانت بنسبة (69.16%) وأن مشروع تكامل البيانات الحكومية يوفر ما نسبته (73.68%) من المعلومات لهذه المؤسسات.

دراسة الحربي، محمد. (2014) بعنوان: " استراتيجية مقترحة لتحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية والمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة المبررات التي تتطلب تحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية والمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد متطلبات تحقيق هذا التكامل، وقد اقترحت الدراسة استراتيجية لتحقيق ذلك.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اقتصر حدودها على إعداد استراتيجية مقترحة لتحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية والمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة من النتائج كان من أهمها، أن المبررات التي تفرض تحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية والمؤسسات التربوية تتلخص في التطورات والتحديات الأمنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يتعرض لها المجتمع، وأن من أهم متطلبات تحقيق التكامل هو أن تتبنى المؤسسات مبدأ التكامل فيها عملها، وأهمية توحيد جهودها لترسيخ الأمن وتعزيزه، إضافة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مشاريع وبرامج التكامل بين المؤسسات.



دراسة شلش، نجلاء. (2013) بعنوان: " دور التشبيك في تعزيز التكامل بين المؤسسات الفلسطينية الأهلية: دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية"، القدس، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التشبيك في تعزيز التكامل في العمل داخل المؤسسات الفلسطينية، وقد كانت شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية دراسة حالة لهذه الدراسة، من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات لتعزيز التكامل في المؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عينة تكون من (76) من المدراء والموظفين في هذه المؤسسات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تكامل بين المؤسسات في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية وقد تجلى هذا التكامل من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين المؤسسات في الشبكة، وبناء قدرات المؤسسات الشريكة وتمكينها، إضافة إلى التأثير على سياسات المؤسسات في الشبكة من خلال مشاريع ونشاطات، كما بينت الدراسة أن استخدام وتطبيق التشبيك والتكامل في المؤسسات يوفر العديد من الإيجابيات، مع وجود معيقات تتركز في تحكم الممولين في فرض آرائهم واختلاف أفكار واهتمامات المؤسسات الشريكة.

## 2.18 الدراسات الأجنبية:

**Swink & Schoenherr (2014): "The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity", Usa.**

دراسة Swink & Schoenherr (2014) بعنوان: " أثر التكامل متعدد الوظائف على الربحية وكفاءة العمليات وإنتاجية الأصول".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التكامل متعدد الوظائف على الربحية وكفاءة العمليات وإنتاجية الأصول، وقد عمد الباحث إلى جمع البيانات الأولية لقياس التكامل الداخلي، ومقارنتها ببيانات ثانوية تم جمعها من تقارير مالية بما في ذلك أداء الربحية والنسب المالي ذات الصلة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة للدراسة على (60) مديراً يعملون في الإدارات العامة للمشتريات والعمليات والدعم اللوجستي في شركات أمريكية على مدار ثلاث سنوات في الأعوام 2007، 2008، 2011.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن التكامل الداخلي في الشركات الأمريكية يؤثر بشكل أساسي على الربح وذلك من خلال كفاءة الإجراءات وفعاليتها، وهو ما يظهر جلياً لفي المبيعات والعمل الإداري المتعلق بالتكلفة، بينما لم تجد الدراسة أية علاقة ما بين التكامل الداخلي وبين إنتاجية الأصول.

**Trivedi & Zimmer. (2014): " Success at the summer Olympics: how much do economic factors explain", Econometrics — Open Access Journal**

دراسة (2014) Trivedi & Zimmer بعنوان: " نجاح الألعاب الأولمبية الصيفية: إلى أي مدى تشرحه العوامل الاقتصادية؟"

هدفت الدراسة إلى وضع مقترح لمواصفات اقتصادية قياسية لاستيعاب العديد من السمات التي يتم تجاهلها عادة في الفوز بالميداليات في الألعاب الأولمبية، حيث اعتمدت الدراسة على اقتراح نموذج يتعامل مع عملية الفوز وكذلك عملية المكاسب بكونهما عمليتين منفصلتين ولكنهما ترتبطان وتتكاملان فيما بينهما، وتحاول الدراسة معرفة المتغيرات الرئيسية التي تتعلق بالفوز في المباريات مستبعدة ما تناولته الدراسات السابقة من خلال النماذج التنبؤية التي تعتمد على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وحجم السكان في الدولة، وتسليط الضوء على قنوات إنتاج اللاعبين الفعلية في الدولة، حيث يتعامل النظام المقترح في الدراسة مع نصيب الفرد من الناتج الإجمالي وحجم السكان كمدخلات في إنتاج الرياضيين وليس العكس.

اعتمدت الدراسة على منهجية التجريب لنظام مقترح وتطبيق بيانات سابقة عليه لأجل التنبؤ بالدول التي تنتج لاعبين أولمبيين وتفوز بميداليات أو لا تفوز.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن النجاح الأولمبي كما تصوره الدراسات السابقة يعتمد على الناتج المحلي وعدد السكان في الدولة، وهو ما ليس دقيقاً، ورغم أهمية هذين العاملين في التنبؤ بالفوز إلا أنه يجب النظر إلى عوامل هيكلية أخرى وأكثر أهمية تفسر فوز الدول في الألعاب الأولمبية من خلال لاعبيها، ولا بد لأي نظام تنبؤي بالفائزين أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعوامل أخرى قد لا تكون واضحة في عملية إنتاج اللاعبين وتأثيرها على هذه العملية.

**Leuschner & et al. (2013): " A Meta - analysis of supply chain integration and firm performance", New Jersey, USA.**

دراسة (Leuschner & et al. (2013) بعنوان: " التحليل الشمولي لتكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة"، نيوجرسي، الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر وعلاقة التكامل في سلسلة التوريد على أداء الشركة، وذلك باستخدام التحليل الشمولي Meta – Analysis، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل والمراجعة للأدبيات التجريبية التي ناقشت موضوع تكاملية سلسلة التوريد.

تمثلت عينة الدراسة في جمع وتحليل (86) مقالاً محكماً حول موضوع الدراسة، وهو ما أنتج (17467) ملاحظة تم تحديدها وترميزها واستخدامها في التحليل الشمولي Meta – analysis.

خلصت الدراسة على نتائج كان من أهمها هو وجود علاقة تنافسية قوية بين تكامل سلسلة التوريد وبين أداء الشركات، إضافة إلى وجود الدعم الإيجابي العام لصالح تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات في المقالات التي تم فحصها وتحليلها واختبارها.

## 2.19 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع ومراجعة الباحث للدراسات السابقة العربية والأجنبية، كان هناك بعض الملاحظات التي تقيس اختلاف وارتباط الدراسة الحالية والأدب السابق، والتي لا بد من التطرق إليها وكانت كما يلي:

### أولاً: الدراسات العربية:

قدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة، حيث انها صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظ الباحث في هذه الدراسات السابقة الآتي:

1. من حيث المنهج العلمي فقد استخدمت اغلب الدراسات المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة.
2. على صعيد الهدف فقد هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التي درست أثر وعلاقة التكامل المؤسسي بمتغيرات كثيرة، دراسة (الجزار، 2012) التي هدفت الى التعرف على ادارة اللوجستيات كمنظومة متكاملة في المؤسسات الرياضية، فيما اهتمت دراسة (أبراهيم، 2015) الى التعرف على أثر المنصب على طريقة اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، اما دراسة (الشافعي، 2010) فقد سلطت الضوء على اهم الإجراءات والسياسات المقترحة لإعداد بطل أولمبي، بينما اهتمت دراسة عوض(2018) بالدور

الذي تلعبه المؤسسات الرياضية الفلسطينية في مواجهة سياسات الاحتلال وبناء مشروع وطني، فقد قامت دراسة العجيلي (2018)، بدراسة أثر تكامل الممارسات في سلاسل التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية.

اما دراسة المسعودي وعود (2016) فقد اهتمت بدراسة آلية تكامل الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري، بينما دراسة سالم (2016) هدفت إلى معرفة علاقة تكامل الأدوار بجودة الأداء في الإدارات العامة، وكانت دراسة مكي (2015) متخصصة أكثر حيث تناولت تكامل البيانات الحكومية ودورها في صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية، أما في دراسة الحربي (2014) فقد كان الاهتمام بتقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية وبين المؤسسات التربوية، فيما هدفت دراسة شلش (2013) إلى معرفة دور التشبيك في تعزيز التكامل في العمل.

3. من حيث الهدف، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة دور التكامل في العمل المؤسسي في صناعة البطل الأولمبي، وقد اهتمت هذه الدراسة بخلاف غيرها من الدراسات العربية بدراسة متغيرات محددة في تكامل العمل المؤسسي متمثلة في (تكامل الأهداف، تكامل الوظائف، تكامل العلاقات والمعلومات، التكامل المالي).

4. اما على مستوى النتائج فقد ربطت الدراسات العربية السابقة في نتائجها بين التكامل في العمل وبين تأثيرات إيجابية على العديد من المتغيرات التابعة، فدراسة الجزار (2012) توصلت الى ان اللوجستيات كمنظومة متكاملة في المؤسسات الرياضية موجودة ولكنها بحاجة الى تطوير وظيفة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، بينما خلصت دراسة (أبراهيم، 2015) الى ان للمنصب أثر واضح في طريقة اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية بين الرئيس والمرؤوس لصالح الرئيس بدرجة متوسطة، فيما خلصت الدراسة دراسة (الشافعي، 2010) الى ان الإجراءات والسياسات المقترحة لإعداد بطل أولمبي في مصر تفتقر الى التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى وعدم وجود تنسيق بين المؤسسات ذات العلاقة، بينما سلطت دراسة (عوض، 2018) الضوء على إصرار ودعم القيادة السياسية للمؤسسات الرياضية الفلسطينية التي عملت بدورها على تدعيم المشروع الوطني من خلال حضور الوفود العالمية الى فلسطين لفضح جرائم الاحتلال بحق الرياضة الفلسطينية، فيما بينت دراسة العجيلي (2018) وجود علاقة إيجابية بين التكامل وبين تحسين الأداء التسويقي في شركات الصناعات الغذائية.

اما دراسة المسعودي والعواد (2016) بينت ضرورة وجود نظام تكاملي ينسق العمل والجهود في الأجهزة الرقابية لما له ذلك من أثر إيجابي على محاربة الفساد المالي والإداري، وخلصت دراسة سالم (2016) إلى أن مستوى الاستفادة من مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات كان مرتفعاً وأن هذا المشروع يوفر معلومات للمؤسسات بنسبة لا تقل عن (73%)، فيما بينت دراسة الحربي (2014) أن هناك مبررات كثيرة تفرض تحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية وبين المؤسسات التربوية في الدولة ما يضمن مجتمعاً آمناً يخلو من الجريمة، بينما دراسة شلش (2013) نتج عنها وجود تكامل بين المؤسسات في شبكات المنظمات الأهلية البيئية في فلسطين، وهو ما تجلى في تبادل المعلومات وتشارك الخبرات والمعارف وبناء القدرات ضمن مؤسسات الشبكة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هناك بعض الأمور والملاحظات التي وجدها الباحث في الدراسات الأجنبية التي تناولها بالبحث والتحليل، كان من أهمها:

1. هدفت دراسة (Swink & Shoenherr 2014) إلى معرفة أثر التكامل متعدد الوظائف على الريح وكفاءة العمليات والإنتاجية للأصول، بينما كان الهدف من دراسة Leuschner & et al. (2013) معرفة أثر وعلاقة التكامل في سلسلة التوريد على أداء الشركات، وهو ما اختلفت به دراسة (Trivedi & Zimmer. 2014) التي هدفت إلى معرفة العوامل الاقتصادية التي تشرح نجاح الألعاب الأولمبية الصيفية، من خلال وضع نظام مقترح للتنبؤ بالفائزين بناء على عوامل اقتصادية للدول التي تنتج اللاعبين، وقد تناولها الباحث في دراسته رغم انها بعيدة بعض الشيء عن موضوع الدراسة، كونها تناقش موضوع صناعة البطل الأولمبي من الناحية الاقتصادية.

2. من حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (Swink & Shoenherr 2014)، واختلفت بذلك مع دراسة (Trivedi & Zimmer. 2014) التي اعتمدت المنهج التجريبي من خلال اقتراح نموذج، وكذلك دراسة (Leuschner & et al. 2013) التي اعتمدت على منهج التحليل الشمولي ومراجعة الأدبيات التجريبية.

3. من حيث النتائج، بينت دراسة (Swink & Shoenherr 2014) وجود علاقة إيجابية بين التكامل الوظيفي وبين الريح وكفاءة العمليات، بينما لم تجد الدراسة أية علاقة بين التكامل الداخلي وبين انتاج الأصول في المؤسسة، وكذلك دراسة (Trivedi & Zimmer. 2014) التي

أوضحت وجود علاقة تنافسية قوية بين التكامل في سلسلة التوريد وبين أداء الشركات العاملة في هذا المجال، إضافة إلى وجود دعم إيجابي لصالح تأثير تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات، فيما خلصت دراسة (Trivedi & Zimmer, 2014) إلى أن نجاح البطل الأولمبي للدولة ليس بالشكل المتعارف عليه يعتمد على الناتج المحلي وعدد السكان في تلك الدولة، بل هناك عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية أخرى قد لا تكون قد أخذت بعين الاعتبار سابقاً تحدد وتتنبأ باللاعبين المحتمل فوزهم أو خسارتهم في الألعاب والذين تكون دولهم قد قامت بإنتاجهم للمشاركة في الأولمبياد.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات العربية والأجنبية السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة، يجد الباحث بأن دراسته تتميز عن سابقتها بالأمور التالية:

1. في الدراسة الحالية يتم دراسة متغيرين قد يكونان للوهلة الأولى غير متقاربين من بعضهما البعض، وهما التكامل المؤسسي كمتغير مستقل وصناعة البطل الأولمبي كمتغير تابع، وهو ما لم تناقشه الكثير من الدراسات السابقة بهذا الشكل من التحديد.
2. في هذه الدراسة سيتم دراسة أثر تكامل العمل المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (تكامل الأهداف، تكامل الوظائف، تكامل العلاقات والمعلومات، التكامل المالي)، وهو ما لم تناقشه الدراسات السابقة في دراسات موضوع التكامل بنوعيه الداخلي أو الخارجي.
3. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، في أنها تعكس الدور المؤسسي والإداري وتبرز أهمية تكامله في الشأن الرياضي الفلسطيني، وذلك من خلال دور مؤسسات العمل الرياضي الفلسطيني في عملية إدارية مؤسساتية، تتمثل في صناعة بطل اولمبي يمكنه المنافسة دولياً وتحقيق المراتب العليا وتمثيل فلسطين في المحافل العالمية، وهو ما لم تتطرق له أيّاً من الدراسات المحلية السابقة والخاصة بالشأن الرياضي الفلسطيني.

### 3 الفصل الثالث

---

منهج وإجراءات الدراسة

### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، المنهج الذي تم اتباعه، وصف مجتمع الدراسة وتعريفه، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الحصول على البيانات، كذلك صدق وثبات أداة الدراسة، كما يتناول الإجراءات التطبيقية والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بدراسة دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الاولمبي من وجهة نظر العاملين في ادارتها، تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي، إذ تم اتباع المنهج الوصفي (Descriptive statistics) لوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال تنظيم بياناتها وعرض نتائجها في جداول، من ناحية أخرى تم استخدام الإحصاء الاستدلالي (Inferential statistics) من أجل الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة.

#### 3.2.1 جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من مصادر جمع المعلومات وهما:

- **المصادر الثانوية:** من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة، تم اللجوء الى مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات والأدبيات السابقة، وما تحتويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب، ومراجع في مجال الدراسة، إضافة الى البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الدراسات السابقة وخبرة الباحث من خلال عمله في المؤسسات الرياضية، وذلك من أجل التعرف على دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي من وجهة نظر العاملين في ادارتها.

#### 3.2.2 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والفنيين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحادات الأولمبية، والبالغ عددهم (724) موظف وموظفة في فترة الدراسة وهي الفترة



الواقعة بين 5 تموز 2020 وحتى 15 كانون الاول 2021 والجدول (3.1) يوضح خصائص مجتمع الدراسة، بحيث بلغت نسبة الإداريين (63.95%) من المجتمع، في حين بلغت نسبة الفنيين (36.05%)، في حين تكونت عينة الدراسة من (272) موظف إداري وفني، تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من خلال إرسال الاستبانة عبر الايميل لجميع الموظفين، بحيث تم استرداد (272) استبانة بنسبة إرجاع (37.6%) من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها. جدول (3.2) يوضح خصائص العينة الديمغرافية.

### جدول (3.1): التوزيع النسبي مجتمع الدراسة على المؤسسات الرياضية الفلسطينية

مجموع الموظفين		الموظفين الفنيين		الموظفين الإداريين		
النسبة من مجتمع الدراسة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
49.72	360	27.50	144	72.50	216	الاتحادات الأولمبية
40.88	296	35.14	104	64.86	192	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
9.39	68	19.12	13	80.88	55	اللجنة الأولمبية الفلسطينية

المصدر: اللجنة الأولمبية الفلسطينية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والاتحادات الأولمبية.

من خلال البحث في طبيعة المؤسسات وعدد موظفيها وبالاعتماد على الأسس العلمية للعينات الاحتمالية فقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وذلك بهدف الحصول على عينة ممثلة لمجتمعها والبالغ (724) موظف وموظفة، والممثل (3) مؤسسات والتي تمثل الطبقات التي تتوزع عليها المؤسسات الرياضية الفلسطينية، ولتحقيق ذلك تم اختيار العينة على مرحلتين الأولى من خلال المؤسسات، بحيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (40%) من الموظفين حسب مؤسسات العمل، والجدول (3.2) يوضح ذلك.

جدول (3.2): التوزيع النسبي للموظفين على المؤسسات الرياضية الفلسطينية باتخاذ نسبة المعاينة 40%.

العينة	المجتمع
--------	---------

النسبة	العدد*	النسبة	العدد	
40	144	49.72	360	الاتحادات الأولمبية
40	118	40.88	296	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
40	27	9.39	68	اللجنة الأولمبية الفلسطينية

\*خضعت جميع الاعداد الى التقريب لأقل عدد صحيح

أما المرحلة الثانية فتمثلت في اختيار العينة العشوائية الطبقية من كل مؤسسة من المؤسسات بنسبه تتناسب مع حجم عددها في المجتمع الأصلي، بحيث تمثل كل مؤسسة طبقه من الطبقات وكان حجم العينة (289) موظف وموظفة موزعين على المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وفيما تم اختيار الموظفين من الإداريين والفنيين تناسيبا على طبقات المجتمع المتمثلة بالمؤسسات الرياضية موزعين حسب كل طبقه من مؤسسات كما هو موضح في جدول (3.3).

#### جدول(3.3): توزيع عينة الدراسة على المؤسسات الرياضية الفلسطينية

العينة				مجتمع الدراسة				
الفنيين		الإداريين		الفنيين		الإداريين		
النسبة	العدد*	النسبة	العدد*	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
27.50	40	72.50	104	27.50	144	72.50	216	الاتحادات الأولمبية
35.14	41	64.86	77	35.14	104	64.86	192	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
19.12	5	80.88	22	19.12	13	80.88	55	اللجنة الأولمبية الفلسطينية

\*خضعت جميع الاعداد الى التقريب لأقل عدد صحيح

بعد تحديد حجم العينة الممثل لمجتمع الدراسة، اشتملت عينة الدراسة على (272) موظف وموظفة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، تم توزيع (289) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة

بحيث تم استرداد (279) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (7) استبانات منهم لعدم جدية الاجابة عليها من قبل افراد العينة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (272) استبانة اي ما نسبته (94.12%) من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها، ويوضح جدول (3.4) يوضح خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.

جدول (3.4): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة للقيم الصالحة
الجنس	ذكر	178	52.5
	أنثى	94	47.5
	<b>المجموع</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>
الدرجة العلمية	دبلوم	42	15.44
	بكالوريوس	169	62.13
	ماجستير فأعلى	61	22.43
	<b>المجموع</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	36	13.2
	من 5 الى 10 سنوات	121	44.5
	من 10 سنوات فأكثر	115	42.3
	<b>المجموع</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>
طبيعة العمل	اداري	186	68.4
	فني	86	31.6
	<b>المجموع</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (3.4) أن (68.4%) من أفراد العينة من فئة الإداريين في حين ان (31.6%) من الفنيين، إضافة الى ذلك نلاحظ أن (65.4%) من أفراد العينة ذكور و(34.6%) اناث، أما فيما يتعلق بالدرجة العلمية للمبحوثين، نلاحظ أن نسبة المبحوثين من

حملة درجة البكالوريوس كانت الأعلى من بين المبحوثين، حيث بلغت نسبتهم (62.1%)، تلاها (22.43%) للمبحوثين من حملة درجة الماجستير فأعلى، في حين كانت نسبة المبحوثين من حملة درجة الدبلوم الأقل حيث بلغت (15.44%)، إضافة الى ذلك نلاحظ أن (44.5%) من المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5) سنوات و (10)سنوات.

### 3.2.3 أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الاولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها، وذلك لما تمتاز به هذه الاداة في جمع المعلومات لعدد كبير من الاشخاص في وقت محدد، ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير دون ضغوط، وتتسم بالموضوعية في النتائج.

بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة وفهم الباحث لأهمية صناعة البطل الأولمبي من خلال عمله، تم اعداد وتصميم الاستبانة وتحكيمها، ومن ثم توزيعها على المبحوثين، بحيث تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام رئيسية وهي:

**القسم الأول:** تضمن هذا القسم معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة باعتبارها متغيرات مستقلة وهي: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة وطبيعة العمل.

**القسم الثاني:** تضمن هذا القسم الفقرات الخاصة بأبعاد تكاملية العمل المؤسسي وهي بالترتيب: تكاملية الأهداف، حيث خصص (7) فقرات لقياس هذا البعد، أما البعد الثاني الخاص بقياس تكاملية الوظائف، فقد خصص لقياسه (7) فقرات، في حين خصص (9) فقرات لقياس بعد تكاملية العلاقات والمعلومات و(6) فقرات لقياس بعد التكامل المالي على الترتيب، وبذلك يكون مجموع الفقرات التي تقيس تكاملية العمل المؤسسي (29) فقرة، وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف الفقرات وفق آراء المحكمين.

**القسم الثالث:** تضمن هذا القسم الفقرات الخاصة بأبعاد صناعة البطل الأولمبي وهي بالترتيب: التدريب والتأهيل، حيث خصص (13) فقرة لقياس هذا البعد، أما البعد الثاني الخاص بقياس المشاركة في المنافسات، فقد خصص لقياسه (6) فقرات، في حين خصص (8) فقرات لقياس بعد الثقافة الرياضية، وبذلك يكون مجموع الفقرات التي تقيس صناعة البطل الأولمبي (27) فقرة، وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف الفقرات وفق آراء المحكمين.

وقد تناولت الاستبانة فقرات الدراسة وإجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي ((1) غير موافق بشدة في حين (5) موافق بشدة)، وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف الفقرات وفق آراء المحكمين.

#### 3.2.4 صدق أداة الدراسة

سيتناول هذا الجزء من الدراسة صدق أداة الدراسة التي تم اعدادها، ويقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت الاداة تعكس فعلا محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية (Sekaran, 2006)، حيث تم قياس صدق أداة الدراسة بطريقتين طريقة الصدق المتعلق بالمحتوى (Content validity) من خلال الصدق الظاهري، وطريقة الصدق البنائي من خلال الاتساق الداخلي (Internal Consistency).

##### 3.2.4.1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين ذوي الخبرة ملحق(1) حيث تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة شموليتها وملائمة فقراتها مع هدف الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية بناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ملحق(3).

##### 3.2.4.2 صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه كما يتضح في الجدول (3.5).

جدول (3.5): صدق أداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين فقرات الدراسة مع المحاور التي

##### تنتمي إليها

التكامل المالي		تكاملية العلاقات والمعلومات		تكاملية الوظائف		تكاملية الأهداف	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.724	24	**0.750	15	**0.770	8	**0.676	1
**0.667	25	**0.819	16	**0.771	9	**0.722	2
**0.683	26	**0.786	17	**0.802	10	**0.770	3
**0.765	27	**0.826	18	**0.803	11	**0.658	4
**0.802	28	**0.797	19	**0.774	12	**0.786	5

**0.863	29	**0.804	20	**0.754	13	**0.813	6
		**0.755	21	**0.811	14	**0.623	7
		**0.803	22				
		**0.759	23				
الثقافة الرياضية		المشاركة في المنافسات		التدريب والتأهيل			
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.879	20	**0.836	14	**0.829	9	**0.821	1
**0.853	21	**0.853	15	**0.821	10	**0.843	2
**0.853	22	**0.862	16	**0.819	11	**0.818	3
**0.842	23	**0.765	17	**0.835	12	**0.822	4
**0.851	24	**0.716	18	**0.796	13	**0.815	5
**0.838	25	**0.828	19			**0.845	6
**0.758	26					**0.784	7
**0.807	27					**0.821	8

\*\* // تفيد بوجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 1%

يوضح جدول (3.5) نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الدراسية والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يعني

أن فقرات الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### 3.2.5 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الاداة هذه المتغيرات او بعبارة اخرى درجة استقرار النتائج وثباتها إذا ما تم توجيه هذه الاداة مرة اخرى لنفس الافراد في ظل نفس الظروف،

ولقياس ثبات أداة الدراسة، بحيث تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (3.6) يوضح ذلك

جدول (3.6): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة حسب معاملات ثبات كرونباخ ألفا.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	تكاملية الأهداف	7	0.864
2	تكاملية الوظائف	7	0.911
3	تكاملية العلاقات والمعلومات	9	0.930
4	التكامل المالي	6	0.832
5	التدريب والتأهيل	13	0.965
6	المشاركة في المنافسات	6	0.901
7	الثقافة الرياضية	8	0.941
	الاستبانة ككل	56	0.981

يتضح من الجدول (3.6) أن قيمة الثبات حسب كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.832) و (0.965)، حيث حصل البعد المرتبط بالتدريب والتأهيل على أعلى معامل ثبات في حين حصل المجال الخاص بالتكامل المالي على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا على الدرجة الكلية للاستبانة (0.981)، وهي بشكل عام معاملات ثبات مرتفعة مما تشير على دقة أداة الدراسة (George and Mallery, 2003).

### 3.2.6 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية (تكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، تكاملية المعلومات والعلاقات، التكامل المالي)

المتغير التابع: صناعة البطل الأولمبي (التدريب والتأهيل، المشاركة في المنافسات، الثقافة الرياضية)

### 3.2.7 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، رقت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة. من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقبل تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية التي سوف تستخدم في الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، لابد أن نتأكد أولاً ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم الفروض لإجراء العديد من الاختبارات، ولتحقق من ذلك سوف يستخدم اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov test، جدول (3.7) يوضح ذلك.

جدول (3.7): نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov test

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
التكاملية بين المؤسسات	29	0.080	0.000
تكاملية الأهداف	7	0.095	0.000
تكاملية الوظائف	7	0.151	0.000
تكاملية المعلومات والعلاقات	9	0.099	0.000
التكامل المالي	6	0.092	0.000
صناعة البطل الأولمبي	27	0.081	0.000
التدريب والتأهيل	13	0.163	0.000
المشاركة في المنافسات	6	0.089	0.000



0.000	0.129	8	الثقافة الرياضية
-------	-------	---	------------------

من خلال النتائج الواردة في جدول (3.7)، يتضح أن قيمة الدلالة الاحصائية لجميع محاور الدراسة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني ذلك أن توزيع البيانات لهذه المحاور لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك سيتم استخدام الاختبارات اللا معلمية (Non Parametric Test) للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

1- فحص معامل ثبات الأداة مستخدماً معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، كما تم الإشارة سابقاً.

2- الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية لوصف البيانات المرتبطة بعينة الدراسة. كذلك تم الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة الوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (خاصة الانحراف المعياري)، لوصف استجابات عينة الدراسة نحو فقرات الدراسة.

3- الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام الاختبارات التالية:

أ- مقاييس الارتباط (Correlation coefficient)، بهدف فحص قوة واتجاه الارتباط بين أبعاد الدراسة.

ب- سيتم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، لفحص ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى فئتين (الجنس، طبيعة العمل).

ت- سيتم استخدام اختبار كروس كال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، لفحص ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

ث- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis). حيث سيتم استخدامه لبيان مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغيرات التابعة وفقاً لنموذج الدراسة الذي تضمن (3) متغيرات مستقلة، كما هو موضح في النموذج التالي:

$$Y_1 = B_1^1 X_{1i} + B_2^1 X_{2i} + B_3^1 X_{3i} + B_4^1 X_{4i} + u_i^1 \quad (1)$$

$$Y_2 = B_1^2 X_{1i} + B_2^2 X_{2i} + B_3^2 X_{3i} + B_4^2 X_{4i} + u_i^2 \quad (2)$$

$$Y_3 = B_1^3 X_{1i} + B_2^3 X_{2i} + B_3^3 X_{3i} + B_4^3 X_{4i} + u_i^3 \quad (3)$$

$$Y_4 = B_1^4 X_{1i} + B_2^4 X_{2i} + B_3^4 X_{3i} + B_4^4 X_{4i} + u_i^4 \quad (4)$$

$Y_1$  : صناعة البطل الأولمبي

$Y_2$  : عمليات التدريب والتأهيل للاعبين

$Y_3$  : المشاركة في المنافسات

$Y_4$  : تعزيز الثقافة الرياضية

$X_1$  : تكاملية الأهداف بين المؤسسات

$X_2$  : تكاملية الوظائف

$X_3$  : تكاملية العلاقات والمعلومات

$X_4$  : التكامل المالي

حيث تمثلت المتغيرات بـ

في حين مثلت معاملات الانحدار بـ  $B_1$ ،  $B_2$  and  $B_3$ ، بينما حدد الخطأ (Error term)  $u_i$ .

ج- اعتمدت هذه الدراسة للحكم على اتجاهات المبحوثين على فقرات الدراسة على تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات او المتوسط العام المرجح في أداة الدراسة (الاستبانة) على فئات أداة الدراسة وعددها خمسة في تصحيح مقياس الاجابة للمبحوثين، بحيث تم حساب المدى من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وهي الموافق بشدة (5) وأقل قيمة غير موافق بشدة وهي (1) في المقياس، ثم قسمة المدى على عدد الفئات المطلوبة في الحكم على النتائج وهي (5) ليصبح الناتج (0.8=4/5) وبالتالي نستمر في زيادة القيمة ابتداءً من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد اتجاه الاجابة على الوسط الحسابي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3.8): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	الدالة
-----------------	--------

أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8 - أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 - أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 - أقل من 4.2	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جداً

## 4 الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من ثم مناقشتها والتعليق عليها.

#### 4.2 عرض نتائج تساؤلات الدراسة

في هذا البند سيجيب الباحث عن أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية على التوالي.

##### 4.2.1 عرض نتائج تساؤل الدراسة الرئيسي الأول

ينص تساؤل الدراسة الرئيسي الأول على "ما درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الأبعاد التي تقيس تكاملية المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.1).

جدول (4.1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين

حول أبعاد تكاملية المؤسسات الرياضية الفلسطينية

الترتيب	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	تكاملية الوظائف	3.18	0.93	63.57	متوسطة
2	تكاملية العلاقات والمعلومات	3.07	0.94	61.43	متوسطة
3	تكاملية الأهداف	3.05	0.88	60.93	متوسطة
4	التكامل المالي	2.88	0.87	57.54	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

يوضح الجدول (4.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة التي تقيس أبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط حسابي العام (3.05) والوزن النسبي (61.02%)، ونلاحظ من خلال النتائج أن درجة تحقيق التكاملية على مستوى أبعادها الأربعة متوسطة، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن أبرز أبعاد التكاملية تحقيقاً بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تكاملية الوظائف، إذ بلغت قيمة المتوسط حسابي (3.18) والوزن النسبي (63.57%)، وجاءت تكاملية العلاقات والمعلومات بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.07) ووزن نسبي (61.43%)، وتلاهها تكاملية الأهداف، والتكامل المالي على التوالي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل منها (3.05، 2.88).

ينفرد من سؤال الدراسة الرئيسي الأول أربعة أسئلة فرعية سيتم تناولها بالترتيب وهي:

#### 4.2.1.1 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الأول

ينص سؤال الدراسة الفرعي الأول على " ما درجة تحقيق تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس درجة تحقيق تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.2).

جدول (4.2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين  
حول فقرات بعد تكاملية الأهداف

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	يتوجب وضع الهدف العام للمؤسسة الرياضية وتقسيمه إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها بشكل متكامل.	3.49	1.18	69.80	مرتفعة
2	تحتاج الأهداف التي يتم وضعها في المؤسسة الرياضية التي اعمل بها لمشاركة كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية الأخرى حتى تتحقق.	3.35	1.19	67.00	مرتفعة
3	تتوافق الأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها والتوجهات العامة للحركة الرياضية الفلسطينية.	3.22	1.17	64.40	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بوضع أهدافها بالتشاور مع كافة المؤسسات الرياضية والجهات التي لها علاقة بنشاطاتها.	2.98	1.18	59.60	متوسطة
5	تقوم المؤسسة بعقد حلقات نقاش مع أطراف ومؤسسات شريكة في العمل الرياضي الفلسطيني قبل وضع الخطط السنوية.	2.90	1.21	58.00	متوسطة
6	تحقق الأهداف الرئيسة التي تتبناها المؤسسة الرياضية احتياجات الرياضي الفلسطيني.	2.78	1.16	55.60	متوسطة
7	تتبنى المؤسسات الرياضية الفلسطينية استراتيجيات واضحة لصناعة البطل الأولمبي	2.61	1.20	52.20	متوسطة
		<b>3.05</b>	<b>0.88</b>	<b>60.93</b>	متوسطة

يوضح الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تحقيق تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن درجة تحقيق تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.05) والوزن النسبي (60.93%).

وتوضح النتائج الواردة في الجدول (4.2) أن أبرز ما تم تحقيقه في تكاملية الاهداف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها وضع الهدف العام للمؤسسة وتقسيمه الى أهداف فرعية يتم تنفيذها بشكل متكامل بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.18)، تلاها الحاجة لمشاركة أهداف المؤسسة مع كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية الأخرى حتى تتحقق بدرجة مرتفعة أيضا وبمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.17).  
 في حين كانت اقل الفقرات تحقيقا في تكاملية الأهداف من وجهة نظر المبحوثين هي تبني المؤسسات الرياضية الفلسطينية استراتيجيات واضحة لصناعة البطل الأولمبي، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.20)، تلاها تحقيق المؤسسات للأهداف الرئيسية التي تتبناها لتوفير احتياجات الرياضي الفلسطيني، بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.16).

### 1.2.1.3 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الثاني

ينص تساؤل الدراسة الفرعي الثاني على " ما درجة تحقيق تكاملية الوظائف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في إدارتها؟"  
 للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس درجة تحقيق تكاملية الوظائف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين

حول فقرات بعد تكاملية الوظائف

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
8	لدى المؤسسة الرياضية القدرة على تحديد الوظائف الداخلية اللازمة لتحقيق الهدف من نشأتها.	3.32	1.13	66.40	مرتفعة
9	تمتلك المؤسسة التي انتمى اليها هيكلاً تنظيمياً لا يتعارض مع عملية الاتصال والتواصل مع المؤسسات الأخرى ذات	3.29	1.17	65.80	مرتفعة

				العلاقة.	
متوسطة	64.60	1.11	3.23	يدرك من يعملون في الوظائف الإدارية في المؤسسة بأن مخرجات وظائفهم هي مدخلات لوظائف أخرى في المؤسسات الرياضية ذات العلاقة	10
متوسطة	64.20	1.18	3.21	تتشابه الوظائف الإدارية في المؤسسة مع الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الأخرى.	11
متوسطة	63.20	1.20	3.16	يدرك كل فرد في المؤسسة التي اعمل بها وظيفته بوضوح تام.	12
متوسطة	63.20	1.15	3.16	تتكامل الدوائر في المؤسسة التي اعمل بها بنشاطاتها وأعمالها في تحقيق أهداف المؤسسة المطروحة.	13
متوسطة	57.60	1.15	2.88	تمتلك المؤسسة التي اعمل بها كافة التقنيات الحديثة التي تساهم في إتمام العمل.	14
متوسطة	63.57	0.93	3.18		

يوضح الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تحقيق تكاملية الوظائف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن درجة تحقيق تكاملية الوظائف بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18) والوزن النسبي (63.18%).

وتوضح النتائج الواردة في الجدول (4.3) أن أبرز اتجاهات المبحوثين كانت نحو قدرة المؤسسة الرياضية في تحديد الوظائف الداخلية اللازمة لتحقيق الهدف من نشأتها بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.13)، تلاها امتلاك المؤسسة هيكلًا تنظيمياً لا يتعارض مع عملية الاتصال والتواصل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة فقد جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.17).

في حين كانت اقل الفقرات تحقيقاً في تكاملية الوظائف من وجهة نظر المبحوثين هي امتلاك المؤسسة لكافة التقنيات الحديثة التي تساهم في إتمام العمل، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.15).

#### 1.2.1.4 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الثالث

ينص تساؤل الدراسة الفرعي الثالث على " ما درجة تحقيق تكاملية العلاقات والمعلومات بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في ادارتها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس درجة تحقيق تكاملية العلاقات والمعلومات بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4).

**جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بعد تكاملية العلاقات والمعلومات**

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
15	تمتلك المؤسسة التي اعلم بها شبكة من العلاقات العامة مع المؤسسات المحلية والدولية تساعد في إنجاز أهدافها.	3.14	1.20	62.80	متوسطة
16	تقوم المؤسسات الرسمية الفلسطينية بتقديم البيانات والمعلومات اللازمة للمؤسسة عند احتياجها بسهولة ويسر.	3.11	1.16	62.20	متوسطة
17	لدى المؤسسة التي اعلم بها القدرة على معرفة اتجاهات المؤسسات الشريكة تجاه النشاطات التي تقوم بها.	3.11	1.14	62.20	متوسطة
18	تسعى المؤسسة التي اعلم بها إلى ترسيخ علاقاتها مع المؤسسات العالمية الشريكة.	3.11	1.22	62.20	متوسطة
19	تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الحاسمة في أعمالها اعتماداً على المعلومات الدقيقة التي تمتلكها حول موضوع القرار	3.07	1.16	61.40	متوسطة



متوسطة	61.40	1.16	3.07	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بالتوفيق بين السياسات الإدارية الخاصة بها وبين احتياجات المؤسسات التي تعمل تحت لوائها.	20
متوسطة	61.20	1.21	3.06	لدى المؤسسة التي اعمل بها دائرة مختصة في إدارة العلاقات مع المؤسسات الرياضية المنضوية تحت لوائها.	21
متوسطة	60.60	1.15	3.03	تمتلك المؤسسة قنوات معلوماتية دائمة مع المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	22
متوسطة	59.00	1.16	2.95	تتوافر قاعدة بيانات رياضية فلسطينية تخدم كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	23
متوسطة	<b>61.43</b>	<b>0.94</b>	<b>3.07</b>		

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تحقيق تكاملية العلاقات والمعلومات بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن درجة تحقيق تكاملية المعلومات والعلاقات بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.07) والوزن النسبي (61.43%).

و توضح النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن جميع الفقرات التي تقيس بعد تكاملية العلاقات والمعلومات جميعها جاءت بدرجة متوسطة بحيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (2.95) و(3.14) ووزن نسبي تراوح بين (59.0%) و (62.80%)، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن أبرز الفقرات تحقيقاً في تكاملية العلاقات والمعلومات بين المؤسسات هي امتلاك المؤسسات شبكة من العلاقات العامة مع المؤسسات المحلية والدولية تساعد في إنجاز أهدافها بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.20)، تلاها قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بتقديم البيانات والمعلومات اللازمة للمؤسسة عند احتياجها بسهولة ويسر بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.16). في حين كانت أقل الفقرات تحقيقاً توافر قاعدة بيانات رياضية فلسطينية تخدم كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية فجاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.16).

### 1.2.1.5 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الرابع

ينص سؤال الدراسة الفرعي الرابع على " ما درجة تحقيق التكامل المالي بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في ادارتها؟"

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس درجة تحقيق التكامل المالي بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.5).

جدول (4.5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بعد التكامل المالي

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
24	لا تقوم المؤسسة الرياضية بإجراء أي نشاط قبل التأكد من توفر الموازنة الخاصة له.	3.21	1.17	64.20	متوسطة
25	تتلقى المؤسسة الرياضية معونات حكومية كلما تطلب الأمر القيام بنشاط دولي.	2.96	1.19	59.20	متوسطة
26	تنسق وتوازن المؤسسات الرياضية الفلسطينية بين متطلبات الأنشطة التي تقوم بها وبين الاحتياجات المالية مع جهات أخرى شريكة.	2.96	1.19	59.20	متوسطة
27	يتم تمويل النشاطات الوطنية الرياضية بشكل مشترك بين المؤسسة التي تعمل بها والمؤسسات الرياضية الفلسطينية الأخرى.	2.84	1.18	56.80	متوسطة
28	يقوم القطاع الخاص الفلسطيني بتقديم المساعدات المالية للمؤسسات الرياضية.	2.82	1.18	56.40	متوسطة

منخفضة	49.40	1.13	2.47	المؤسسة الرياضية التي اعلم بها لديها الاكتفاء المالي الذاتي للقيام بكل أنشطتها	29
متوسطة	57.54	0.87	2.88		

يوضح الجدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تحقيق التكامل المالي بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن درجة تحقيق التكامل المالي بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.88) والوزن النسبي (57.54%). وتشير النتائج الواردة في الجدول (4.5) أن جميع الفقرات التي تقيس بعد التكامل المالي جميعها جاءت بدرجة متوسطة بحيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (3.21) و (2.82) وبوزن نسبي تراوح بين (64.20%) و (49.40%) ما عدا الفقرة " المؤسسة الرياضية التي اعلم بها لديها الاكتفاء المالي الذاتي للقيام بكل أنشطتها"، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن أبرز الفقرات تحققاً في التكامل المالي هي قيام المؤسسة الرياضية من التأكد من توفر الموازنة الخاصة قبل إجراء أي نشاط رياضي بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.17)، تلاها تلقي المؤسسة الرياضية معونات حكومية كلما تطلب الأمر القيام بنشاط دولي بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.19). في حين كانت أقل الفقرات الاكتفاء المالي الذاتي للمؤسسة للقيام بكل أنشطتها فجاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.13).

#### 4.2.2 عرض نتائج تساؤل الدراسة الرئيسي الثاني

ينص تساؤل الدراسة الرئيسي الثاني على " ما مستوى قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات الباحثين نحو الأبعاد التي تقيس قدرة المؤسسات الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.6).

جدول (4.6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين  
حول أبعاد قدرة المؤسسات الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي

الترتيب	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	الثقافة الرياضية	2.78	1.03	55.63	متوسط
2	المشاركة في المنافسات	2.73	0.95	54.64	متوسط
3	التدريب والتأهيل	2.51	0.97	50.29	منخفض
	الدرجة الكلية	2.64	0.94	52.84	متوسط

يوضح الجدول (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة التي تقيس أبعاد قدرة المؤسسات الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن مستوى قدرة المؤسسات الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي منخفضة، إذ بلغ المتوسط حسابي (2.64) والوزن نسبي (52.84%)، ونلاحظ من خلال النتائج أن مستوى قدرة المؤسسات الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي على صعيد التدريب والتأهيل والمشاركة في المنافسات والثقافة الرياضية متوسطة، حيث كان مستوى قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي من خلال تعزيز الثقافة الرياضية هو الأبرز، إذ بلغت قيمة المتوسط حسابي (2.78) والوزن نسبي (55.63%)، تلاه مستوى المشاركة في المنافسات، حيث حقق هذا البعد درجة متوسطة بوسط حسابي (2.73) ووزن نسبي (54.64%) من وجهة نظر المبحوثين، وتلاههما مستوى التدريب والتأهيل الذي حقق مستوى متوسط بمتوسط حسابي (2.51) ووزن نسبي (54.64%).

ينفرد من سؤال الدراسة الرئيسي الأول ثلاث أسئلة فرعية سيتم تناولها بالترتيب وهي:

#### 4.2.2.1 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الأول

ينص تساؤل الدراسة الفرعي الأول على "ما مستوى قدرة عمليات التدريب والتأهيل المتبعة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى قدرة عمليات تدريب وتأهيل المتبعة في المؤسسات الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.7).

جدول (4.7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين

حول فقرات بعد عمليات التدريب والتأهيل

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
1	التدريب الخاص بالبطل الأولمبي يكون شاملاً بدني ونفسي... الخ.	2.64	1.23	52.8	متوسط
2	يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي في تخطيط برامج تدريب وإعداد البطل الأولمبي	2.64	1.16	52.8	متوسط
3	تتسق المؤسسات الرياضية ذات العلاقة فيما بينها للمعسكرات وللمشاركات الخارجية.	2.59	1.19	51.8	منخفض
4	يتم التخطيط في المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي منذ مرحلة الفئات السنية.	2.58	1.19	51.6	منخفض
5	توفر المؤسسات الرياضية الاحتياجات الضرورية للبطل الأولمبي.	2.57	1.16	51.4	منخفض
6	تتعاون المؤسسات الرياضية في توفير معسكرات داخلية وخارجية للبطل الأولمبي.	2.54	1.15	50.8	منخفض
7	تتشارك المؤسسات الرياضية في وضع خطط التدريب طويلة المدى للبطل الأولمبي.	2.47	1.16	49.4	منخفض

منخفض	49.2	1.14	2.46	تساهم المؤسسات ذات العلاقة بتوفير بنية تحتية بمواصفات اولمبية.	8
منخفض	49.2	1.10	2.46	يتم تقييم برنامج تدريب البطل الأولمبي باستمرار.	9
منخفض	48.8	1.12	2.44	يخضع البطل الاولمبي للتأهيل في حالة الاصابة الرياضية.	10
منخفض	48.8	1.12	2.44	هناك متابعة صحية للبطل الاولمبي من قبل الجهات ذات العلاقة.	11
منخفض	48.8	1.14	2.44	هناك متابعة نفسية للبطل الاولمبي من ذوي اختصاص.	12
منخفض	48.6	1.12	2.43	هناك تنسيق كامل بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من اجل صناعة للاعب الاولمبي.	13
منخفض	50.29	0.97	2.51	<b>الدرجة الكلية</b>	

يوضح الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى قدرة عمليات التدريب والتأهيل المتبعة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن مستوى قدرة عمليات التدريب والتأهيل المتبعة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.51) والوزن النسبي (50.29%).

و توضح النتائج الواردة في الجدول (4.7) أن أبرز عمليات التدريب والتأهيل المتبعة في المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي هي إعداد تدريب شامل خاص بالبطل الأولمبي إضافة إلى تخطيط برامج تدريب وإعداد البطل الأولمبي بالاعتماد على الأسلوب العلمي، فجاءت كلا الفقرتين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.64) لكل منهما وانحراف معياري (1.23) و (1.16) على التوالي، في حين كان مستوى تحقيق المؤسسات الرياضية الفلسطينية لجميع الفقرات التي تقيس عمليات تدريب وتأهيل البطل الأولمبي الأخرى منخفضة، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه الفقرات بين (2.43) و(2.59). إذ أن أقل الفقرات تحققاً من وجهة نظر المبحوثين هي التنسيق الكامل بين مؤسسات الرياضية الفلسطينية من أجل صناعة البطل الأولمبي، إذ بلغ المتوسط حسابي

(2.43) وانحراف معياري (1.12)، تلاها متابعة نفسية البطل الأولمبي من ذوي الاختصاص، إذ بلغ المتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.14).

#### 4.2.2.2 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الثاني

ينص سؤال الدراسة الفرعي الثاني على " ما مدى اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية في المشاركة في المنافسات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية في المشاركة في المنافسات، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.8).

جدول (4.8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين

حول فقرات بعد المشاركة في المنافسات

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
14	تعتمد خطة المؤسسة في اعداد البطل الأولمبي على التدرج في خوض المنافسات بدء من المحلية والعربية والقارية والدولية	3.07	1.20	61.4	متوسط

				وصولاً للأولمبياد	
متوسط	57	1.20	2.85	يتم الأخذ عادة بنتائج المنافسات لأغراض تقييم العمل الرياضي الفلسطيني.	15
متوسط	55.2	1.24	2.76	تقوم المؤسسة بوضع المنافسات الرياضية ضمن خططها السنوية.	16
متوسط	53.8	1.16	2.69	تعمل المؤسسة الرياضية التي تعمل بها على تفعيل دور القطاع الخاص في المشاركات التنافسية	17
متوسط	52.2	1.14	2.61	يتم التنسيق لبرامج المنافسات الداخلية لتطوير البطل الأولمبي.	18
منخفض	48.2	1.06	2.41	توفر المؤسسات الشريكة للبطل الأولمبي العيش بأسلوب حياة الأبطال	19
متوسط	54.64	0.95	2.73	<b>الدرجة الكلية</b>	

يوضح الجدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية في المشاركة في المنافسات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج إلى أن اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية في المشاركة في المنافسات متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.73) والوزن النسبي (54.64%).

وتشير النتائج الواردة في الجدول (4.8) أن أبرز اهتمامات المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صعيد المشاركة في المنافسات هي اعتماد خطة المؤسسة في إعداد البطل الأولمبي على التدرج في خوض المنافسات بدءاً من المحلية والعربية والقارية والدولية وصولاً للأولمبياد، بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.20)، تلاها الأخذ بنتائج المنافسات لأغراض تقييم العمل الرياضي الفلسطيني بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.20). في حين كانت أقل الفقرات اهتماماً من وجهة نظر المبحوثين هي توفير المؤسسات الشريكة للاعب الأولمبي العيش بأسلوب حياة الأبطال بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.06).



### 4.2.2.3 عرض نتائج تساؤل الدراسة الفرعي الثالث

ينص سؤال الدراسة الفرعي الثالث على "ما مدى اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية بتعزيز الثقافة الرياضية لدى اللاعبين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية بتعزيز الثقافة الرياضية لدى اللاعبين، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.9).

**جدول (4.9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بعد الثقافة الرياضية**

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
20	تعمل المؤسسة التي اعمل بها على زيادة قاعدة المشاركة.	2.91	1.24	58.20	متوسط
21	تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لنشر نشاطها.	2.91	1.31	58.20	متوسط
22	تسعى المؤسسة الرياضية لتشبيك علاقاتها مع المدارس والجامعات كشريك اساسي في صناعة البطل الاولمبي.	2.90	1.22	58.00	متوسط
23	تقيم المؤسسة فعاليات وانشطة هدفها تعزيز الثقافة الرياضية في المجتمع.	2.85	1.25	57.00	متوسط
24	تسعى المؤسسة لاستقطاب داعمين ومتابعين.	2.82	1.23	56.40	متوسط
25	لدى المؤسسة أجهزة إعلام منفتحة على الجمهور الفلسطيني.	2.72	1.20	54.40	متوسط
26	هناك برامج لاستقطاب الجماهير.	2.68	1.20	53.60	متوسط
27	هناك برامج لتسويق البطل الاولمبي اجتماعيا.	2.45	1.13	49.00	منخفض
	<b>الدرجة الكلية</b>	2.78	1.03	55.63	متوسط

يوضح الجدول (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية بتعزيز الثقافة الرياضية لدى اللاعبين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير النتائج أن اهتمام المؤسسات الرياضية الفلسطينية بتعزيز الثقافة الرياضية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.78) والوزن النسبي (55.63%).

وتشير النتائج الواردة في الجدول (4.9) أن أبرز اهتمامات المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صعيد تعزيز الثقافة الرياضية لدى اللاعبين هي تعزيز قاعدة المشاركة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.24)، تلاها استخدام المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لنشر نشاطها بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.31). في حين كانت أقل الفقرات اهتماماً من وجهة نظر المبحوثين هي وجود برامج لتسويق البطل الأولمبي اجتماعياً بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.13).

### 4.3 عرض نتائج فرضيات الدراسة

#### 4.3.1 عرض نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى

تنص فرضية الدراسة الرئيسية الأولى على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على عملية صناعة البطل الأولمبي من خلال (التدريب والتأهيل، المشاركة في المنافسات، والثقافة الرياضية) من وجهة نظر إدارتها" كما ذكر سابقاً ومن أجل تحديد دور تكاملية المؤسسات الرياضية الفلسطينية على عملية صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها، تم استخدام أبعاد تكاملية المؤسسات الرياضية الأربعة والممثلة بتكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، تكاملية المعلومات والعلاقات، والتكامل المالي، لتطبيق أربعة نماذج من نماذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لدراسة دور أبعاد تكاملية المؤسسات الرياضية الفلسطينية الأربعة الممثلة بتكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، تكاملية المعلومات والعلاقات، والتكامل المالي مجتمعة على عملية صناعة البطل الأولمبي

وأبعادها الثلاثة على التوالي. وقبل تطبيق نماذج الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل الاجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) في جدول (4.10) لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**جدول (4.10): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد صناعة البطل الأولمبي وأبعاد تكاملية المؤسسات الفلسطينية الرياضية.**

المتغيرات	تكاملية الأهداف	تكاملية الوظائف	تكاملية العلاقات والمعلومات	التكامل المالي	صناعة البطل الأولمبي	التدريب والتأهيل	المشاركة في المنافسات	الثقافة الرياضية
تكاملية الأهداف	1							
تكاملية الوظائف	0.804**	1						
تكاملية العلاقات والمعلومات	0.782**	0.831**	1					
التكامل المالي	0.698**	0.689**	0.769**	1				
صناعة البطل الأولمبي	0.710**	0.630**	0.693**	0.712**	1			
التدريب والتأهيل	0.689**	0.596**	0.655**	0.690**	0.968**	1		
المشاركة في المنافسات	0.698**	0.628**	0.692**	0.690**	0.956**	0.889**	1	
الثقافة الرياضية	0.655**	0.599**	0.656**	0.663**	0.943**	0.841**	0.897**	1

\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (4.10)، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي من جهة وأبعاد تكاملية بين المؤسسات من جهة أخرى المتمثلة بتكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، تكاملية المعلومات والعلاقات، والتكامل المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقات (0.71)، (0.63)، (0.69)، (0.71) على التوالي، إضافة إلى ذلك يتضح من خلال النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد تكاملية المؤسسات من جهة وعمليات تدريب وتأهيل اللاعبين من جهة أخرى، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد تكاملية المؤسسات والمشاركة في المنافسات، فأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرات، ويتضح لنا أيضاً وجود علاقة طردية بين أبعاد تكاملية المؤسسات وتعزيز الثقافة الرياضية.

كما تم الإشارة سابقاً، للإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى المتعلقة بدراسة دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). وكما هو معلوم، إن استخدام هذا الاختبار يستلزم الإيفاء بعدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي (Multicollinearity) بين متغيرات الدراسة المستقلة في النموذج، وللتأكد من توافر الشرط المذكور تم استخراج معامل تضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية يشير الجدول رقم (4.11) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة أكبر من (0.20) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Tabachnick & Fidell, 2007)؛ إضافة إلى ذلك أكدت النتائج أن خطأ التقدير يتوزع تقريباً توزيعاً طبيعياً، بالتالي نستطيع استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

**جدول (4.11): نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 1) لدراسة دور أبعاد التكاملية بين المؤسسات على صناعة البطل الأولمبي**

Tolerance	VIF	Stander error	Standarizd Parameter estimate	المتغيرات المستقلة
3.349	0.299	0.000	0.371**	تكاملية الأهداف
4.027	0.248	0.398	-0.066	تكاملية الوظائف
4.448	0.225	0.026	0.182*	تكاملية المعلومات والعلاقات
2.606	0.384	0.000	0.358**	التكامل المالي
0	الوسط الحسابي للخطأ	0.603	R Square	
0.993	التباين للخطأ	0.000	P-value	
		101.480	F-test	

المتغير التابع: صناعة البطل الأولمبي. \*، \*\* و \*\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 10%، 5% و 1%، على التوالي.

بعد التحقق من الإيفاء بشروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تم حساب الانحدار الخطي الأول (Regression model 1)، وتشير النتائج في الجدول (4.11) إلى وجود علاقة إيجابية (طردي) ذات دلالة إحصائية لتكاملية الأهداف على صناعة البطل الأولمبي، فكلما زادت درجة تحقيق تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات على صناعة البطل الأولمبي بمقدار (3.71%)، كما وتوضح النتائج وجود علاقة إيجابية لتكاملية العلاقات والمعلومات على صناعة البطل الأولمبي، فكلما زادت درجة تحقيق تكاملية المعلومات والعلاقات بين المؤسسات بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي بمقدار (1.82%)، إضافة إلى ذلك أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية للتكامل المالي على صناعة البطل الأولمبي، فكلما زادت درجة التكامل المالي بين المؤسسات بمقدار (10%) فإن قدرة المؤسسات الرياضية على

صناعة البطل الأولمبي تزداد بمقدار (3.58%)، في حين أوضحت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة تحقيق تكاملية الوظائف بين المؤسسات على قدرة المؤسسات على صناعة البطل الأولمبي.

ويتضح من خلال النموذج أن لأبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية الأربعة مجتمعة القدرة على تفسير (60.3%) من التباين في قدرة المؤسسات على صناعة البطل الأولمبي، مما يدل على الدور الكبير الذي تقوم به التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية سيتم دراستها على التوالي:

#### 4.3.1.1 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى

تنص فرضية الدراسة الفرعية الأولى " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على عمليات تدريب وتأهيل البطل الأولمبي"

كما تم الإشارة سابقاً، للإجابة عن فرضية الدراسة الفرعية الأولى المتعلقة بدراسة دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على عمليات تدريب وتأهيل البطل الأولمبي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بعد التأكد من الاستيفاء من شروط إجرائه، إذ حققت قيم معامل التباين (VIF) وقيم معامل تضخم التباين (Tolerance) القيم المسموح بها (Fidell, 2007 & Tabachnick)، إضافة إلى تحقق التوزيع الطبيعي لتقدير الخطأ.

جدول (4.12): نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 2) لدراسة

دور أبعاد التكاملية بين المؤسسات على عمليات تدريب وتأهيل البطل الأولمبي

المتغيرات المستقلة	Standarizd	Stander	VIF	Tolerance
--------------------	------------	---------	-----	-----------

		error	Parameter estimate	
3.349	0.299	0.000	0.399**	تكاملية الأهداف
4.027	0.248	0.254	-0.093	تكاملية الوظائف
4.448	0.225	0.118	0.134	تكاملية المعلومات والعلاقات
2.606	0.384	0.000	0.372**	التكامل المالي
0	الوسط الحسابي للخطأ	0.564	R Square	
0.993	التباين للخطأ	0.000	P-value	
		86.508	F-test	

المتغير التابع: التدريب والتأهيل. \*، \*\* و \*\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 10%، 5% و 1%، على التوالي.

بعد التحقق من الإيفاء بشروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تم حساب الانحدار الخطي الثاني (2 Regression model)، تشير النتائج في الجدول (4.12) إلى وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية لتكاملية الأهداف على عمليات تدريب وتأهيل البطل الأولمبي، فكلما زادت درجة تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي بمقدار (3.99%)، كما وتوضح النتائج وجود علاقة إيجابية للتكامل المالي بين المؤسسات على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي، فكلما زادت درجة التكامل المالي بين المؤسسات بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات الرياضية على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي بمقدار (3.72%)، في حين أوضحت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكاملية الوظائف بين المؤسسات وتكاملية المعلومات والعلاقات على قدرة المؤسسات على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي.

ويتضح من خلال النموذج أن لأبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية القدرة على تفسير (56.4%) من قدرة المؤسسات على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي.

#### 4.3.1.2 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية

تنص فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة " لا توجد علاقة ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسات " كما تم الإشارة سابقاً، للإجابة عن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة المتعلقة بدراسة دور تكاملية المؤسسات الرياضية الفلسطينية على المشاركة في المنافسات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بعد التأكد من الاستيفاء من شروط إجرائه، إذ حققت قيم معامل التباين (VIF) وقيم معامل تضخم التباين (Tolerance) القيم المسموح بها ( Tabachnick & Fidell, 2007)، إضافة الى تحقق التوزيع الطبيعي لتقدير الخطأ.

جدول (4.13): نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 3) لدراسة دور أبعاد التكاملية بين المؤسسات على قدرة المؤسسات للمشاركة في المنافسة

Tolerance	VIF	Stander error	Standarizd Parameter estimate	المتغيرات المستقلة
3.349	0.299	0.000	0.345**	تكاملية الأهداف
4.027	0.248	0.535	-0.049	تكاملية الوظائف
4.448	0.225	0.008	0.224**	تكاملية المعلومات والعلاقات
2.606	0.384	0.000	0.311**	التكامل المالي
0	الوسيط الحسابي للخطأ	0.580	R Square	



0.993	التباين للخطأ	0.000	P-value	
		92.057	F-test	

المتغير التابع: المشاركة في المنافسات. \*، \*\* و \*\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 10%، 5% و 1%، على التوالي.

بعد التحقق من الإيفاء بشروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تم حساب الانحدار الخطي الثاني (2 Regression model)، تشير النتائج في الجدول (4.13) إلى وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية لتكاملية الأهداف على المشاركة في المنافسات، فكلما زادت درجة تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسات بمقدار (3.45%)، كما وتوضح النتائج وجود علاقة إيجابية لتكاملية العلاقات والمعلومات على المشاركة في المنافسات، فكلما زادت تكاملية المعلومات والعلاقات بين المؤسسات بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات الرياضية على المشاركة في المنافسات بمقدار (2.24%)، إضافة إلى ذلك أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية للتكامل المالي على المشاركة في المنافسات، فكلما زاد درجة التكامل المالي بين المؤسسات بمقدار (10%) فإن قدرة المؤسسات الرياضية على المشاركة في المنافسات تزداد بمقدار (3.11%)، في حين أوضحت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكاملية الوظائف بين المؤسسات على قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسات.

ويتضح من خلال النموذج أن لأبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية القدرة على تفسير (58.0%) التباين في قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسات (58.0%).

#### 4.3.1.3 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

تنص فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على قدرة المؤسسات على تعزيز الثقافة الرياضية"

كما تم الإشارة سابقاً، للإجابة عن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة المتعلقة بدراسة علاقة التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على تعزيز الثقافة الرياضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بعد التأكد من الاستيفاء من شروط إجرائه، إذ حققت قيم معامل التباين (VIF) وقيم معامل تضخم التباين (Tolerance) القيم المسموح بها (Tabachnick & Fidell, 2007)، إضافة إلى تحقق التوزيع الطبيعي لتقدير الخطأ.

جدول (4.14): نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 3) لدراسة أثر أبعاد التكاملية بين المؤسسات على تعزيز الثقافة الرياضية

Tolerance	VIF	Stander error	Standarizd Parameter estimate	المتغيرات المستقلة
3.349	0.299	0.000	0.294**	تكاملية الأهداف
4.027	0.248	0.758	-0.026	تكاملية الوظائف
4.448	0.225	0.025	0.201**	تكاملية المعلومات والعلاقات
2.606	0.384	0.000	0.321**	التكامل المالي
0	الوسط الحسابي للخطأ	0.522	R Square	

0.993	التباين للخطأ	0.000	P-value	
		72.800	F-test	

المتغير التابع: تعزيز الثقافة الرياضية. \*، \*\* و \*\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 10%، 5% و 1%، على التوالي.

بعد التحقق من الإيفاء بشروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تم حساب الانحدار الخطي الثاني (3 Regression model)، تشير النتائج في الجدول (4.14) إلى وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية لتكاملية الأهداف على تعزيز الثقافة الرياضية، فكلما زادت تكاملية الأهداف بين المؤسسات الرياضية بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات على تعزيز الثقافة الرياضية بمقدار (2.94%)، كما وتوضح النتائج وجود علاقة إيجابية لتكاملية العلاقات والمعلومات على تعزيز الثقافة الرياضية، فكلما زادت درجة تحقيق تكاملية المعلومات والعلاقات بين المؤسسات بمقدار (10%) زادت قدرة المؤسسات الرياضية على تعزيز الثقافة الرياضية بمقدار (2.6%) إضافة إلى ذلك أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية للتكامل المالي على تعزيز الثقافة الرياضية، فكلما زادت درجة التكامل المالي بين المؤسسات بمقدار (10%) فإن قدرة المؤسسات الرياضية على تعزيز الثقافة الرياضية تزداد بمقدار (3.21%)، في حين أوضحت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكاملية الوظائف بين المؤسسات على قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسات.

وينتضح من خلال النموذج أن قدرة أبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية على تفسير التباين في قدرة المؤسسات على تعزيز الثقافة الرياضية (52.2%).

### 4.3.2 عرض نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

تنص فرضية الدراسة الرئيسية الثانية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية

الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)"

ينبثق عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية سيتم دراستها على التوالي:

#### 4.3.2.1 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى

تنص فرضية الدراسة الفرعية الأولى على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية

الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس"

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، كما

هو موضح في الجدول (4.15).

الدالة الإحصائية	Mann-Whitney U قيمة الاختبار	متوسط الرتب	الأوساط الحسابية	العدد	الجنس	أبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية
0.21	7594	128.29	2.96	94	أنثى	تكاملية الأهداف
		140.84	3.09	178	ذكر	
0.91	8300	135.80	3.18	94	أنثى	تكاملية الوظائف

		136.87	3.18	178	ذكر	
0.82	8228.5	135.04	3.05	94	أنثى	تكاملية المعلومات والعلاقات
		137.27	3.08	178	ذكر	
0.67	8104	139.29	2.90	94	أنثى	التكامل المالي
		135.03	2.87	178	ذكر	
0.77	8186	134.59	3.03	94	أنثى	التكاملية بين المؤسسات
		137.51	3.06	178	ذكر	

جدول (4.15): نتائج اختبار "مان-وتني" للفرق في متوسط رتب استجابة أفراد العينة حول درجة

### تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

يتضح من الجدول (4.15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة تحقق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية باختلاف الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.77) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى قبول الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول متوسط تحقق أبعاد التكاملية بين المؤسسات الأربعة باختلاف جنسهم، إذ كانت استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية كذلك حول أبعاد التكاملية بين المؤسسات متوسطة، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن استجابات المبحوثين الذكور أعلى من الإناث فيما يتعلق في درجة تحقيق تكاملية الأهداف وتكاملية المعلومات والعلاقات.

### 4.3.2.2 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثانية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية

الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل "

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، كما

هو موضح في الجدول (4.16).

جدول (4.16): نتائج اختبار "مان-وتني" للفرق في متوسط رتب استجابة أفراد العينة حول درجة

تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

الدالة الإحصائية	Mann-Whitney U قيمة الاختبار	متوسط الرتب	الأوساط الحسابية	العدد	طبيعة العمل	أبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية
0.58	7660.5	132.58	3.01	86	فني	تكاملية الأهداف
		138.31	3.07	186	إداري	
0.90	7922.5	135.62	3.17	86	فني	تكاملية الوظائف
		136.91	3.18	186	إداري	
0.83	7866	134.97	3.09	86	فني	تكاملية المعلومات والعلاقات
		137.21	3.06	186	إداري	
0.92	7933.5	135.75	2.90	86	فني	التكامل المالي
		136.85	2.86	186	إداري	
0.69	7755.5	133.68	3.05	86	فني	التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية
		137.80	3.05	186	إداري	

يتضح من الجدول (4.16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية باختلاف الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.69) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى قبول الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول أبعاد التكاملية بين المؤسسات الأربعة باختلاف طبيعة عملهم، إذ كانت استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية كذلك حول أبعاد التكاملية بين المؤسسات متوسطة باختلاف طبيعة عملهم، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن استجابات المبحوثين الإداريين أعلى من الفنيين فيما يتعلق في درجة تحقيق تكاملية الأهداف وتكاملية الوظائف.

### 4.3.2.3 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثالثة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية "

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار كروس كال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (4.17): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط استجابة أفراد

العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة الاختبار Chi-square	متوسط الرتب	الأوساط الحسابية	العدد	الدرجة العلمية	أبعاد التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية
0.69	2	0.75	141.13	3.03	42	دبلوم	تكاملية الأهداف
			138.02	3.07	169	بكالوريوس	
			129.10	3.00	61	ماجستير فأعلى	
0.31	2	2.33	137.06	3.11	42	دبلوم	تكاملية الوظائف
			141.13	3.24	169	بكالوريوس	
			123.29	3.07	61	ماجستير فأعلى	
0.65	2	0.86	138.92	3.06	42	دبلوم	تكاملية المعلومات والعلاقات
			138.86	3.10	169	بكالوريوس	
			128.29	3.00	61	ماجستير فأعلى	
0.62	2	0.97	137.35	2.86	42	دبلوم	التكامل المالي
			133.30	2.85	169	بكالوريوس	
			144.77	2.98	61	ماجستير فأعلى	
0.56	2	1.145	138.83	3.02	42	دبلوم	التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية
			139.34	3.07	169	بكالوريوس	
			127.02	3.01	61	ماجستير فأعلى	



يتضح من الجدول (4.17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية باختلاف الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.56) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى قبول الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق أبعاد التكاملية بين المؤسسات الأربعة باختلاف درجتهم العلمية، إذ كانت استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية كذلك حول أبعاد التكاملية بين المؤسسات متوسطة باختلاف درجاتهم العلمية، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن استجابات المبحوثين الحاملين لدرجة البكالوريوس أعلى من غيرهم من حملة درجة الدبلوم ومن حملة درجة الماجستير فأعلى فيما يتعلق في درجة تحقيق تكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، وتكاملية المعلومات والعلاقات.

#### 4.3.2.4 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الرابعة

تنص فرضية الدراسة الفرعية الرابعة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة"

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (4.18): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط استجابة أفراد

العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

التكاملية وأبعادها	سنوات الخبرة	العدد	الأوساط الحسابية	متوسط الرتب	الاختبار Chi-square	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
تكاملية الأهداف	أقل من 5 سنوات	36	3.19	154.65	4.40	2	0.11
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.94	126.37			
	10 سنوات فأكثر	115	3.11	141.47			
تكاملية الوظائف	أقل من 5 سنوات	36	3.25	145.47	0.79	2	0.68
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	3.12	132.70			
	10 سنوات فأكثر	115	3.21	137.69			
تكاملية المعلومات والعلاقات	أقل من 5 سنوات	36	3.32	160.61	11.11	2	*0.00
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.87	119.48			
	10 سنوات فأكثر	115	3.21	146.86			
التكامل المالي	أقل من 5 سنوات	36	3.08	157.21	10.85	2	*0.00
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.70	119.32			
	10 سنوات فأكثر	115	3.00	148.10			
التكامل بين المؤسسات	أقل من 5 سنوات	36	3.22	158.81	6.97	2	*0.03
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.91	123.59			
	10 سنوات فأكثر	115	3.14	143.10			

\*// تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

يتضح من الجدول (4.18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسط استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكامل المالي وتكاملية المعلومات والعلاقات باختلاف عدد سنوات خبرتهم، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) و(0.00) على التوالي وكلهما أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، فكانت هذه الفروق لصالح العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5) سنوات و (10) سنوات، وكانت استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية كذلك حول أبعاد التكاملية بين المؤسسات متوسطة باختلاف عدد سنوات الخبرة، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن اتجاهات المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات أعلى من غيرهم.

### 4.3.3 عرض نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة

تنص فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)"

ينبثق عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية سيتم دراستها على التوالي:

#### 4.3.3.1 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى

تنص فرضية الدراسة الفرعية الأولى على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير الجنس"

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، كما هو موضح في الجدول (4.19).

جدول (4.19): نتائج اختبار "مان-وتني" للفرق في متوسط رتب استجابة المبحثن حول قدرة

المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	Mann-Whitney U قيمة الاختبار	متوسط الرتب	الأوساط الحسابية	العدد	الجنس	صناعة البطل الأولمبي
*0.01	6819.5	120.05	2.30	94	أنثى	التدريب والتأهيل
		145.19	2.63	178	ذكر	
0.01*	6662	118.37	2.51	94	أنثى	المشاركة في المنافسة
		146.07	2.85	178	ذكر	
*0.01	6782.0	119.65	2.55	94	أنثى	تعزير الثقافة الرياضية
		145.40	2.90	178	ذكر	
0.01*	6641	118.15	2.42	94	أنثى	صناعة البطل الأولمبي
		146.19	2.76	178	ذكر	

\*\*/ تعيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

يتضح من الجدول (4.19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة المبحثن حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي باختلاف الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.01) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحثن حول أبعاد صناعة البطل الأولمبي الثلاث باختلاف جنسهم، إذ كانت هذه الفروق لصالح الإناث فكانت استجابات المبحثن الذكور حول قدرة المؤسسات الرياضية لصناعة البطل الأولمبي وأبعادها متوسطة، في حين كانت استجابات الإناث منخفضة.

### 4.3.3.2 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثانية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على

صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير طبيعة العمل "

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار مان-وتني للعينات المستقلة (Mann-Whitney U)، كما

هو موضح في الجدول (4.21).

جدول (4.20): نتائج اختبار "مان-وتني" للفرق في متوسط رتب استجابة المبحوثين حول مستوى

قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير طبيعة العمل

الدالة الإحصائية	Mann-Whitney U قيمة الاختبار	متوسط الرتب	الأوساط الحسابية	العدد	طبيعة العمل	أبعاد صناعة البطل الأولمبي
0.15	7132	146.57	2.65	86	فني	التدريب
		131.84	2.45	186	إداري	والتأهيل
0.64	7718	139.76	2.78	86	فني	المشاركة في
		134.99	2.71	186	إداري	المنافسة
0.63	7708.5	139.87	2.83	86	فني	تعزيز الثقافة
		134.94	2.76	186	إداري	الرياضية
0.42	7506.5	142.22	2.73	86	فني	صناعة البطل
		133.86	2.60	186	إداري	الأولمبي

يتضح من الجدول (4.20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل

الأولمبي باختلاف طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.42) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى قبول الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي الثلاثة أبعاد باختلاف طبيعة عملهم، إذ كانت استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي كذلك حول أبعادها متوسطة باختلاف طبيعة عملهم، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن اتجاهات المبحوثين الفنيين أعلى من الإداريين.

### 4.3.3.3 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثالثة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، و"لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار كروس كال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (4.21): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

أبعاد صناعة البطل الرياضي	الدرجة العلمية	العدد	الأوساط الحسابية	متوسط الرتب	قيمة الاختبار Chi-square	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
التدريب والتأهيل	دبلوم	42	2.71	141.13	0.75	2	0.69
	بكالوريوس	169	2.51	138.02			
	ماجستير فأعلى	61	2.38	129.10			
المشاركة في المنافسة	دبلوم	42	2.85	137.06	2.33	2	0.31
	بكالوريوس	169	2.77	141.13			
	ماجستير فأعلى	61	2.55	123.29			

0.65	2	0.86	138.92	2.97	42	دبلوم	تعزيز الثقافة الرياضية
			138.86	2.78	169	بكالوريوس	
			128.29	2.67	61	ماجستير فأعلى	
0.56	2	1.145	138.83	2.82	42	دبلوم	صناعة البطل الأولمبي
			139.34	2.65	169	بكالوريوس	
			127.02	2.50	61	ماجستير فأعلى	

يتضح من الجدول (4.21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي باختلاف الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.56) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى قبول الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات الباحثين حول أبعاد قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي باختلاف درجتهم العلمية، إذ كانت استجابات الباحثين حول قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي وأبعادها متوسطة باختلاف درجاتهم العلمية، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن اتجاهات الباحثين الحاملين لدرجة البكالوريوس أعلى من غيرهم من حملة درجة الدبلوم ومن حملة درجة الماجستير فأعلى فيما يتعلق في مستوى تحقق تكاملية الأهداف، تكاملية الوظائف، وتكاملية المعلومات والعلاقات.

#### 4.3.3.4 عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الرابعة

تنص فرضية الدراسة الفرعية الرابعة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الباحثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة"

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام اختبار كروس كال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (4.22): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد صناعة البطل أبعادها	سنوات الخبرة	العدد	الأوساط الحسابية	متوسط الرتب	قيمة الاختبار Chi-square	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
التدريب والتأهيل	أقل من 5 سنوات	36	3.19	169.86	20.13	2	*0.00
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.94	113.80			
	10 سنوات فأكثر	115	3.11	149.94			
المشاركة في المنافسة	أقل من 5 سنوات	36	3.25	164.18	11.87	2	*0.00
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	3.12	119.40			
	10 سنوات فأكثر	115	3.21	145.82			
تعزيز الثقافة الرياضية	أقل من 5 سنوات	36	3.32	166.36	15.33	2	*0.00
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.87	116.77			
	10 سنوات فأكثر	115	3.21	147.91			
صناعة البطل الأولمبي	أقل من 5 سنوات	36	3.08	168.04	17.65	2	*0.00
	من 5-أقل من 10 سنوات	121	2.70	115.17			
	10 سنوات فأكثر	115	3.00	149.07			

\*\*// تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.



يتضح من الجدول (4.22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية، كما ونلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي باختلاف عدد سنوات خبرتهم، إذ كانت استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي وأبعادها متوسطة باختلاف عدد سنوات الخبرة ، إضافة الى ذلك يظهر من النتائج أن اتجاهات المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات أعلى من غيرهم، كما وأظهرت النتائج ان الفروق لصالح العاملين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (5) سنوات و(10) سنوات.

### تحليل النتائج ومناقشتها

#### 5.1 مقدمة

خصصت الدراسة هذا الفصل من اجل عرض ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها، ووضع استنتاجات من وجهه نظر الباحث، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات.

#### 5.2 النتائج والإستنتاجات

لقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، وسيتم عرض ومناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة وفرضياتها.

##### 5.2.1 النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الرئيسي الأول:

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الأول الذي ينص على " ما درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في ادارتها" أن درجة تطبيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية متوسطة حيث بلغت نسبة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية (61.02%)، وأظهرت النتائج أن أبرز أبعاد التكاملية تحقيقا تكاملية الوظائف حيث بلغت نسبة تحقيقها (63.57%)، تلاها تكاملية العلاقات والمعلومات (61.43%)، التكامل المالي (60.93%)، وتكاملية الأهداف، حيث بلغت نسبة تحقيق كل منها (57.54%).

السبب يعود الى تفهم العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية لدورهم الوظيفي المرتبط بوجود علاقات ومعلومات متكاملة نسبيا بين هذه المؤسسات، مما رفع النسبة في هذه الجوانب من التكاملية، في حين تشير نتائج الدراسة الى انخفاض في مستوى تكاملية الأهداف في صناعة البطل الأولمبي، مما يؤكد ان توفير ورصد الموازنات لدى هذه المؤسسات يرتبط ارتباطا طرديا بحجم الأهداف لديها لتحقيق تكامل مالي يتناسب واهداف المؤسسة، وهذا ما يفسر تدني نسبة تحقيق تكاملية الأهداف إذا ما قورنت بنسبة تحقيق التكامل المالي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة مكي، نزمين (2015) والتي تشير نتائجها إلى أن مستوى استفادة الفئة الإدارية العليا من مشروع تكامل البيانات في صناعة القرارات كانت بنسبة (69.16%) وأن

مشروع تكامل البيانات الحكومية يوفر ما نسبته (73.68%) من المعلومات لهذه المؤسسات، ودراسة (الشافعي، 2010) التي تشير في نتائجها لعدم وجود استراتيجية محددة للبطولة الرياضية ولا سياسات محددة ومستمرة في مصر

## 5.2.2 النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الرئيسي الثاني:

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الثاني الذي ينص على " ما مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في ادارتها؟" أن مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي متوسطة بوزن نسبي (52.84%)، وأظهرت النتائج أن قدرة المؤسسات تبرز في صناعة البطل الأولمبي من خلال تعزيز الثقافة الرياضية حيث بلغت نسبة قدرتها (55.63%)، تلاها على المشاركة في المنافسات (54.64%)، التدريب والتأهيل، حيث بلغت نسبة تحقيقها (50.64%).

ويعزى ذلك الى وجود ثقافة عامة لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بضرورة تحقيق التكاملية لصناعة البطل الأولمبي، ولكن هذه الثقافة وحدها لا تكفي في ظل ضعف البنية التحتية للمؤسسات الرياضية الفلسطينية، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية غير مؤهلة للقيام بواجبها، من حيث الاعداد والتدريب والتأهيل ضمن المعايير الدولية التي توصلنا الى صناعة البطل الاولمبي القادر على المشاركة في المنافسات بقدرات ومهارات ونتائج تمكنه من الوصول الى الأولمبياد ضمن خطة استراتيجية شاملة بعيدة المدى تتجلى فيها كل عناصر التكاملية المؤسساتية لتحقيق الهدف المنشود، لان عكس ذلك هو ما يفسره تدني بُعدي المنافسات والتأهيل والتدريب.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المسعودي والعواد (2016) في نتائجها المتمثلة في وجود ضعف في التنسيق والتعاون ما بين الأجهزة الرقابية، إضافة إلى افتقادها للكثير من الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من محاربة الفساد والقضاء عليه في مؤسسات الدولة، في حين اختلفت مع دراسة (Trivedi & Zimmer, 2014) حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن النجاح الأولمبي كما تصوره الدراسات السابقة يعتمد على الناتج المحلي وعدد السكان في الدولة، وهو ما ليس دقيقاً.

### 5.2.3 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

أظهرت نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى الذي ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على عملية صناعة البطل الأولمبي من خلال (التدريب والتأهيل، المشاركة في المنافسات، والثقافة الرياضية)" وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتكاملية بين المؤسسات على قدرة المؤسسات على صناعة البطل الأولمبي، بحيث بلغت قدرة التكاملية بين المؤسسات الرياضية على تفسير حوالي 60% من التباين في قدرة المؤسسات الرياضية على صناعة البطل الأولمبي، مما يدل على الدور الكبير الذي تقوم به التكاملية بين المؤسسات الرياضية في صناعة البطل الأولمبي، كما وأظهرت النتائج أن أبرز أبعاد التكاملية بين المؤسسات تأثيراً على قدرة المؤسسات الرياضية في صناعة البطل الأولمبي التكامل المالي، إضافة إلى ذلك أظهر النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد التكاملية بين المؤسسات على قدرة المؤسسات على تدريب وتأهيل البطل الأولمبي، بحيث فسرت التكاملية بين المؤسسات 56.4% من التباين في قدرة المؤسسات على تأهيل وتدريب البطل الأولمبي، إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن أبرز أبعاد التكاملية تأثيراً على قدرة المؤسسات في تأهيل وتدريب البطل الأولمبي تكاملية الأهداف.

في حين لم يكن هناك علاقة بين كل من تكاملية المعلومات والعلاقات وتكاملية الوظائف على قدرة المؤسسات في تأهيل وتدريب البطل الأولمبي، أما فيما يتعلق بعلاقة التكاملية بين المؤسسات على قدرة المؤسسات في المشاركة في المنافسات، فأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية، بحيث فسرت التكاملية بين المؤسسات 52.2% من التباين في قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية لكل من تكاملية الأهداف، تكاملية المعلومات والعلاقات، والتكامل المالي على قدرة المؤسسات على المشاركة في المنافسات وكان أبرزها تكاملية الأهداف، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية للتكاملية بين المؤسسات على قدرة المؤسسات في تعزيز الثقافة الرياضية بين اللاعبين، بحيث فسرت التكاملية بين المؤسسات 58% من التباين في قدرة المؤسسات في تعزيز الثقافة الرياضية، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية لكل من تكاملية الأهداف، تكاملية المعلومات والعلاقات، والتكامل المالي على قدرة المؤسسات في تعزيز الثقافة الرياضية وكان أبرزها التكامل المالي.

ويعزو الباحث ذلك الى أهمية أدوار المؤسسات الرياضية في موضوع الدراسة على صناعة البطل الأولمبي فكلما زادت التكاملية في محاور الدراسة وفق المعايير العالمية والدولية زادة القدرة على انتاج بطل اولمبي، من خلال تمكين كافة المؤسسات الرياضية ذات العلاقة، واعطاءها الأدوار التكاملية الواضحة تجاه صناعة البطل الأولمبي لتتحمل مسؤوليتها في تنفيذ أهداف صناع القرار في الرياضية الفلسطينية بوصفها أداة من أدوات النضال الفلسطيني، في الوقت الذي يسعى فيه الاحتلال الاسرائيلي بكل ما أوتي من قوى ووسائل إلى طمس الوجود الفلسطيني في المحافل الدولية، والذي يسعى جاهداً لمنع وصول الفلسطيني إلى العالمية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2018) التي بينت أصرار ودعم القيادة السياسية والرياضية للعمل الرياضي وترسيخه في الأراضي الفلسطينية، واستخدام كل الطرق الممكنة للحفاظ على الحقوق المشروعة في الرياضة الفلسطينية، ودراسة سالم، سفيان (2016) التي تؤكد نتائجها وجود علاقة طردية قوية جداً بين تكامل الأدوار وبين جودة الأداء بنسبة لا تقل عن (85%).

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)"

ولقد تبين من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين نحو درجة تحقق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس و متغير طبيعة العمل وأيضا متغير الدرجة العلمية، كما وأكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين نحو درجة تحقيق جميع أبعاد التكاملية المتمثلة بتكاملية الأهداف، تكاملية المعلومات

والعلاقات، تكاملية الوظائف، والتكامل المالي تبعا لكل من متغير الجنس، متغير طبيعة العمل، ومتغير

الدرجة العلمية، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات تبعا لسنوات الخبرة، بحيث أظهرت النتائج أن استجابات المبحوثين

الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات كانت الأعلى، كما أظهرت النتائج وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو درجة تحقيق التكاملية في المعلومات والعلاقات والتكامل المالي تبعا لخبرة المبحوثين.

ويمكن ان يبرر السبب وراء ذلك ان العاملين في المؤسسات الرياضية من ذوي الخبرة الاقل لديهم شغف كبير نحو تحقيق انجاز بما يتماشى مع تصور عنصر الشباب، الطامح في صناعة بطل اولمبي أكثر من العاملين ذوي الخبرة الأعلى الذين عاشوا الواقع بكل جوانبه ويرون حجم المعوقات، في حين يرى العاملين في المؤسسات الرياضية الذين تجاوزت خبرتهم (10) أعوام، ان الأمل لازال موجودا في قدرتنا على صناعة البطل الأولمبي، إذا ما توفر الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا لعملية التكامل متسلحين بالإرادة الفلسطينية اخذين بعين الاعتبار كل العوامل التي توصل الى تكامل حقيقي في العمل المؤسسي الذي اصبح اليوم معياراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.

وهو ما يعكس اهمية الدور المؤسسي والإداري المتناسق مع جميع العوامل الداخلية والخارجية في المؤسسة، متجهة نحو تحقيق الهدف الأساسي في الوصول لصناعة البطل الاولمبي القادر على المنافسة لتمثل فلسطين في المحافل الدولية كمهمة وطنية سامية، ومن هنا تبرز أهمية التكاملية في الشأن الرياضي الفلسطيني.

وقد اتفقت هذه دراسة مع دراسة (Swink & Schoenherr (2014 التي خلصت إلى عدة نتائج كان من أهمها أن التكامل الداخلي في الشركات الأمريكية يؤثر بشكل أساسي على الربح

### 5.2.5 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الثالثة

أظهرت نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)"

ولقد تبين من خلال نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لكل من متغير الجنس و متغير سنوات الخبرة، فيما يتعلق بأبعاد قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة اللاعب الاولمبي، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين نحو قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة اللاعب الاولمبي بأبعادها الثلاثة المتمثلة تدريب وتأهيل اللاعبين، المشاركة في المنافسات، تعزيز الثقافة الرياضية تبعاً لكل من متغير الجنس ومتغير سنوات الخبرة، كما وأكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين نحو قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية على صناعة اللاعب الاولمبي بأبعادها الثلاثة المتمثلة تدريب وتأهيل اللاعبين، المشاركة في المنافسات، تعزيز الثقافة الرياضية تبعاً لكل من متغير طبيعة العمل، ومتغير الدرجة العلمية.

#### الاستنتاجات:

1- أظهرت الدراسة ان أكثر ابعاد التكاملية قدرة في صناعة البطل الأولمبي هي تكاملية الأهداف والتكامل المالي، وخاصة في عملية التدريب والتأهيل.

2- أظهرت الدراسة ان تكاملية العلاقات والمعلومات لم تؤثر في التدريب والتأهيل بينما اثرت في المشاركة في المنافسات وتعزيز الثقافة الرياضية.

3- أظهرت الدراسة غياب التنسيق في الأهداف بين المؤسسات الرياضية حول صناعة البطل الأولمبي.

4- هناك درجة متوسطة من التكاملية في عموميات الثقافة بين المؤسسات الرياضية حول صناعة البطل الأولمبي

5- يتضح من الدراسة وجود وعي كبير لأهمية دور التكامل في جانبي التدريب والتأهيل والمنافسات.

6- أظهرت الدراسة الحاجة الكبيرة لوضوح دور المؤسسات الرياضية ذات العلاقة في الجوانب المالية

7- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية بين التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية

وصناعة البطل الأولمبي في كافة مجالات الدراسة.

### 5.3 التوصيات:

#### يوصي الباحث بالتالي:

1- ضرورة وضع استراتيجيات تشمل اهداف واضحة ومحددة تتقاطع حولها المؤسسات ذات العلاقة بصناعة البطل الأولمبي.

2- لابد من نشر الثقافة الأولمبية في المدارس والجامعات الفلسطينية وغرسها في المجتمع لتصبح أسلوب حياة.

3- ضرورة إيجاد نظام مالي واضح المعالم يحدد واجبات ومسؤوليات كل جهة من الجهات ذات العلاقة.

4- يجب تحسين المناهج الرياضية وإعطاء الالعاب الفردية عناية أكبر وزرع ثقافة رياضية جديدة لدى الناشئة.



5- يجب ان توضع فكرة صناعة البطل الأولمبي الفلسطيني على سلم واولويات الحكومة كهدف من أهداف الدولة باعتبارها مسؤولية وطنية بالدرجة الأولى، وليس مسؤولية اللجنة الأولمبية واتحاد اللعبة فقط.

6- ضرورة اجراء دراسات حول عناصر أخرى من التكاملية بين جميع المؤسسات التي تساهم في صناعة البطل الأولمبي الفلسطيني.

7- أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً لدراسات قادمة تتناول الرياضة الأولمبية الفلسطينية والعربية، وان تعمم نتائج هذه الدراسة على الاتحادات والمؤسسات الرياضية الفلسطينية ذات العلاقة.

#### المصادر والمراجع العربية:

#### المصادر العربية:

- لسان العرب، ابن منظور، ط3، 1994، دار صامد، بيروت.

#### المراجع:

1. المسلمي، إبراهيم. (1995). *إدارة المؤسسات الصحفية*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
2. محمود، أشرف. (2016). *الإعداد البدني والإحماء في التدريب الرياضي*. عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
3. التضامن الأولمبي. (2014). *دليل الإدارة الرياضية*. أوتوا: اللجنة الأولمبية الدولية.
4. الخولي، أمين. (1996). *الرياضة والمجتمع*. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون.
5. المبيضين، باسم. (2011). *العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال*. عمان: دار جليس الزمان.

6. الجزائر، تامر مصطفى. (2012). *اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية*. الاسكندرية، مصر: جامعة الإسكندرية (رسالة دكتوراه)
7. محمد، جمال. (2015). *نظم المعلومات الإدارية*. أبو ظبي، المنهل.
8. ناصيف، جميل. (1993). *موسوعة الألعاب الرياضية المفصلة*. بيروت: دار الكتب العلمية.
9. حريم، حسن. (2010). *إدارة المنظمات (منظور كلي)*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. الشافعي، حسن. (2010). *اللوجستيات في التربية البدنية والرياضية*. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
11. المسعودي، حيدر والعواد، أسعد. (2016). آلية التكامل بين الأجهزة الرقابية للحد من الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة العراقية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 47، 167-142.
12. الحاج، خالد. (2017). *أساسيات التدريب الرياضي*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
13. داودي، أحمد. (2019). *الفعالية التنظيمية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
14. رايس، وفاء. (2016). *نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق*. ktab INC.
15. الصرن، رعد. (2016). *إدارة الجودة الشاملة مدخل الوائف والأدوات*. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
16. جابر، رمزي. (2008). *دراسة واقع سمة قلق المنافسة الرياضية عند عدائي المسافات المتوسطة في فلسطين*. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر (دراسة منشورة)
17. شلابي، زهير. (2019). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. العنزلي، سعد وراضي، جواد. (2011). *التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم، مدخل، تطبيقات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

19. سالم، سفيان. (2016). **تكامل الأدوار وعلاقته بجودة الأداء لدى الإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني**. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة).
20. العيسى، سمير. (2014). **إدارة مصادر المعلومات والبيانات**. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
21. بربيط، سهام وعمرأوي، نور الهدى. (2014). **إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي: دراسة حالة الملحقة الجامعية مغنية**. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.
22. سيد عبد النبي، محمد. (2019). **إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز**. الجيزة: وكالة الصحافة العربية (ناشرون).
23. شاذلي، عوض أحمد. (2015). **فاعلية العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية (دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة الإعلام الاتحادية)**. الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير غير منشورة).
24. صافي، نوال المختار. (2015). **دور الاتحاد الإفريقي في تحقيق الأمن القاري: دراسة حالة الصومال**. الجزائر: جامعة العربي التبسي (رسالة ماجستير غير منشورة).
25. ناظم، صائب. (2019). **الرياضة والتنظيم القانوني**. *مجلة كربلاء لعلوم التربية الرياضية*، 2، 10 - 11.
26. القحطاني، نايف. (2019). **تحديث إدارة الاتحادات الرياضية السعودية في ضوء متطلبات العولمة**. *مجلة جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية*، المجلد 3، العدد 48.
27. قنديلجي، عام والسامرائي، فاضل. (2009). **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
28. عبد الرحمن، سالم و فيصل محمد. (2004). **الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة لأداء**. دمشق، سوريا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

29. عوض، محمد. (2018). *دور المؤسسات الرياضية الفلسطينية في مواجهة سياسات الاحتلال وبناء مشروع وطني*. جامعة القدس، فلسطين: (رسالة ماجستير غير منشورة)
30. الروابدة، عبد الرؤوف قاسم. (2017). *مفهوم التدريب الرياضي*. إربد: دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.
31. جبار الضمد، عبد الستار. (2017). *علم النفس الرياضي*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
32. مخيمر، عبد العزيز. (2000). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية : وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*. (عبد العزيز مخيمر، المحرر) القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. جرادات، عبد الناصر. (2019). *مقدمة في العلاقات العامة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
34. الزعبي، علي و دودين، أحمد. (2015). *الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
35. شطناوي، علي. (1990). *نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
36. العجيلي، علي. (2018). "أثر تكامل ممارسات سلسلة التوريد على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الغذائية العامة بقطاع غزة"، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة).
37. إفروجن، غنية. (2008). *التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي)*. الجزائر، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية: جامعة الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).
38. فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

39. العدوي، فهمي. (2011). *مفاهيم جديدة في العلاقات العامة*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
40. البكري، فؤادة. (2014). *العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات*. القاهرة: عالم الكتب.
41. أبراهيم، قاسم. (2015). *أثر المنصب على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية*. اللاذقية، سوريا: جامعة تشرين (دراسة منشورة)
42. القهوي، ليث. (2013). *استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
43. القهوي، ليث وآخرون. (2013). *جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة*. أبو ظبي: المنهل.
44. العدلوني، محمد أكرم. (2002). *العمل المؤسسي*. بيروت: دار ابن حزم.
45. الحربي، محمد. (2014). *استراتيجية مقترحة لتحقيق التكامل بين الأجهزة الأمنية والمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (دراسة منشورة).
46. المغربي، محمد الفاتح. (2019). *التخطيط الإداري*. أبو ظبي: المنهل.
47. علاوي، محمد حسن. (1990). *علم التدريب الرياضي*. القاهرة: دار المعارف.
48. صدقي، محمد. (2020). *العلاقات العامة علم وفن وعمل*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.
49. منظومة القضاء والتشريع في فلسطين المقتفي. (2008). جامعة بيرزيت. تم الاسترداد من قرار بقانون رقم (11) لسنة 2005م، بشأن قانون الرياضة: <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=15964>
50. العوامل، نائل. (2010). *إدارة التنمية: الأسس، النظريات، التطبيقات العملية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
51. قاسم، نادر زهير. (2013). *توظيف الرياضة في السياسة الدولية*. فلسطين: جامعة بيرزيت (رسالة ماجستير غير منشورة)

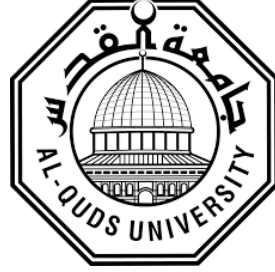
52. شلش، نجلاء محمد. (2013). دور التشبيك في تعزيز التكامل بين المؤسسات الفلسطينية الأهلية دراسة حالة "شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية". القدس، فلسطين: جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).
53. مكي، نرمين. (2015). دور مشروع تكامل البيانات الحكومية في صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى (رسالة ماجستير غير منشورة)
54. ويكيبيديا. (2020). جبريل الرجوب. تاريخ الاسترداد 02 10, 2020، من بوابة فلسطين : أعلام: [https://ar.wikipedia.org/wiki/جبريل\\_الرجوب](https://ar.wikipedia.org/wiki/جبريل_الرجوب)

## المراجع الأجنبية:

1. Topolšek, D., & et al. (2009). **The Importance of Internal Integration for a Successful External Integration of the Supply Chain**. Maribor, Slovenia: University of Maribor.
2. Bae, H. S. (2011). **The Relationships between Environment, Integration and Performance in Supply Chain Contexts**. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 61-90.
3. Braccini, A. (2014). **Investigating Factors Negatively Influencing IT Value: the Role of Organizational Integration**. Viterbo: Università degli Studi della Tuscia.
4. Duff, V. (2014). *What Is Organizational Integration?* Retrieved 07 30, 2020, from Chron: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-integration-82053.html>
5. hcys. (2019). *المجلس الأعلى للشباب والرياضة*. Retrieved from تعريف وخلفية: <http://hcys.ps/ar/page>
6. IIA. (2011). *Public Sector Definition*. USA: **The Institute of Internal Auditors**.
7. Lawrence, T., & et al. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 52-58.
8. Lee, Y.-N., & Walsh, J. P. (2011). **Intra-Organizational Integration and Innovation: Organizational Structure, Environmental Contingency and R&D Performance**. USA: INTERNATIONAL CENTRE FOR ECONOMIC RESEARCH.
9. Leuschner, R., & et al. (2013). **A Meta - analysis of supply chain integration and firm performance**. New Jersey, USA: Rutgers University (Published Thesis).
10. Shah, S. H. (2010). **Correlation between New Product Development and Interdepartmental Integration**. *International Journal of Business and Social Science*, 1, 222-238.
11. Swink, M., & Schoenherr, T. (2014). **The Effects of Cross- Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity**. *Journal Of Business Logistics*, 69-87.
12. Trivedi, P., & Zimmer, D. (2014). **Success at the Summer Olympics: How Much Do Economic Factors Explain?** *Econometrics — Open Access Journal*, 169-202.
13. Zubi, M., & Sundram, V. (2014). **A Meta-Analysis of Supply Chain Integration and Firm Performance: The Mediating Effect of Competitive Advantage**. Shah Allam, Malaysia: Universiti Teknologi MARA (UiTM).
14. وفا, و. (2019). *مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا*. Retrieved from المجلس الأعلى للشباب والرياضة: [http://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=2943](http://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2943)

## ملحق رقم (1)

الاستبانة قبل التحكيم



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

الاخ الدكتور: .....حفظه الله،

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية على إنتاج لاعب اولمبي من وجهة نظر العاملين في ادارتها) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة جامعة القدس، ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث ببناء وتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال الدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بالموضوع، حيث تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو:

معرفة الدور التكاملي للمؤسسات الرياضية الفلسطينية في إنتاج اللاعب الأولمبي، ومن خلال الهدف الرئيسي تتبلور الاهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على المؤسسات الرياضية الفلسطينية التي تعمل في مجال الرياضة الأولمبية.
  2. التعرف على احتياجات وخصائص اللاعب الأولمبي.
  3. معرفة الدور الذي تلعبه المؤسسات الرياضية الفلسطينية بعملية صناعة البطل الأولمبي.
- يرجى التكرم بإعطاء ملاحظاتكم وتقييمكم لأداة الدراسة.



وبما انكم المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحث ان يضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجيا من حضرتكم التكرم بتحكيمها من حيث:

- مدى ملائمة وانتماء الفقرة مع المجال الذي تندرج تحته.
- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
- إضافة او تعديل ما ترونه مناسباً.
- اية ملاحظة او اقتراحات أخرى.

هذه وسيكون لأراكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفعال في تطوير الأداة واخراجها بصورة ملائمة لذا فان الباحث يرجو ابداء آرائكم في كل فقرة من فقرات الأداء وذلك بوضع إشارة في الحقل الذي ترونه مناسباً والتلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة، صياغة) وموافقتم على فقرات الأداة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم سلفاً مع فائق احترامي وتقديري واعترافي بوافر فضلكم،،،

الباحث

فوزي سليمان العصافرة

[fawziasafra@yahoo.com](mailto:fawziasafra@yahoo.com)

00972 599 52 45 45

الجزء الأول: العوامل الديمغرافية

يرجى وضع دائرة على الخيار المناسب:

الجنس: 1. ذكر 2. أنثى

الدرجة العلمية: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى.

سنوات العمل في المؤسسة: 1. أقل من 5 سنوات 2. (من 5 سنوات وأقل من 10) 3. من (10 سنوات فأعلى).

الجزء الثاني: تكاملية العمل المؤسسي

يرجى وضع  أو  في الخانة التي تناسب إجابتك

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	مقترح التعديل
<b>تكاملية الأهداف</b>				
1.	تتبنى المؤسسات الرياضية الفلسطينية استراتيجيات واضحة لتحقيق أهدافها			
2.	تتوافق الأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها والتوجهات العامة للحركة الرياضية الفلسطينية.			
3.	هناك الكثير من الحالات التي تتصادم فيها أهداف المؤسسة الرياضية التي أعمل به وتوجهات المؤسسات الرياضية التابعة لها.			
4.	تحقق الأهداف الرئيسية التي تتبناها المؤسسة الرياضية احتياجات الرياضي الفلسطيني.			
5.	بعض الأهداف التي يتم وضعها في مؤسستي الرياضية غير قابلة للتحقق دون مشاركة كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية الأخرى.			
6.	تقوم مؤسستي بوضع أهدافها بالتشاور مع كافة المؤسسات الرياضية والجهات التي لها علاقة بنشاطاتها.			
7.	تقوم مؤسستي \\بعقد حلقات نقاش مع أطراف ومؤسسات شريكة في العمل الرياضي الفلسطيني قبل وضع الخطط السنوية.			
8.	من الضرورة أن يتم وضع الهدف العام للمؤسسة الرياضية وتقسيمه إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها بشكل متكامل.			

<b>تكامل الوظائف</b>			
			9. لدى المؤسسة الرياضية القدرة على تحديد الوظائف الداخلية اللازمة لتحقيق الهدف.
			10. تتسق مؤسستي مع كافة المؤسسات الرياضية التابعة لها من حيث النشاط الرياضي.
			11. تمتلك مؤسستي هيكلاً تنظيمياً لا يتعارض مع عملية التواصل والاتصال مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
			12. تتشابه الوظائف الإدارية في المؤسسة مع الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الأخرى.
			13. يدرك كل فرد في المؤسسة وظيفته بوضوح تام.
			14. يدرك من يعملون في الوظائف الإدارية في المؤسسة بأن مخرجات وظائفهم هي مدخلات لوظائف أخرى في المؤسسات الرياضية ذات العلاقة.
			15. تمتلك مؤسستي كافة التقنيات الحديثة التي تساهم في إتمام العمل.
			16. تتكامل الدوائر في المؤسسة بنشاطاتها وأعمالها في تحقيق أهداف المؤسسة المطروحة.
			17. يتم عمل تنسيق دائم بين المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات فيما يتعلق بنشاطات العمل الرياضي لتحقيق التكامل في المخرجات.
<b>تكامل العلاقات</b>			
			18. تمتلك المؤسسة شبكة من العلاقات العامة مع المؤسسات المحلية والدولية تساعدها في إنجاز أهدافها.
			19. لدى المؤسسة دائرة مختصة في إدارة العلاقات مع المؤسسات الرياضية المنضوية تحت لوائها.
			20. تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تقاسم المسؤوليات مع كافة المؤسسات الرياضية التي تعمل من خلالها.

			21. تتسم العلاقات الوظيفية بين دوائر المؤسسة بالتعاون والتنسيق الدائم.
			22. لدى المؤسسة القدرة على معرفة اتجاهات المؤسسات الشريكة نحو النشاطات التي تقوم بها.
			23. تقوم المؤسسة بالتوفيق بين السياسات الإدارية لها وبين احتياجات المؤسسات التي تعمل تحت لوائها.
			24. يتم عمل اجتماعات دائمة مع المؤسسات الرياضية الشريكة في العمل الرياضي الفلسطيني.
			25. تشارك المؤسسة في نشاطات عربية ودولية من خلال التنسيق مع المؤسسات الشبيهة في محيطها العربي والدولي
			26. لا تقوم المؤسسة بالتعامل مع أية شكاوى يقدمها اللاعبون لها في أي موضوع كان.
			27. تسعى المؤسسة إلى ترسيخ علاقاتها مع المؤسسات العالمية الشريكة.
<b>تكامل المعلومات</b>			
			28. تتوفر قاعدة بيانات رياضية فلسطينية تخدم كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية.
			29. تقوم المؤسسات الرسمية الفلسطينية بتقديم البيانات والمعلومات اللازمة للمؤسسة عند احتياجها بسهولة ويسر.
			30. البيانات والمعلومات داخل المؤسسة تخدم جميع المستويات الإدارية فيه.
			31. تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الحاسمة في أعمالها اعتماداً على المعلومات الدقيقة التي يمتلكها حول موضوع القرار.
			32. تتشارك المؤسسات في تبادل المعلومات الخاصة بالأمر التي تتعلق بالمسألة الرياضية الفلسطينية العامة.
			33. المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المؤسسات الأخرى عادة ما تكون غير دقيقة.

			تمتلك المؤسسة قنوات معلوماتية دائمة مع المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	34.
			توفر المؤسسة مدخلاً للبيانات والمعلومات التي تخدم أعمال المؤسسات الرياضية التي تحمل لوائها.	35.
<b>التكامل المالي</b>				
			تتسق المؤسسة بين متطلبات الأنشطة التي تقوم بها وبين الاحتياجات المالية مع جهات أخرى شريكة.	36.
			لا تقوم المؤسسة بإجراء أي نشاط قبل التأكد من توفر الميزانيات الخاصة له.	37.
			تتلقى المؤسسة معونات حكومية كلما تتطلب الأمر القيام بنشاط دولي.	38.
			يقوم القطاع الخاص الفلسطيني بتقديم المساعدات المالية للمؤسسة الرياضية.	39.
			يتم تمويل النشاطات الوطنية الرياضية بشكل مشترك بين المؤسسة والمؤسسات الرياضية الفلسطينية الأخرى.	40.
			المؤسسة لديها الاكتفاء المالي الذاتي للقيام بكل أنشطتها	41.
			لا تستطيع المؤسسة القيام بالأنشطة المشتركة دون توفير الدعم اللازم لذلك	42.

### القسم الثالث: إنتاج لاعب أولمبي

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	مقترح التعديل
<b>التدريب والتأهيل</b>				

			43. يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي في تخطيط برامج تدريب وإعداد اللاعب الأولمبي
			44. التدريب الخاص باللاعب الأولمبي يكون شاملاً بدني ونفسي... الخ.
			45. يتم التخطيط لصناعة اللاعب الاولمبي منذ مرحلة الفئات السنية.
			46. هناك متابعة صحية للاعب الاولمبي من قبل الجهات ذات العلاقة.
			47. هناك تنسيق كامل بين المؤسسات الرياضية من اجل صناعة اللاعب الاولمبي.
			48. يتم تقييم برنامج تدريب اللاعب الأولمبي باستمرار.
			49. توفر المؤسسات ذات العلاقة البنية التحتية لتدريب اللاعب الاولمبي.
			50. تتسق المؤسسات الرياضية في توفير معسكرات داخلية وخارجية للاعب الاولمبي.
			51. توفر المؤسسات الرياضية الاحتياجات الضرورية للاعب الاولمبي.
			52. تتسق المؤسسات الرياضية ذات العلاقة فيما بينها للمعسكرات وللمشاركات الخارجية.
			53. هناك انسجام بين المؤسسات الرياضية في وضع خطط التدريب طويلة المدى للاعب الاولمبي.
			54. هناك متابعة نفسية للاعب الاولمبي من ذوي اختصاص.
			55. يخضع اللاعب الاولمبي للتأهيل في حالة الاصابة الرياضية.
<b>المشاركة في المنافسات</b>			
			56. يتم التنسيق لبرامج المنافسات الداخلية لتطوير اللاعب الاولمبي.
			57. تقوم المؤسسة بوضع المنافسات الرياضية ضمن خططها السنوية.
			58. تحقق المنافسات المحلية الحد الأدنى من متطلبات الاتحادات الدولية.

			يتم الاخذ عادة بنتائج المنافسات لأغراض تقييم العمل الرياضي الفلسطيني.	59.
			تعتمد خطة المؤسسة في اعداد اللاعب الأولمبي على التدرج في خوض المنافسات بدء من المحلية والعربية والقارية والدولية وصولا للأولمبياد	60.
<b>الثقافة الرياضية</b>				
			تعمل المؤسسة على زيادة قاعدة المشاركة.	61.
			هناك برامج لاستقطاب الجماهير.	62.
			تسعى المؤسسة لاستقطاب داعمين ومتابعين.	63.
			لدى المؤسسة أجهزة إعلام منفتحة على الجمهور الفلسطيني.	64.
			تقيم المؤسسة فعاليات وأنشطة هدفها تعزيز الثقافة الرياضية في المجتمع.	65.
			تسعى المؤسسة لتشبيك علاقات مع المدارس والجامعات.	66.
			هناك برامج لتسويق البطل الاولمبي اجتماعيا.	67.
			تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لنشر نشاطها.	68.

**مع فائق الاحترام والتقدير**

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين



الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	مكان العمل
1	أ.د. زين العابدين محمد بن هاني	أستاذ دكتور	كلية علوم الرياضة جامعة مؤتة/الأردن
2	د. اسعد المجدلوي	دكتوراه	جامعة الأقصى/نائب رئيس اللجنة الأولمبية الفلسطينية
3	أ.د. جمال سعيد أبو بشارة	أستاذ مشارك	دائرة التربية الرياضية/جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	د. بشار فوزي عبد الجواد صالح	دكتوراه	رئيس قسم التربية الرياضية بجامعة النجاح الوطنية ومنسق برنامج الدراسات العليا
5	أ. د بهجت احمد أبو طامع	أستاذ دكتور	دائرة التربية الرياضية/جامعة فلسطين التقنية خضوري
6	د. مازن عبد السلام الخطيب	دكتوراه	رئيس قسم التربية الرياضية/ جامعة القدس
7	أ.د محمد عبد العزيز غنيم	أستاذ مشارك	كلية التربية الرياضية/جامعة حلوان/ مصر
8	د. معطي الدخلي	دكتوراه	محكم بالهيئة الوطنية للتحكيم الرياضي/تونس
9	أ.د محمد العبادي	أستاذ مشارك	تخصص علم نفس/ الجامعة الأردنية
10	أ.د محمود عبده خليفة محمد	أستاذ مشارك	كلية التربية الرياضية /جامعة بورسعيد/ مصر

### ملحق رقم (3)

الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة ..... المحترم/ة

الموضوع: تعبئة استبانة بحث علمي

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بعمل دراسة بعنوان (دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة البطل الأولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة جامعة القدس، ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث ببناء وتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، راجين منكم الدقة والموضوعية أملاً في الوصول إلى معلومات حقيقية للدراسة لنتمكن من البناء على نتائجها في تحليل الواقع والنظر للمستقبل في صناعة البطل الأولمبي، مؤكداً لكم ان البيانات التي سيتم الحصول عليها عن مؤسساتكم ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم سلفاً مع فائق احترامي وتقديري واعترافي بوافر فضلكم،

الباحث

فوزي سليمان العصافرة

[fawziasafra@yahoo.com](mailto:fawziasafra@yahoo.com)

00972 599 52 45 45

الجزء الأول: العوامل الديمغرافية

يرجى وضع دائرة على الخيار المناسب:

1- الجنس: 1. ذكر 2. أنثى

2- الدرجة العلمية: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى.

3- سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات 2. (من 5 سنوات وأقل من 10) 3. من (10

سنوات فأعلى).

4- طبيعة العمل: 1. إداري 2. فني

الجزء الثاني: تكاملية العمل المؤسسي

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجاباتكم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تكاملية الأهداف</b>						
1.	تتبنى المؤسسات الرياضية الفلسطينية استراتيجيات واضحة لصناعة البطل الأولمبي					
2.	تتوافق الأهداف التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها والتوجهات العامة للحركة الرياضية الفلسطينية.					
3.	تحقق الأهداف الرئيسية التي تتبناها المؤسسة الرياضية احتياجات الرياضي الفلسطيني.					
4.	تحتاج الأهداف التي يتم وضعها في المؤسسة الرياضية التي تعمل بها لمشاركة كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية الأخرى حتى تتحقق.					
5.	تقوم المؤسسة بوضع أهدافها بالتشاور مع كافة المؤسسات الرياضية والجهات التي لها علاقة					

					بنشاطاتها.
					تقوم المؤسسة بعقد حلقات نقاش مع أطراف ومؤسسات شريكة في العمل الرياضي الفلسطيني قبل وضع الخطط السنوية.
					يتوجب وضع الهدف العام للمؤسسة الرياضية وتقسيمه إلى أهداف فرعية يتم تنفيذها بشكل متكامل.
<b>تكامل الوظائف</b>					
					لدى المؤسسة الرياضية القدرة على تحديد الوظائف الداخلية اللازمة لتحقيق الهدف من نشأتها.
					تمتلك المؤسسة التي انتمى إليها هيكلًا تنظيمياً لا يتعارض مع عملية الاتصال والتواصل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
					تتشابه الوظائف الإدارية في المؤسسة مع الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الأخرى.
					يدرك كل فرد في المؤسسة التي اعلم بها وظيفته بوضوح تام.
					يدرك من يعملون في الوظائف الإدارية في المؤسسة بأن مخرجات وظائفهم هي مدخلات لوظائف أخرى في المؤسسات الرياضية ذات العلاقة
					تمتلك المؤسسة التي اعلم بها كافة التقنيات الحديثة التي تساهم في إتمام العمل.
					تتكامل الدوائر في المؤسسة التي اعلم بها بنشاطاتها وأعمالها في تحقيق أهداف المؤسسة المطروحة.
<b>تكامل العلاقات والمعلومات</b>					
					تمتلك المؤسسة التي اعلم بها شبكة من العلاقات العامة مع المؤسسات المحلية والدولية تساعد في إنجاز أهدافها.
					لدى المؤسسة التي اعلم بها دائرة مختصة في إدارة العلاقات مع المؤسسات الرياضية المنضوية تحت لوائها.

					تمتلك المؤسسة قنوات معلوماتية دائمة مع المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	17.
					تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الحاسمة في أعمالها اعتماداً على المعلومات الدقيقة التي تمتلكها حول موضوع القرار	18.
					لدى المؤسسة التي تعمل بها القدرة على معرفة اتجاهات المؤسسات الشريكة تجاه النشاطات التي تقوم بها.	19.
					تقوم المؤسسة التي تعمل بها بالتوفيق بين السياسات الإدارية الخاصة بها وبين احتياجات المؤسسات التي تعمل تحت لوائها.	20.
					تتوافر قاعدة بيانات رياضية فلسطينية تخدم كافة المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	21.
					تقوم المؤسسات الرسمية الفلسطينية بتقديم البيانات والمعلومات اللازمة للمؤسسة عند احتياجها بسهولة ويسر.	22.
					تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى ترسيخ علاقاتها مع المؤسسات العالمية الشريكة.	23.
<b>التكامل المالي</b>						
					تنسق وتوازن المؤسسات الرياضية الفلسطينية بين متطلبات الأنشطة التي تقوم بها وبين الاحتياجات المالية مع جهات أخرى شريكة.	2 4.
					لا تقوم المؤسسة الرياضية بإجراء أي نشاط قبل التأكد من توفر الموازنة الخاصة له.	2 5.
					تتلقى المؤسسة الرياضية معونات حكومية كلما تطلب الأمر القيام بنشاط دولي.	2 6.
					يقوم القطاع الخاص الفلسطيني بتقديم المساعدات المالية للمؤسسات الرياضية.	2 7.
					يتم تمويل النشاطات الوطنية الرياضية بشكل مشترك بين المؤسسة التي تعمل بها والمؤسسات الرياضية	2

					8. الفلسطينية الأخرى.
					2 المؤسسة الرياضية التي اعمل بها لديها الاكتفاء 9. المالي الذاتي للقيام بكل أنشطتها

### الجزء الثالث: صناعة البطل الاولمبي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التدريب والتأهيل</b>						
30.	يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي في تخطيط برامج تدريب وإعداد البطل الأولمبي					
31.	التدريب الخاص بالبطل الأولمبي يكون شاملاً بدني ونفسي... الخ.					
32.	يتم التخطيط في المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الاولمبي منذ مرحلة الفئات السنية.					
33.	هناك متابعة صحية للبطل الاولمبي من قبل الجهات ذات العلاقة.					
34.	هناك تنسيق كامل بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية من اجل صناعة البطل الاولمبي.					
35.	يتم تقييم برنامج تدريب البطل الأولمبي باستمرار .					
36.	تساهم المؤسسات ذات العلاقة بتوفير بنية تحتية بمواصفات اولمبية.					
37.	تتعاون المؤسسات الرياضية في توفير معسكرات داخلية وخارجية للبطل الاولمبي.					
38.	توفر المؤسسات الرياضية الاحتياجات الضرورية للبطل الاولمبي.					

					39. تتسق المؤسسات الرياضية ذات العلاقة فيما بينها للمعسكرات وللمشاركات الخارجية.
					40. تتشارك المؤسسات الرياضية في وضع خطط التدريب طويلة المدى للبطل الاولمبي.
					41. هناك متابعة نفسية للبطل الاولمبي من ذوي اختصاص.
					42. يخضع البطل الاولمبي للتأهيل في حالة الاصابة الرياضية.
<b>المشاركة في المنافسات</b>					
					43. يتم التنسيق لبرامج المنافسات الداخلية لتطوير البطل الاولمبي.
					44. تقوم المؤسسة بوضع المنافسات الرياضية ضمن خططها السنوية.
					45. يتم الاخذ عادة بنتائج المنافسات لأغراض تقييم العمل الرياضي الفلسطيني.
					46. تعتمد خطة المؤسسة في اعداد البطل الأولمبي على التدرج في خوض المنافسات بدء من المحلية والعربية والقارية والدولية وصولاً للأولمبياد
					47. توفر المؤسسات الشريكة للبطل الاولمبي العيش بأسلوب حياة الأبطال
					48. تعمل المؤسسة الرياضية التي اعمل بها على تفعيل دور القطاع الخاص في المشاركات التنافسية
<b>الثقافة الرياضية</b>					
					49. تعمل المؤسسة التي اعمل بها على زيادة قاعدة المشاركة.
					50. هناك برامج لاستقطاب الجماهير.
					51. تسعى المؤسسة لاستقطاب داعمين ومتابعين.
					52. لدى المؤسسة أجهزة إعلام منفتحة على الجمهور الفلسطيني.
					53. تقيم المؤسسة فعاليات وانشطة هدفها تعزيز الثقافة الرياضية في المجتمع.
					54. تسعى المؤسسة الرياضية لتشبيك علاقاتها مع المدارس

					والجامعات كشريك اساسي في صناعة البطل الاولمبي.
					55. هناك برامج لتسويق البطل الاولمبي اجتماعيا.
					56. تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لنشر نشاطها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملحق رقم (4)





بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



٢٠٢٠/١٢/٦

## لمن يهمه الأمر

### الموضوع: تسهيل مهمه

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب فوزي سليمان محمد العصافرة الرقم الجامعي (٢١٧١٢٧٠٤) هو أحد طلاب معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"دور التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية في صناعة بطل اولمبي من وجهة نظر العاملين في إدارتها"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الوثيقة بناء على طلبه .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

مدير الفرع  
الدراسات العليا - النمور  
Higher Studies Campus  
جامعة القدس  
AL-QUDS UNIVERSITY

Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس  
تلفاكس ٠٠٩٧٢٢٧٩٠٣٤٥  
ص.ب: ٥١٠٠٠ أو 2٠٠٠٢  
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة على المؤسسات الرياضية الفلسطينية	3-1
63	التوزيع النسبي للموظفين على المؤسسات الرياضية الفلسطينية	3-2
63	توزيع عينة الدراسة على المؤسسات الرياضية الفلسطينية	3-3
64	خصائص عينة الدراسة	3-4
66	صدق اداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين فقرات الدراسة مع المحاور	3-5
67	التي تنتمي إليها	
68	مصنوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة حسب معاملات ثبات كرونباخ ألفا	3-6
69	نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov(K-S) test	3-7
71	مفتاح التصحيح الخماسي	3-8
72	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية حول أبعاد التكاملية	4-1
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتكاملية الأهداف	4-2
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتكاملية الوظائف	4-3
77	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتكاملية العلاقات والمعلومات	4-4
79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للتكامل المالي	4-5
80	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لصناعة البطل الأولمبي	4-6
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لعمليات التدريب	4-7

	والتأهيل	
84	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمشاركة في المنافسات	4-8
85	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للثقافة الرياضية	4-9
87	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد صناعة البطل الأولمبي وأبعاد تكاملية المؤسسات الفلسطينية الرياضية.	4-10
89	نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 1) لدراسة أثر أبعاد التكاملية بين المؤسسات على صناعة البطل الأولمبي	4-11
91	نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 2) لدراسة أثر أبعاد التكاملية بين المؤسسات على عمليات تدريب وتأهيل البطل الأولمبي	4-12
93	نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 3) لدراسة أثر أبعاد التكاملية بين المؤسسات على قدرة المؤسسات للمشاركة في المنافسة	4-13
95	نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model 3) لدراسة أثر أبعاد التكاملية بين المؤسسات على تعزيز الثقافة الرياضية	4-14
97	نتائج اختبار "مان-وتني" للفرق في متوسط رتب استجابة أفراد العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس	4-15
98	نتائج اختبار "مان-وتني" للفرق في متوسط رتب استجابة أفراد العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية الفلسطينية تبعاً لمتغير طبيعة العمل	4-16
100	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفرق في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرياضية تبعاً لمتغير الدرجة	4-17

	العلمية	
102	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط استجابة أفراد العينة حول درجة تحقيق التكاملية بين المؤسسات الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4-18
104	نتائج اختبار "مان-وتتي" للفرق في متوسط رتب حول قدرة المؤسسات الفلسطينية على صناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير الجنس	4-19
105	نتائج اختبار "مان-وتتي" للفرق في متوسط رتب حول مستوى قدرة المؤسسات الرياضية الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير طبيعة العمل	4-20
106	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط حول مستوى قدرة المؤسسات الفلسطينية لصناعة البطل الأولمبي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية	4-21
108	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في متوسط استجابة أفراد العينة حول مستوى قدرة المؤسسات على صناعة البطل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4-22

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ملحق رقم
123	الاستبانة قبل التحكيم	(1)
131	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
132	الاستبانة بعد التحكيم	(3)
139	كتاب تسهيل المهمة/جامعة القدس	(4)

الصفحة	الموضوع	الرقم
--------	---------	-------

## فهرس المحتويات

أ	الإقرار	
ب	شكر وعرقان	
ج	الملخص	
و	Abstract	
1	مصطلحات الدراسة	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
2	مقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	1-2
4	أهمية ومبررات الدراسة	1-3
4	أهداف الدراسة	1-4
5	اسئلة الدراسة	1-5
5	فرضيات الدراسة	1-6
7	حدود الدراسة	1-7
8	نموذج الدراسة	1-8
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
9	مقدمة	2-1
10	المؤسسات والعمل المؤسسي	2-2
11	خصائص المؤسسة (المنظمة)	2-2-1
12	انشاء المؤسسات العامة	2-2-2
13	عناصر العمل المؤسسي	2-2-3
15	خصائص العمل المؤسسي	2-2-4
16	تكامل العمل المؤسسي	2-3

16	مفهوم التكامل المؤسسي	2-3-1
17	أشكال تكامل العمل المؤسسي	2-3-2
18	أهمية التكامل المؤسسي	2-3-3
19	معيقات التكامل المؤسسي	2-3-4
19	التكامل المؤسسي وعلاقته بالتحالف الاستراتيجي	2-3-5
20	ابعاد التكامل المؤسسي	2-4
21	تكاملية الأهداف (التكامل الاستراتيجي)	2-5
23	أهمية الأهداف ودورها في المؤسسة	2-5-1
24	العوامل المؤثرة في وضع الأهداف	2-5-2
25	تكاملية الوظائف (التكامل التشغيلي)	2-6
27	تكاملية العلاقات (تكامل العلاقات والتنظيم)	2-7
28	مبادئ العلاقات العامة	2-7-1
28	أهداف العلاقات في المؤسسة	2-7-2
29	أهمية العلاقات في المؤسسة	2-7-3
30	تكاملية المعلومات (التكنولوجيا والمعلومات)	2-8
32	أهمية المعلومات	2-8-1
32	أنواع المعلومات في المؤسسة	2-8-2
33	التكامل المالي	2-9
34	صناعة البطل الأولمبي	2-10



34	تاريخ الألعاب الأولمبية	2-10-1
36	المتطلبات الأساسية لصناعة البطل الأولمبي	2-10-2
38	تدريب اللاعبين	2-11
40	الصحة البدنية والنفسية	2-12
42	المنافسات الرياضية	2-13
43	الثقافة الرياضية	2-14
44	المؤسسة الرياضية في فلسطين	2-15
50	الدراسات السابقة	2-16
50	الدراسات العربية	2-17
55	الدراسات الأجنبية	2-18
57	التعقيب على الدراسات السابقة	2-19
<b>الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة</b>		
61	مقدمة	3-1
61	جمع البيانات والمعلومات	3-2-1
62	مجتمع وعينة الدراسة	3-2-2
65	أداة الدراسة	3-2-3

66	صدق أداة الدراسة	3-2-4
66	الصدق الظاهري (صدق المحكمين)	3-2-4-1
66	صدق الاتساق الداخلي	3-2-4-2
68	ثبات أداة الدراسة	3-2-5
69	متغيرات الدراسة	3-2-6
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
72	مقدمة	4-1
72	عرض نتائج الدراسة	4-2
72	عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الأول	4-2-1
73	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول	4-2-1-1
75	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني	1-2-1-3
76	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث	1-2-1-4
78	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع	1-2-1-5
80	عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الثاني	4-2-2
81	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول	4-2-2-1
84	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني	4-2-2-2
85	عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث	4-2-2-3

87	عرض نتائج فرضيات الدراسة	4-3
87	عرض نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى	4-3-1
91	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى	4-3-1-1
92	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية	4-3-1-2
94	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة	4-3-1-3
96	عرض نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية	4-3-2
96	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى	4-3-2-1
98	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية	4-3-2-2
99	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة	4-3-2-3
101	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الرابعة	4-3-2-4
103	عرض نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة	4-3-3
103	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى	4-3-3-1
105	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية	4-3-3-2
106	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة	4-3-3-3
107	عرض نتائج فرضية الدراسة الفرعية الرابعة	4-3-3-4
<b>الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها</b>		
110	مقدمة	5-1

110	النتائج والاستنتاجات	5-2
110	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الأول	5-2-1
111	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثاني	5-2-2
112	النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الأولى	5-2-3
113	النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الثانية	5-2-4
114	النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية الثالثة	5-2-5
116	التوصيات	5-3
116	المصادر والمراجع	5-4
117	المصادر والمراجع العربية	
121	المصادر والمراجع الأجنبية	
123	الملاحق	
140	فهرس الجدوال	
143	فهرس الملاحق	
144	فهرس المحتويات	