

الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير مصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد

د/ محمود احمد المصطفى عبدالغني السيد

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة جنوب الوادي

مقدمة ومشكلة البحث:

الرياضة والاقتصاد توأمان متلازمان فقد غفل عن أنظار المسؤولين والاقتصاديين أهمية القطاع الرياضي ومدى تأثيره في بناء اقتصاد متماسك وقوي ، ومع التطور الذي يشهده العالم واكتشاف دور القطاع الرياضي في بناء الاقتصاد، أعطت البلدان المتطورة أهمية بالغة لتطوير هذا القطاع ، إذ تعد الرياضة مصدر دخل قومي مهم للدول ، حيث تعد الرياضة من أهم الأبواب الاستثمارية المغفلة والتي قد تساهم في حل مشكلات اقتصادية كبيرة تعاني منها أغلب الدول النامية، إلا أن هذه الرياضة لا يمكن أن تقوم بلا تمويل بسبب حاجة الأنشطة الرياضية لمستلزمات ومنشآت خاصة وأجهزة فنية تساعد على التدريب أي بمعنى آخر هي نظام اقتصادي متكامل.

حيث أصبحت الرياضة في عصرنا الحديث أحد فروع الاقتصاد الحديث ، حيث أن ممارسة النشاط الرياضي ذات أهمية اقتصادية ثنائية بالنسبة للفرد والدولة، وتعد اقتصاديات الهيئة الرياضية هي طريقة توزيع الموارد وإمكانيات الهيئات الرياضية لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات أعضائه من الاشتراك فيه، كما يؤثر النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة الموجودة بها الهيئة الرياضية علي اقتصادها سواء كان هذا النظام اقتصاد السوق أو اقتصاد التخطيط المركزي أو درجة ما بينهم.(١٩ : ٩)

ويذكر " سعد غالب " (٢٠٠٢م) أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بانه عملية تنبؤ لفترة طويلة الاجل ، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة ، وما تقدمه الادارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل او التأثير فيه على الاقل للتأكد من فرص البقاء أو التوسع في ميدان الاعمال ، فعلى صعيد المنظمة تتولى الادارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، اما على صعيد وحدات الاعمال فإن الادارة الاستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة اعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد امكانيات الوحدة والاهداف الاستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.(١٢ : ٣٣، ٣٤)

فالإدارة الاستراتيجية يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها. (٢٩:١٣)

وتحتاج المؤسسة إلى مجموعة من المعطيات والمتطلبات التي تلزمها للبدء في نشاط عملها والاستمرار فيه بكفاءة وفعالية اجتمعت هذه المتطلبات معاً في الإدارة الاستراتيجية لتوصل منظمتك إلى بر الأمان، بداية من خطوة جمع البيانات مروراً بمراحل عديدة في المنتصف، ونهاية بتحليل المعلومات المرتدة واستخلاص النتائج منها، فالإدارة الاستراتيجية بها من التفاصيل ما قد يحيي منظمتك إذا أعطيته الاهتمام الكافي، أو يميته إذا أهملته، وبها من المفاهيم ما قد يختلط عليك فيعطلك في بعض المراحل، وللإدارة الاستراتيجية عدة مهام رئيسية، هدفها تطور المؤسسة ككل، تلك المهام تكمل كل واحدة منها المهمة التي سبقتها، وتمهد الطريق للمهمة التي تليها، في حالة من التكامل والتناغم المستمر لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة، والسير في طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (٤٣)

ويشير "حاتم شادي" (٢٠١٢م) أن التمويل الذاتي هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشأتها أو نشاطاتها، سواء أكانت من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء أو رسم العضوية، أو بيع تذاكر دخول المباريات، أو الحفلات التي تقيمها المنظمة، أو إيجار منشأتها، أو عائدات الودائع المالية التي تمتلكها. (٦: ١٠)

كما يشير "نبيه العلقامي" (٢٠١٢م) التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مالية للإنفاق بها على المشروعات المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة رئيسية لمواجهة متطلبات الاحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي، وللتمول في المجال الرياضي دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات أو التبادل، وهو ما قد يؤثر سلباً على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة الرياضية، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات والمنظمات الرياضية. (٣١: ٢٨٠)

ويري "حسن الشافعي" (٢٠٠٦م) أن للتمويل الذاتي في المجال الرياضي عدة وسائل أساسية يجب على الهيئات الرياضية الاعتماد عليها أو على بعض منها في تمويلها لهذه المنظمات ومن هذه الوسائل (اشتراك الأعضاء، وإيرادات مقابل تقديم الخدمات، وإيرادات الحفلات والمباريات، والرعاة، وتسويق اللاعبين، وتسويق الأحداث البطولات، وعائدات البث التلفزيوني). (٧: ٦٠)

تم إشهار الاتحاد المصري لكرة اليد عام ١٩٥٧م، وفي نفس العام وبعد استقرار القواعد الفنية لممارسة كرة اليد، تكون أول مجلس إدارة للاتحاد المصري لكرة اليد، وبدا المجلس في محاولة نشر اللعبة على مستوى الدولة، وفي عام ١٩٦١م انضم الاتحاد الي الاتحاد الدولي للعبة، ويعتبر الاتحاد المصري لكرة اليد هو أول اتحاد عربي وإفريقي وكان لمصر الفضل في نشر اللعبة في أرجاء الوطن العربي. (٣٣: ١٤)

وتعتبر كرة اليد واحدة من الأنشطة الرياضية التي لاقت استحسانا واقبالا من الأطفال والشباب من الجنسين ، ولقد كان لزيادة اعداد الممارسين والمشاهدين لكرة اليد من الجنسين ما دعا الي تأسيس الاتحادات التي ترعي شؤون هذه اللعبة ، كما نظمت لها اللقاءات علي مختلف المستويات سواء كان محليا او دوليا او قاريا او اولمبيا .(١٦:٣٣)

ويحاول الباحث إلقاء الضوء علي الموضوع لما له أهمية كبيرة في الوقت الحاضر والمستقبل وهو التمويل الذاتي للاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء الإدارة الاستراتيجية ومدى تأثيره علي موارد الاتحاد واقتصاد الدولة ، وأنه وجب علي الاتحاد المصري لكرة اليد تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتوجه نحو الاعتماد علي زيادة وتطوير مصادر التمويل ، والتعرف علي فرص النمو والتطور واستثمارها بما يتيح التنمية الحقيقية لموارده واستقلاله عن التمويل الحكومي وذلك من خلال الإدارة الاستراتيجية التي تعد أهم المداخل العقلانية التي تساعد الاتحاد في اختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة ، وتشجيع الأفراد علي العمل بتفاعلية وإشعارهم بالولاء وتشجيعهم علي المشاركة في اتخاذ القرار ، وخلق الفهم والإدراك لدي المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين ، وضرورة الإلمام المعرفي بها ومدى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية .

وهذا ما استدعي الباحث للقيام بعمل مقابلات شخصية غير مقننة مع بعض المستفيدين من (لاعبين- حكام- مدربين- إداريين)، للتعرف علي مستوي الأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد المصري لكرة اليد، وتبين أن هناك قصور في عملية تنفيذ هذه الأنشطة والخدمات ، وذلك نتيجة ضعف التمويل الخاص بتلك الأنشطة ، كما تبين أن الاتحاد المصري لكرة اليد يعاني من العديد من الأزمات المالية والمديونية المتأخرة عليه ، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة " منار جلال " (٢٠١٩م)(٢٧)، ودراسة "محمود احمد المصطفي" (٢٠٢٢م)(٢٥)، ودراسة "محمود عبدالفتاح" (٢٠٢٠م)(٢٦) ، ودراسة محمد المنجي (٢٠١٧م) (٢٢) ، ودراسة أحمد الفخراني (٢٠١٥م) (١) ودراسة واتسن وكروسلي(Watson&crossley) (٢٠٠١م)(٤٠) ، ودراسة مؤنس أسعد (٢٠٢٣م) (٣٠) ، ودراسة رجاء نصار (٢٠٢٢م) (١١) ، إلي ضرورة سعي الاتحاد المصري لكرة اليد إلي تطوير مصادر التمويل الخاصة به للوفاء باحتياجات المستفيدين من الأنشطة والخدمات التي يقدمها، لتحقيق العديد من الإنجازات والوصول إلي المستويات الرياضية العالمية ، من خلال ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية .

أهمية البحث والحاجة إليه :

الأهمية العلمية :

- إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل الهيئات الرياضية ، وإعانة الهيئات الرياضية علي مجابهة التحديات الداخلية والخارجية التي تجابهها.
- ضرورة إيجاد مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية والعمل علي تنويعها بالاتحاد .
- ندرة المواضيع التي ربطت بين الإدارة الاستراتيجية ومستقبل الهيئات الرياضية .

الأهمية التطبيقية :

- النهوض بالموارد الذاتية الخاصة بالاتحاد المصري لكرة اليد .
- زيادة قدرة الاتحاد على التسويق لأنشطته المختلفة وسد احتياجاته وزيادة موارده من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد .
- وضع آليات وأساليب جديدة لزيادة مصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد

هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير مصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد من خلال التعرف علي :

- ١- الواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد .
- ٢- متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد .

تساؤلات البحث :

- ١- ما الواقع الفعلي لمصادر التمويل الذاتي للاتحاد المصري لكرة اليد ؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد ؟
- ٣- ما النموذج المقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التمويل الذاتي للاتحاد المصري لكرة اليد ؟

المصطلحات الواردة في البحث :

١_ الإدارة الاستراتيجية (Strategic management) :

هي عبارة عن عملية متكاملة تتكون من عدة خطوات، تشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ؛ من تحليل للوضع الحالي بنقاط ضعفه وقوته، والإلمام بموارد المنظمة، وتحديد أهدافها، وتحليل الاستراتيجيات المتبعة والقرارات المتخذة في سبيل تحقيق تلك الأهداف.(٤٣)

٢_ ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية (إجرائياً) (Procedurally) :

العملية الإدارية المتكاملة التي تقوم علي إدارة موارد المنظمة من خلال تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات والمهام الداخلية المخطط لها لتحقيق أهدافها وغاياتها .

٣_ التمويل (finance) :

هو توفير المال اللازم للاستثمار في المؤسسات الرياضية لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتحديدًا للنظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج.(٨:١٣)

٣_ ويعرف الباحث التمويل الذاتي (إجرائياً) (Procedurally):

هو البحث عن موارد مالية خارج نظام الموازنة الحكومية الذي تعمل الهيئات الرياضية علي توفيره بما يخدم مصلحة الهيئة الرياضية ، دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية ، واستخدامها في تغطية مرافقها أو منشأتها أو نشاطاتها .

٤_ الاتحاد الرياضي (federation) :

الاتحاد هو هيئة رياضية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ، ويتكون من الأندية والهيئات الرياضية والشبابية التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم هذا النشاط وتنسيقه بينها ، والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني ، والاتحاد وحده هو المسئول فنيا عن شئون هذه اللعبة ورفع مستواها في جميع الهيئات المشاء إليها في حدود القواعد التي يقررها الاتحاد الدولي لهذه اللعبة (٤٢).

الدراسات المرجعية :

أولاً : الدراسات المرجعية العربية :

١_ دراسة مؤنس أسعد مسلط (٢٠٢٣م) (٣٠)

موضوع الدراسة : " دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية "

هدف الدراسة : التعرف علي الوضع الحالي للرياضة السعودية من خلال دراسة دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية علي أداء الاتحادات الرياضية .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) .

العينة : تم اختيار العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث من (أعضاء اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية _ مجلس إدارة اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية _ منسوبي وزارة الرياضة) ،

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية الغير مقننة كأداة لجمع البيانات ،

أهم النتائج : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية ومتطلبات التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الأداء بالاتحادات الرياضية .

٢_ دراسة " محمود احمد المصطفى عبدالغني السيد " (٢٠٢٢م) (٢٥) :

موضوع الدراسة : " خطة مقترحة لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لكرة اليد " .

هدف الدراسة : التعرف علي الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد ، ووضع الخطة المقترحة لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لكرة اليد .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة .

العينة : تم اختيار العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث وقوامها (٦٥) فرداً من بعض أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة اليد ، بعض اعضاء مجالس إدارات أفرع

الاتحاد المصري لكرة اليد ، بعض مديري أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد (مالي- تنفيذي) ، بعض لجنة الحكام بالاتحاد المصري وأفرعه ، بعض حكام الدرجة الأولى العاملين المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد .

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث الاستبيان والسجلات والتقارير والمقابلة الشخصية الغير مقننة كأداة لجمع البيانات .

أهم النتائج : غياب اهتمام ادارة الاتحاد لوضع خطط بديلة لمواجهة حدوث الأزمات ، لا يوجد نظام للحوافز يلبي دوافع العاملين ليحفزهم ويزيد من دوافع العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم .

٣_ دراسة "منار جلال محمد الصغير" (٢٠١٩م) (٢٧) :

موضوع الدراسة : " استراتيجية مقترحة لتفعيل مصادر التمويل بحمامات السباحة في جمهورية مصر العربية "

هدف الدراسة : التعرف علي وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل مصادر التمويل بحمامات السباحة في جمهورية مصر العربية .

المنهج : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .

العينة : وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المجتمع الأصلي للبحث وقوامها (٨٦٧) فرداً من حمامات السباحة بالأندية المختلفة بجمهورية مصر العربية.
أدوات جمع البيانات : استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
أهم النتائج : ضرورة اهتمام مديريات الشباب والرياضة بمشكلات التمويل بحمامات السباحة والعمل علي حلها، وضرورة تناسب الصرف مع الخدمات المقدمة .
 ٤_ دراسة محمد عبدالرحمن قفه (٢٠١٨م) (٢٣) :

موضوع الدراسة : " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " .
هدف الدراسة : التعرف علي دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في الكليات الجامعية ،
المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
العينة : وتم اختيار عينة طبقية عشوائية (٢٤٠) موظف .
أدوات جمع البيانات : الأداة المستخدمة هي الاستبيان.
أهم النتائج : وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الكليات الجامعية .
 ٥_ دراسة " أسماء عبدالله أحمد لاشين " (٢٠١٨م) (٢) :

موضوع الدراسة : " خطة مقترحة للاستثمار في مجال الرياضة المدرسية كمصدر للتمويل الذاتي " .

هدف الدراسة : التعرف علي وضع خطة مقترحة للاستثمار في مجال الرياضة المدرسية كمصدر للتمويل الذاتي، والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتكون مصدر للتمويل الذاتي،
المنهج : استخدمت الباحث المنهج الوصفي .
العينة : تم اختيار العينة طبقية العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث وقوامها (٢٣٠) فرداً من مدراء الإدارة والتوجيه ومعلمي وموجهي التربية الرياضية بمحافظة الغربية .
أدوات جمع البيانات : استخدمت الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
أهم النتائج : عدم توفير الدعم المالي لوضع خطط وبرامج الاستثمار في مجال التربية المدرسية، لا تهتم الإدارة المدرسية باستثمار أسماء وصور مشاهير المجتمع للإعلان عن المنشآت المدرسية.
 ٦_ دراسة " محمد السيد عمر المنجي " (٢٠١٧م) (٢٢) :

موضوع الدراسة : " دور التمويل الذاتي في تطوير مستوى تقديم الخدمات الرياضية بالأندية بمحافظة الدقهلية " .

هدف الدراسة : هدف البحث التعرف علي دور التمويل الذاتي في تطوير مستوى تقديم الخدمات الرياضية بالأندية بمحافظة الدقهلية.
المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية).
العينة : وتم اختيار العينة طبقية العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث من (مجلس الإدارة والعاملين والمدير التنفيذي المالي والتنفيذي بأندية بمحافظة الدقهلية) .
أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية الغير مقننة لجمع البيانات .
أهم النتائج : ضعف مصادر التمويل الذاتي بعض الأندية والذي بدوره يتسبب في ضعف وقلة الخدمات والمسابقات التشجيعية التي يقدمها النادي للأعضاء، كذلك ضعف الخدمات والأنشطة المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

٧_ دراسة " أحمد مصطفى إبراهيم الفخراي " (٢٠١٥م) (١) :

موضوع الدراسة : " خطة استراتيجية للتمويل الذاتي للمنشآت الرياضية بالقوات المسلحة " .
هدف الدراسة : التعرف علي وضع خطة استراتيجية للتمويل الذاتي للمنشآت الرياضية بالقوات المسلحة وذلك من خلال التعرف علي (مفهوم وأهداف التسويق الرياضي الذي تعتمد عليه خطة التمويل الذاتي).

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة .
العينة : تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من المجتمع الأصلي للبحث من قادة المنشآت الرياضية العسكرية من الضباط، وبلغ إجمالي عينة الدراسة الأساسية (١٤٧) مفحوصاً بنسبة ٨٠.٧٧% من إجمالي مجتمع الدراسة.

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج : أن التسويق الرياضي يعتبر أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات ورغبات المتلقي الرياضي من خلال عمليات المشاركة بالمنشآت الرياضية للقوات المسلحة والمستفيدين.

٨_ دراسة " وسامة مصطفى مطاوع ونوال حلمي مرسي " (٢٠١٤م) (٣٤) :

موضوع الدراسة : " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية علي ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية " .

هدف الدراسة : هدف البحث التعرف علي مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومراحلها .

المنهج : استخدمت الباحثان المنهج الوصفي .

العينة : كان متكون من (٢٠٠) عضو من الأقسام المختلفة بالكلية .

أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات وتحليل الوثائق .

أهم النتائج : ضرورة تطوير الأداء والممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية البنات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .

٩_ دراسة " لؤي فاروق محمد " (٢٠١٧م) (٢٠) :

موضوع الدراسة : " قوة القرارات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي باتحاد كرة اليد بجمهورية مصر العربية " .

هدف الدراسة : التعرف على دور قوة القرارات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي باتحاد كرة اليد بجمهورية مصر العربية .

المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي.

العينة : تم اختيار العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث علي عينة من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة اليد وأعضاء مجالس إدارات الأفرع .

أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات وتحليل الوثائق .

أهم النتائج : هناك إجماع لدى عينة البحث بشأن توافر مؤشرات قوة القرارات الإدارية إلى حد ما في قرارات الاتحاد المصري لكرة اليد .

١٠_ دراسة " صابرين عطية مرسال " (٢٠٠٦م) (١٦) :

موضوع الدراسة : " نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد " .

هدف الدراسة : وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد فيما يتعلق بثلاثة نظم أساسية وهي: الثقافة التنظيمية، وإدارة الأفراد، والنظم التكنولوجية.

المنهج : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي .

العينة : كان متكون (٧٢) فرداً، شملت على أعضاء الاتحاد المصري لكرة اليد بمستوياته الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية).

أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية والاستبيان .

أهم النتائج : ضرورة دراسة الثقافة التنظيمية لفهم الدور الذي تؤديه إدارة الأزمات في مواجهة التحديات التي يتعرض لها الاتحاد المصري لكرة اليد.

ثانياً : الدراسات المرجعية الأجنبية:

١_ دراسة " هيريت ريلي Hearit Reill " (٢٠٢٠م) (٣٨) :

موضوع الدراسة : " خطة استراتيجية للازمات للاتحادات الدولية لكرة اليد " .

هدف الدراسة : وضع خطة استراتيجية للازمات للاتحادات الدولية لكرة اليد .

المنهج : استخدمت الباحث المنهج الوصفي .

العينة : عينة من مجالس ادارات الاتحادات الدولية لكرة اليد .

أدوات جمع البيانات : استمارة الاستبيان والسجلات والتقارير .

أهم النتائج : غياب اهتمام إدارات الاتحادات الدولية لكرة اليد علي وضع خطط بديلة لمواجهة حدوث الأزمات .

٢_ دراسة " فوكس Focus " (٢٠٠٧م) (٣٧) :

موضوع الدراسة : " إيرادات الأندية الإنجليزية والألمانية من عائدات بيع حقوق الإعلان علي ملابس الفرق الرياضية " .

هدف الدراسة : التعرف علي إيرادات الأندية الإنجليزية والألمانية من عائدات بيع حقوق الإعلان علي ملابس الفرق الرياضية .

المنهج : استخدم الباحث المنهج المسحي .

العينة : شملت العينة على (٣٦) نادي مشارك بالدوري الإنجليزي والألماني موسم (٢٠٠٧م/٢٠٠٨م).

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث تحليل المراجع والوثائق والدراسات السابقة واستمارات الاستبيان .

أهم النتائج : تفوق الأندية الإنجليزية حيث بلغت قيمة الإيرادات (٩٧.٥) مليون يورو وبلغت تلك الإيرادات لدى الأندية الألمانية (٩٥) مليون يورو، وأن متوسط إيرادات للأندية الألمانية (٥.٣) مليون يورو وأن نادي مانشستر يونايتد حصل على أكبر الإيرادات من تعاقدته مع شركة AIG بمبلغ (٢٠.٨) مليون يورو وأن نادي بايرن ميونخ حصل على ٢٠ مليون يورو في تعاقدته مع شركة T...Corm.

٣_ دراسة " روتجرمان Roettgermann " (٢٠٠٦م) (٣٩) :

موضوع الدراسة : " دور رعاية ملابس اللاعبين أو الفرق الرياضية لكرة القدم علي إنجاح استراتيجيات التسويق الرياضي في كرة القدم " .
هدف الدراسة : التعرف علي دور رعاية ملابس اللاعبين أو الفرق الرياضية لكرة القدم علي إنجاح استراتيجيات التسويق الرياضي في كرة القدم.
المنهج : استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) .
العينة : شملت عينة الدراسة على مجموعة من الأندية المشاركة في البطولات الست الكبرى لكرة القدم في كل من (ألمانيا، إنجلترا، إيطاليا، فرنسا، إسبانيا، هولندا) .
أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات .
النتائج : أن إجمالي حجم استثمارات المؤسسات الاقتصادية لشراء حقوق الإعلان على ملابس اللاعبين في تلك البطولات بلغ (٣٣٠) مليون يورو، ومتوسط نصيب الأندية الألمانية من عائدات هذا النوع في المقدمة بمبلغ قدرة (٤.٩) مليون يورو وحصلت الأندية الإسبانية على (٢.١) مليون يورو وهي الأقل بين الأندية.

٤_ دراسة " كريستال أبلاد Crystal Apilad " (٢٠٠٣م) (٣٦) :

موضوع الدراسة : " تحديات التمويل للأندية الرياضية " .
هدف الدراسة : التعرف على التحديات التي قد تواجه عملية تمويل الأندية الرياضية مستقبلاً .
المنهج : استخدم الباحث الدراسات المسحية .
العينة : شمل مجتمع البحث الأندية الرياضية، المجتمعات الأهلية الرياضية ، استخدم الباحث أدوات جمع البيانات : الوثائق والسجلات، والملاحظة، والمقابلات الشخصية .
أهم النتائج : قلة الدعم المقدم للأندية والمنظمات الرياضية، التوجه نحو تقليل المصروفات، دعم نظم التبرعات لتلبية احتياجات النشاط الرياضي، توجيه التمويل الحكومي نحو خدمات الرعاية وخصوصاً الأطفال ونظم التعليم والصحة .

٥_ دراسة " ولددير أندروف Wildimer Andrelf " (٢٠٠٢م) (٤١) :

موضوع الدراسة : " تمويل الرياضة في أوروبا نحو تحولات القرن الواحد والعشرين " .
هدف الدراسة : التعرف علي مشروعات التمويل الأكثر انتشاراً في أوروبا.
المنهج : استخدم الباحث المنهج المسحي .
العينة : شمل مجتمع البحث ١٢ دولة أوروبية .
أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
أهم النتائج : بلغت مشروعات التمويل الرياضي من خلال الرعاية والإعلانات التلفزيونية ٢٤.٥ مليون دولار في بلجيكا، و ٢٦.٥ مليون دولار في المجر، و ١٢٦.٢ مليون دولار في إيطاليا.

٦_ دراسة واتسن وكروسلي (Watson&crossley) (٢٠٠١م) (٤٠) :

موضوع الدراسة : " ما وراء حيثيات عملية الإدارة الاستراتيجية والتغير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي " .
هدف الدراسة : التعرف علي تتبع عمليات الإدارة الاستراتيجية في كلية وستشابر البريطانية خلال خمس سنوات .
المنهج : استخدم الباحث دراسة الحالة الطولية .

العينة : تم توظيف استبانتين تم تطبيقهما علي جميع أفراد الكلية بفارق زمني خلال ثلاث سنوات ، ومقابلة (٢٠) من أعضاء هيئة التدريس .

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهم النتائج : أن الكلية تستخدم الأسلوب العقلاني في عمليات التخطيط الاستراتيجي .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد والمتمثلين في " أعضاء مجلس إدارة

الاتحاد ، أعضاء لجان الاتحاد المختلفة ، أعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد ،

مديري أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد (مالي- تنفيذي) ، لجنة الحكام بالاتحاد المصري وأفرعه.

عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من بعض أعضاء مجلس إدارة الاتحاد ، بعض

أعضاء لجان الاتحاد المختلفة ، بعض أعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد ،

بعض مديري أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد (مالي- تنفيذي) ، بعض لجنة الحكام بالاتحاد

المصري وأفرعه لكرة اليد ، حيث قام الباحث بالتطبيق علي عدد (١٨١) فرد بنسبة (٥٩.٥%) من

إجمالي مجتمع البحث ، كما هو موضح بجدول (١) .

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	فئات عينة البحث	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة اليد	٩	٧	٢
٢	أعضاء لجان الاتحاد المختلفة	١٢٥	٦٥	٧
٣	اعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد	٨٠	٥٧	١٠
٤	مديري أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد (مالي- تنفيذي)	٣٢	١٣	٤
٥	لجنة الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد وأفرعه	٥٨	٣٩	٧
	المجموع	٣٠٤	١٨١	٣٠
	النسبة المئوية %	%١٠٠	%٥٩.٥	%٩.٩

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية :

تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحث بدراسة وتحليل الوثائق والسجلات والمستندات المتعلقة بمصادر التمويل بالاتحاد

المصري لكرة اليد والتي ساعدت الباحث في تفهم الوضع القائم.

المقابلة الشخصية :

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية غير مقننة مع عدد من المسؤولين بوزارة الشباب والرياضة وبعض المسؤولين في مجلس إدارة الاتحاد ومجالس الأفرع بالاتحاد والعاملين بالاتحاد قيد البحث وذلك للحصول على المعلومات التي تفيد البحث.

الاستبيان :

قام الباحث بتصميم الاستبيان كما يلي :

أولاً : استبيان الواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد:
للتعرف على مصادر التمويل بالاتحاد المصري لكرة اليد. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم الاستبيان في ضوء هدف البحث وذلك من خلال :

١ _ القراءة والاطلاع :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت مصادر التمويل بالاتحاد المصري لكرة اليد في المجالات المختلفة .

٢ _ تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على الواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد .

٣ _ التحليل المرجعي للاستبيان :

قام الباحث بدراسة وجمع وتحديد المحاور علي حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشداً ومستنداً في ذلك على نتائج أهم الكتب والمراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة المرتبطة بمجال التمويل ، والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

تحليل المحتوى لمحاور الواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد

م	اسم الباحث	المحاور	البيث التليفزيوني	الرعاية وتسويق اللاعبين	حقوق الدعاية والإعلان	تسويق المسابقات والبطولات	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية	اشتراكات الأعضاء	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي
١	محمود عبد الفتاح (٢٠٢٠م)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
٢	ولاء الضوي (٢٠١٨م)	✓	-	✓	-	-	✓	-	-
٣	أحمد الفخراني (٢٠١٥م)	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
٤	حمادة عبد الحميد (٢٠١٥م)	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓
٥	منال علي (٢٠٠٩م)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
٦	حسن الشافعي (٢٠٠٦م)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓

وقد تلاحظ لدي الباحث من خلال تحليل المحتوي السابق للمحاور الخاصة للواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد حصول المحاور الاتية علي أعلى نسبة استخداما في الأبحاث والكتب العلمية والدراسات السابقة وهي :

١. البث التليفزيوني.
٢. الرعاية وتسويق اللاعبين.
٣. حقوق الدعاية والإعلان.
٤. تسويق المسابقات والبطولات.
٥. تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية .
٦. اشتراكات الأعضاء.
٧. تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي .

٤_ تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف من الاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من المحاور للاستبيان وبعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (٩) تسعة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن عشرة سنوات (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبة وكفاية هذه المحاور لتصميم استمارة الاستبيان (مرفق ٢) ، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠٪) فأكثر والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)

أراء السادة الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٩)

م	المحور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	البث التليفزيوني.	٩	-	%١٠٠
٢	الرعاية وتسويق اللاعبين.	٩	-	%١٠٠
٣	حقوق الدعاية والإعلان.	٩	-	%١٠٠
٤	تسويق المسابقات والبطولات.	٩	-	%١٠٠
٥	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية .	٨	١	%٨٨.٨٨
٦	اشتراكات الأعضاء.	٩	-	%١٠٠
٧	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.	٨	١	%٨٨.٨٨

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية للآراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان تراوحت ما بين (%٨٨.٨٨ : %١٠٠) ، وقد ارتضى الباحث نسبة (%٧٠) فأكثر .

صياغة العبارات :

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق رقم(٢) وتم عرضها علي الخبراء مرفق (١) ، وقد روعي عند صياغة العبارات ، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٨/٥م إلي ٢٠٢٢/٨/١٣م وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)
النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء على عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (ن = ٩)

المحاور								العبارات						
البيث التثقيبي	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧						
	تكرارها	٩	٨	٩	٨	٩	٩	٨						
	النسبة المئوية	%١٠٠	%٨٨.٨	%١٠٠	%٨٨.٨	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨.٨						
الرعاية وتسويق اللاعبين	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦							
	تكرارها	٩	٨	٨	٩	٩	٩							
	النسبة المئوية	%١٠٠	%٨٨.٨	%٨٨.٨	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠							
حقوق الدعاية والإعلان	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥								
	تكرارها	٩	٨	٨	٩	٨								
	النسبة المئوية	%١٠٠	%٨٨.٨	%٨٨.٨	%١٠٠	%٨٨.٨								
تسويق المسابقات والبطولات	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥								
	تكرارها	٧	٩	٩	٩	٧								
	النسبة المئوية	%٧٧.٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٧٧.٧								
الرياضية وتسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥								
	تكرارها	٩	٩	٥	٩	٨								
	النسبة المئوية	%١٠٠	%١٠٠	%٥٥.٥	%١٠٠	%٨٨.٨								
اشتراكات الأعضاء	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥								
	تكرارها	٩	٩	٩	٩	٨								
	النسبة المئوية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨.٨								
تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥								
	تكرارها	٩	٩	٩	٩	٨								
	النسبة المئوية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨.٨								

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية للآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان تتراوح ما بين (٥٥.٥% : ١٠٠%) . تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (١) عبارة فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (٣٧) عبارة .

الصورة النهائية للاستبيان :

استقر الاستبيان في صورته النهائية عند (٣٧) سبعة وثلاثون عبارة موزعة كالتالي :

١. البث التلفزيوني. (٧) سبعة عبارات
٢. الرعاية وتسويق اللاعبين. (٦) ستة عبارات
٣. حقوق الدعاية والإعلان. (٥) خمسة عبارات
٤. تسويق المسابقات والبطولات. (٥) خمسة عبارات
٥. تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية. (٤) أربعة عبارات
٦. اشتراكات الأعضاء. (٥) خمسة عبارات
٧. تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي (٥) خمسة عبارات

تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي وفقا للسادة الخبراء كالتالي:

- موافق (٣) ثلاث درجات .
- إلى حد ما (٢) درجتان .
- غير موافق (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان علي عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٦/٨/٢٠٢٢م إلي ١٠/٩/٢٠٢٢م ، وذلك بهدف التعرف علي مدي مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان (الصدق، الثبات) ، وقد أسفرت نتائج البحث الاستطلاعية للاستبيان مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توحى بالغموض ، وتتناسب المدة الزمنية مع عدد العبارات .

أولاً: صدق الاستبيان :

أ_ صدق المحتوى :

لإيجاد صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستبيان علي مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٩) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبيان تقيس ما وضعت من أجله ، وذلك في الفترة من ٥/٨/٢٠٢٢م إلي ١٣/٨/٢٠٢٢م وجدول (٤) يوضح ذلك.

ب_ صدق الاتساق الداخلي :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ولهم نفس مواصفات مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٥) يوضح ذلك ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

جدول (٥)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

ودرجة المحور المنتمية اليه

(ن=٣٠)

العبارات								المحاور
رقم العبارة	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	البيث التليفزيوني
	٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٩٠	٠.٧٩	٠.٩٢	٠.٧٨	٠.٨٣	
رقم العبارة	٦		٥	٤	٣	٢	١	الرعاية وتسويق اللاعبين
	٠.٨٤		٠.٨٢	٠.٩٤	٠.٨٨	٠.٨٠	٠.٧٩	
رقم العبارة	٥		٤	٣	٢	١	حقوق الدعاية والإعلان	
	٠.٨٩		٠.٨٤	٠.٨٠	٠.٨٣	٠.٩٥		
رقم العبارة	٥		٤	٣	٢	١	تسويق المسابقات والبطولات	
	٠.٧٨		٠.٨٥	٠.٩٧	٠.٧٦	٠.٩٢		
رقم العبارة	٤		٣	٢	١	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية		
	٠.٩١		٠.٧٨	٠.٨١	٠.٨٦			
رقم العبارة	٥		٤	٣	٢	١	اشتراكات الأعضاء	
	٠.٨٣		٠.٦٦	٠.٩٤	٠.٧٩	٠.٩٠		
رقم العبارة	٥		٤	٣	٢	١	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي	
	٠.٧٩		٠.٨٦	٠.٩٣	٠.٧٨	٠.٩١		

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥٩.٣

يوضح جدول (٥) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين (٠.٦٦ : ٠.٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	البيث التليفزيوني	٠.٨٤
٢	الرعاية وتسويق اللاعبين	٠.٨٦
٣	حقوق الدعاية والإعلان	٠.٨٥
٤	تسويق المسابقات والبطولات	٠.٩٢
٥	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية	٠.٨١
٦	اشتراكات الأعضاء	٠.٨٣
٧	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي	٠.٩١

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥٩.٣

يوضح جدول (٦) تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (٠.٨١:٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ، أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق .
ثانياً: ثبات الاستبيان :

للتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام ذلك عن طريق معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك :

جدول (٧)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٣٠)

م	الاستبيان	معامل الفا
١	البث التلفزيوني	٠.٨٥
٢	الرعاية وتسويق اللاعبين	٠.٨٧
٣	حقوق الدعاية والإعلان	٠.٨٩
٤	تسويق المسابقات والبطولات	٠.٩٣
٥	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية	٠.٨٧
٦	اشتراكات الأعضاء	٠.٨٧
٧	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي	٠.٩١
	الدرجة الكلية	٠.٩٠

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥٩.٣

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠.٨٥:٠.٩٣)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠.٩٠%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ، وأن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات .

تطبيق البحث :

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان تم التطبيق علي عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠٢٢/٩/١٣م إلي ٢٠٢٢/١٠/١٢م حيث تم التطبيق علي عدد (١٨١) فرد من إجمالي (٣٠٤) من المجتمع الكلي للبحث ، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعها وتنظيمها وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة .

ثانياً : استبيان متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد:

للتعرف علي متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد (من إعداد الباحث) ، وقد تم تصميم هذا الاستبيان في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال :

١_ القراءة والاطلاع :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المجالات المختلفة .

٢_ تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

٣_ التحليل المرجعي للاستبيان :

قام الباحث بدراسة وجمع وتحديد المحاور علي حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشدا ومستندا في ذلك على نتائج أهم الكتب والمراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة المرتبطة بمجال التمويل ، والجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

تحليل المحتوى لمحاور متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد

م	اسم الباحث	المحاور	إعادة صياغة استراتيجية الاتحاد وتحليل البدائل المتاحة	التطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية	الرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية
١	مؤنس أسعد (٢٠٢٣م)	√	√	√	√
٣	رجاء محمد (٢٠٢٢م)	√	√	√	√
٤	محمد الرحامي (٢٠١٩م)	√	√	√	√
٥	فاضل حنا (٢٠١٢م)	√	√	√	√

وقد تلاحظ لدي الباحث من خلال تحليل المحتوى السابق للمحاور الخاصة بمتطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد حصول المحاور الآتية علي أعلى نسبة استخداما في الأبحاث والكتب العلمية والدراسات السابقة وهي :

١. متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة الزيادة .
٢. متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية .
٣. متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية .

٤_ تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان :

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف للاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من المحاور للاستبيان وبعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (٩) تسعة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن عشرة سنوات(مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة هذه المحاور لموضوع البحث (مرفق ٥) ، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

أراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٩)

م	المحور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة الزيادة .	٩	-	١٠٠%
٢	متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية .	٩	-	١٠٠%
٣	متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية .	٨	١	٨٨.٨٨%

يتضح من جدول (٩) : تراوحت النسبة المئوية للأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٨٨.٨٨% : ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) كحد أدنى لقبول تلك الأبعاد وعلي ذلك فقد تم قبول جميع المحاور.

صياغة عبارات الاستبيان :

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء السادة الخبراء في صورتها المبدئية مرفق رقم (٦) وتم عرضها علي الخبراء مرفق (٦) ، وقد روعي عند صياغة العبارات ، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١١/١م إلي ٢٠٢٢/١١/٩م وجدول (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠)

النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (ن = ٩)

العبارات										المحاور		
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	إعادة صياغة استراتيجيات الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة	
٩	٧	٨	٩	٩	٨	٧	٧	٢	٩	تكرارها		
%١٠٠	%٧٧.٧	%٨٨.٨	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨.٨	%٧٧.٧	%٧٧.٧	%٢٢.٢	%١٠٠	النسبة المئوية		
										رقم العبارة		
										١١		
										٧		تكرارها
										%٧٧.٧		النسبة المئوية
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	التطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية	
٨	٧	٧	٩	٩	٩	٨	٨	٩	٧	تكرارها		
%٨٨.٨	%٧٧.٧	%٧٧.٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٨.٨	%٨٨.٨	%١٠٠	%٧٧.٧	النسبة المئوية		
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية	
٨	٧	٨	٨	٨	٧	٨	٩	٩	٩	تكرارها		
%٨٨.٨	%٧٧.٧	%٨٨.٨	%٨٨.٨	%٨٨.٨	%٧٧.٧	%٨٨.٨	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية		

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية للآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان تتراوح ما بين (٢٢.٢٢% : ١٠٠%) . تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (١) عبارة فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (٣٠) عبارة (ملحق ٧) .

الصورة النهائية للاستبيان :

استقر الاستبيان في صورته النهائية عند (٣٠) ثلاثون عبارة موزعة كالتالي :

١. إعادة صياغة استراتيجيات الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة (١٠) عشرة عبارات .
٢. متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية (١٠) عشرة عبارات .
٣. متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية (١٠) عشرة عبارات .

تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي وفقا للسادة الخبراء كالتالي:

- موافق (٣) ثلاث درجات .
- إلى حد ما (٢) درجتان .
- غير موافق (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية لاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان علي عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢٢/١١/١٥ إلى ٢٠٢٢/١١/٢٠ م ، وذلك بهدف التعرف علي مدي مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان (الصدق، الثبات) ، وقد أسفرت نتائج البحث الاستطلاعية للاستبيان مناسبتها من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توشي بالغموض ، وتتناسب المدة الزمنية مع عدد العبارات .

صدق الاستبيان :

١ _ صدق المحتوى :

لإيجاد صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستبيان علي مجموعة من السادة الخبراء قوامها (٩) خبراء بهدف إبداء الرأي في أن الاستبيان تقيس ما وضعت من أجله ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١١/١ م إلى ٢٠٢٢/١١/٩ م وجدول (١٠) يوضح ذلك.

٢ _ صدق الاتساق الداخلي :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ولهم نفس مواصفات مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (١١) يوضح ذلك ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان .

جدول (١١)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية اليه

(ن = ٣٠)

العبارات											المحاور
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	إعادة صياغة الاستراتيجية وتحليل البدائل المتاحة
٠.٨٧	٠.٩١	٠.٨٠	٠.٨٤	٠.٦٩	٠.٩١	٠.٧٧	٠.٨٨	٠.٧٩	٠.٩٠	معامل الارتباط	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	التطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية
٠.٨٩	٠.٩٣	٠.٦٧	٠.٩١	٠.٩٠	٠.٩١	٠.٨١	٠.٦٨	٠.٩١	٠.٨٨	معامل الارتباط	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية
٠.٧٥	٠.٨١	٠.٨٩	٠.٨٤	٠.٧٧	٠.٨٦	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٩٠	٠.٧١	معامل الارتباط	

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة $0.05 = 0.144$.

يوضح جدول (١١) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين (٠.٦٧ : ٠.٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (١٢)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

(ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة	٠.٨٩
٢	متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية .	٠.٨٧
٣	متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية.	٠.٩٢

* قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة $0.05 = 0.144$.

يوضح جدول (١٢) تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (٠.٨٧ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ، أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق .

ثبات الاستبيان :

للتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، ويوضح ذلك :

جدول (١٣)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان

(ن = ٣٠)

م	الاستبيان	معامل الفا
١	متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة .	٠.٨٧
٢	متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية .	٠.٨٥
٣	متطلبات ترتبط بالرقابة والتقويم الدوري للإدارة الاستراتيجية .	٠.٨٩
	الدرجة الكلية	٠.٨٧

* قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٤٤.١

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠.٨٥:٠.٨٩)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠.٨٧%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية وتتمتع بدرجة مقبولة من الثبات .

تطبيق البحث :

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيان تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١م إلي ٢٠٢٢/١٢/١٤م حيث تم التطبيق على عدد (١٨١) فرد من إجمالي (٣٠٤) من المجتمع الكلي للبحث ، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعها وتنظيمها وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية :

- معامل الارتباط (بيرسون person) .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- الميزان التقديري .
- النسبة المئوية .

وقد اعتمد الباحث على الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث ، كما أرتضي عند مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) لقبول نتائج البحث .

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:
المحور الأول : البث التلفزيوني

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا ٢١ لاستجابات عينة البحث في المحور
الأول البث التلفزيوني

(ن = ١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ٢١	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	يسعى الاتحاد المصري لكرة اليد إلى جلب الملايين من المشاهدين والمتابعين للبطولات الدولية والقارية التي تنظمها مصر بالاتحاد .	٨٠	٧٨	٢٣	٤١٩	٧٧.١٦	٦.٤٥	٤٢.٥٣	الثالث
٢	يسهل الاتحاد للدول والهينات الدولية والقارية التي تبحث عن الوضع القانوني لاستغلال حقوق البث التلفزيوني حفاظا على الحقوق المألقة للبث.	٧٧	٦١	٤٣	٣٩٦	٧٢.٩٣	٦.٠٩	٥٤.٤٤	الخامس
٣	يعمل الاتحاد علي دعوة اللاعبين الدوليين في البرامج التلفزيونية لتسويق البطولات .	٣٠	٨٣	٦٨	٣٢٤	٥٩.٦٧	٤.٩٨	١٩.٦٥	السابع
٤	يراعي الاتحاد توقيت الإعلان عن المسابقات والبطولات التي ينظمها لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الجمهور لمشاهدتها أثناء البث التلفزيوني.	١٠١	٤٨	٣٢	٤٣١	٧٩.٣٧	٦.٦٣	٣٠.١٦	الأول
٥	يعمل الاتحاد علي تسويق الحفلات التسويقية والفنية للبطولات الدولية بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي .	٦٧	٩٤	٢٠	٤٠٩	٧٥.٣٢	٦.٢٩	٢٦.٤٠	الرابع
٦	يعمل الاتحاد علي وضع شروط خاصة للاستفادة من التغطية التلفزيونية للمسابقات والبطولات التي ينظمها، من خلال الإعلانات الخاصة بالشركات التجارية أثناء البث .	٨٨	٦٧	٢٦	٤٢٤	٧٨.٠٨	٦.٥٢	٣٠.٠١	الثاني
٧	ينسق الاتحاد مع المؤسسات الإعلامية لرعاية نقل أحداث المسابقات والبطولات التي ينظمها.	٣١	١٢٦	٢٤	٣٦٩	٦٧.٩٦	٥.٦٨	١٨.٤١	السادس
	المجموع				٢٧٧٢	٧٢.٩%			

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (١٤) أن أعلى عبارة (٤) " يراعي الاتحاد توقيت الإعلان عن المسابقات والبطولات التي ينظمها لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الجمهور لمشاهدتها أثناء البث التلفزيوني " بوزن نسبي (٧٩.٣٧%) وبدرجة مقدره (٤٣١)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) " يعمل الاتحاد علي دعوة اللاعبين الدوليين في البرامج التلفزيونية لتسويق البطولات " بوزن نسبي (٥٩.٦٧%) وبدرجة مقدره (٣٢٤)، كما كان الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (البث التلفزيوني) تراوح ما بين (٥٩.٦٧% : ٧٩.٣٧%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٢.٩%) .

ويري الباحث أن المسابقات والبطولات والأحداث الرياضية لكرة اليد صارت أكثر تشويقاً ومتعة وإثارة وأكثر احترافية على مدار الأعوام السابقة ، وأصبحت لها وضعها المتميز في مصر وكافة دول العالم بين الألعاب الأخرى ، لأنها أصبحت تحتوى على الغموض والإثارة الكامنين في انتظار نتائج المسابقات والمباريات، فالجماهير تظل فترات كبيرة في ذروة الإثارة والحماس في انتظار النتائج ومشاهدة أداء اللاعبين ، فيجب مراعاة ضرورة الإعلان عن المسابقات والبطولات في موعد مناسب ومحدد حتي يستطيع الجمهور متابعتها ومشاهدتها، وذلك لجذب أكبر عدد من الجماهير لمشاهدة المباريات والعمل علي توفير البث التلفزيوني المتعدد لها وإعطائها الاهتمام الأكبر لما تحققه الأندية المصرية والمنتخب المصري من بطولات ومراكز متقدمة في الآونة الأخيرة ، فأصبحت اللعبة ذو جماهيرية كبيرة .

وهذا ما أكدته دراسة محمود عبدالفتاح يونس (٢٠٢٠م) (٢٦) ضرورة قيام الاتحاد بالتنسيق مع الشركات الراعية والمؤسسات الإعلامية التي يستطيع من خلالها إذاعة المسابقات والبطولات التي ينظمها وتسويقها .

ويعزو الباحث أنه من الضروري التعاقد مع راع قوي لرعاية اللعبة خلال الفترة المقبلة ، وسعياً وراء انتشارها، ومن أجل تنمية الاستثمار الرياضي الذي حث عليه قانون الرياضة الجديد ولرفع الصرف عن كاهل الدولة ، وضرورة دعوة الاتحاد للاعبين الدوليين في البرامج التلفزيونية لتسويق البطولات والعمل علي نشر اللعبة أكثر وأكثر، وضرورة قيام الاتحاد المصري لكرة اليد بالتنسيق مع الشركات الراعية والمؤسسات الإعلامية التي يستطيع من خلالها إذاعة المسابقات والبطولات التي ينظمها وتسويقها وهذا يتفق مع دراسة حمادة محمد عبدالحميد (٢٠١٢م) (٩) .

المحور الثاني : الرعاية وتسويق اللاعبين

جدول (١٥)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا ٢ لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الرعاية وتسويق اللاعبين (ن= ١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	يسعي الاتحاد علي توقيع عقود الرعاية بين الاتحاد والشركات الراعية لمنتخبات كرة اليد بالاتحاد .	٩٧	٦٧	١٧	٤٤٢	٨١.٤٠	٦.٨٠	٢٥.٩٧	الأول
٢	يوفر الاتحاد الدعم للشركات الراعية لمواصله جهودها ومساعدتها لدعم الرياضة المصرية .	٥٠	٧٧	٥٤	٣٥٨	٦٥.٩٣	٥.٥١	٣٦.٧٤	الخمس
٣	تقوم الشركات الراعية بزيادة الإقبال الجماهيري للمسابقات والبطولات .	٥٤	٨٣	٤٤	٣٧٢	٦٨.٥١	٥.٧٢	١٠.٤٢	الثالث
٤	يعمل الاتحاد بالتنسيق مع الشركات الراعية لاستقدام خبراء ومدربين علي أعلى مستوى لتدريب المنتخبات القومية لتحقيق مستوى الإنجاز في المسابقات الدولية .	٦٧	٦٥	٤٩	٣٨٠	٦٩.٩٨	٥.٨٥	١٥.٨٧	الثاني
٥	ينسق الاتحاد مع الشركات الراعية لعقد دورات تدريبية وصقل للمدربين والحكام والإداريين لتطوير أدائهم وفق المستحدثات العلمية في المجال الرياضي بالاتحاد.	٤٠	٦٣	٧٨	٣٢٤	٥٩.٦٧	٤.٩٨	٣١.٢٩	السادس
٦	يسعي الاتحاد لجذب اهتمام الشركات الراعية لتوفير الدعم الكافي للاعبين المميزين والمنتخبات القومية لتحقيق مستوى الإنجاز في المسابقات الدولية .	٥١	٧٦	٥٤	٣٥٩	٦٦.١١	٥.٥٢	٢٦.٠٦	الرابع
	المجموع				٢٢٣٥	٦٨.٦%			

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (١٥) أن أعلى عبارة (١) " يسعي الاتحاد علي توقيع عقود الرعاية بين الاتحاد والشركات الراعية لمنتخبات كرة اليد بالاتحاد . " بوزن نسبي (٨١.٤٠%) وبدرجة مقدره (٤٤٢)، بينما جاءت أقل عبارة (٥) " ينسق الاتحاد مع الشركات الراعية لعقد دورات تدريبية وصقل للمدربين والحكام والإداريين لتطوير أدائهم وفق المستحدثات العلمية في المجال الرياضي بالاتحاد. " بوزن نسبي (٥٩.٦٧%) وبدرجة مقدره (٣٢٤) ، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (الرعاية وتسويق اللاعبين) تراوح ما بين (٥٩.٦٧% : ٨١.٤٠%) وكان مجموع الوزن النسبي (٦٨.٦%) .

ويري الباحث ضرورة الاستمرار والعمل الدائم علي جذب وتوقيع عقود الرعاية بين الاتحاد والشركات الراعية لمنتخبات كرة اليد بالاتحاد ، استكمالاً للمكانة الدولية التي وصلت إليها مصر على مستوى كرة اليد وعلى مستوى البنية الرياضية، واستكمالاً للإنجازات التي تشهدها كرة اليد في الآونة الراهنه ، وانعكاس ذلك على ثقة الاتحاد الدولي في إسناد العديد من البطولات التي تنظمها مصر ، حتى أصبحت مثلاً يحتذى به على المستوى التخطيطي والعقلية الاحترافية في تطوير اللعبة بكافة أعمارها السنوية، والعمل بشكل كبير على توسيع قاعدة المنافسة والممارسة الرياضية للعبة كرة اليد في كافة أنحاء الجمهورية .

ويعزو الباحث ضرورة صقل العاملين والمدربين والحكام بالاتحاد باستمرار لمواكبة المستجدات العلمية والعملية في المجال الرياضي ، وضرورة استقدام مدربين وحكام دوليين لصقل قدرات المدربين والحكام المحليين والاداريين وتطوير مستوياتهم عبر الدورات والمؤتمرات ، حيث يعد المدرب أو الحكم أو الإداري المحترف موظفاً له حقوق وعليه واجبات، فالتدريب والتحكيم والإدارة أصبحت مهنة وليست هواية حيث يقوموا بواجباتهم بتنفيذ مهام محددة وفق برنامج عمل يتم الاتفاق عليه حسب البرنامج الزمني للمنافسات أو المباريات الداخلية والخارجية، ووفق عقد مبرم مدفوع الأجر فيه لأن العلاقة بين المدرب والحكم والاداري واتحاده المحلي ستكون علاقة أساسية محكومة وفق نظم محددة لا يمكن التنصل منها من قبل الطرفين ، وهذا الأمر يساعد على النجاح في العمل التكاملي الاحترافي .

وهذا ما أكدته دراسة "حسن أحمد الشافعي" (٢٠٠٦م) (٧) أنه مما لا شك فيه أن المنظمات الرياضية يلزمها العديد من الإمكانيات الخاصة بها للعمل على تحقيق أهدافها والتي يلزمها الكثير من نواحي التمويل، حيث أن تكمن أهمية التمويل للمنظمات في أن توافر المال الأساسي لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية يعد أداة من أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية المختلفة، حيث أن التمويل الحكومي للمنظمات الرياضية لا يحقق طموحاتها، لذلك نجد أن المنظمات الرياضية التي تعتمد على التمويل الحكومي فقط تعاني من قصور مالي كبير يعوق تحقيق أهدافها، لذلك لا بد من التحرر من تمويل الحكومة والاتجاه إلي جلب مصادر أخرى للتمويل الذاتي من أجل توفير الإمكانيات والأجهزة الحديثة الخاصة بالنشاط الرياضي وتحقيق الطموحات والأمال.

لذا يرى "سعيد فرحات جمعة" (٢٠٠٠م) (١٥) على أن للتمويل الذاتي دور أساسي وهو تأمين نمو الاستثمارات دون اللجوء للخارج ويشجع التمويل الذاتي حاجة السؤال المالي طالما أنه يسمح له باستخلاص المصادر الضرورية في الوقت المحدد ومن ثم فهو مقياس صالح لتقوية الهيكل المالي القائم داخل المؤسسات الرياضية.

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة "منار جلال" (٢٠١٩م) (٤٩) ، ودراسة "أسماء لاشين" (٢٠١٨م) (٢) ، ودراسة "محمود أبوضيف" (٢٠١٨م) (٢٤) ، ودراسة "باسم إسحق" (٢٠١٧م) (٥) ، ودراسة "محمد المنجي" (٢٠١٧م) (٢٢) ، ودراسة "مني عثمان" (٢٠١٤م) (٢٩) ، ودراسة "هاني جمال" (٢٠١٢م) (٣٢) ، ودراسة "منال غالب" (٢٠٠٩م) (٢٨) ، ودراسة "Crystal Apilad" (٢٠٠٣م) (٣٦) ، ودراسة "wildimer andrelf" (٢٠٠٢م) (٤١) .

حيث أكدت علي ضعف البنية التحتية من (ملاعب وصالات وقاعات وأدوات) وضعف الخدمات والأنشطة المقدمة لبعض الاتحادات الرياضية، حيث عدم توافر الإمكانيات المادية يؤثر تأثيراً سلبياً علي أوجه النشاط الرياضي المختلفة، كما أوضحت الدراسات أن التمويل الحكومي واشتراكات الأعضاء هما المصدر الرئيسي للموازنة وهي لا تفي بالالتزامات المادية والمتطلبات والخطط الموضوعية للاتحادات الرياضية، بالإضافة إلي عدم اقتناع بعض رجال الأعمال بالعاقد الذي يمكن أن يتحقق في المجال الرياضي.

المحور الثالث : حقوق الدعاية والإعلان

جدول (١٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا ٢ لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث حقوق الدعاية والإعلان (ن=١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	يسعى الاتحاد علي التعاقد مع الصحف والمجلات والقنوات التلفزيونية لإبراز أهم الأنشطة والخدمات التي يقدمها للمستفيدين.	٦٤	٥١	٦٦	٣٦٠	٥٠٤	٦٩.٨٤	الثاني	
٢	يقوم الاتحاد باستخدام صور وأسماء اللاعبين للترويج عن الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين	٤٩	٧٦	٥٦	٣٥٥	٥٠٤	١٨.١٠	الثالث	
٣	يعمل الاتحاد علي بيع حقوق استغلال العلامة التجارية والشعارات والأعلام الخاصة به للاتحاد .	١٩	٦٣	٩٩	٢٨٢	٤٠٣	٢٧.١٥	الخامس	
٤	يقوم الاتحاد باستخدام المنشآت الخاصة به لوضع الإعلانات عليها وإعداد الأفلام والصور عنه.	٣٣	٩٨	٥٠	٣٤٥	٥٠٣	٦٩.٧٢	الرابع	
٥	يسعى الاتحاد علي التعاقد مع شركات الملابس الأدوات الرياضية مقابل الدعاية لها.	٧٠	١٠٠	١١	٤٢١	٧٧.٥٣	٤٩.٨٢	الأول	
	المجموع				١٧٦٣	٦٥%			

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (١٦) أن أعلى عبارة (٥) " يسعى الاتحاد علي التعاقد مع شركات الملابس الأدوات الرياضية مقابل الدعاية لها. " بوزن نسبي (٧٧.٥٣%) وبدرجة مقدره (٤٢١)، بينما جاءت أقل عبارة (٣) " يعمل الاتحاد علي بيع حقوق استغلال العلامة التجارية والشعارات والأعلام الخاصة به للاتحاد . " بوزن نسبي (٥١.٩٣%) وبدرجة مقدره (٢٨٢) ، كما كان الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (حقوق الدعاية والإعلان) تراوح ما بين (٥١.٩٣%:٧٧.٥٣%) وكان مجموع الوزن النسبي (٦٥%) .

ويري الباحث أهمية الارتقاء بمستوى الملابس والأدوات الرياضية لجميع الفرق بما يليق بشعبية و جماهيرية اللعبة من أجل الوصول إلى أجود وأفضل وأرقى التصميمات والخامات ، فهناك أعين أخرى تتابع البطولات فقط للتركيز على ملابس اللاعبين وأحذيتهم، بغض النظر عن فوز فريق أو تعثر فريق آخر ، فمن الضروري استغلال تصارع شركات الملابس والأدوات الرياضية في جميع المناسبات الرياضية للاستحواذ على اهتمام الجمهور الرياضي وذلك من خلال المؤتمرات الصحفية لإبراز أهم المشروعات و إعداد أفلام وصور عن الاتحاد .

وهذا ما يتفق مع دراسة محمود عبدالفتاح يونس (٢٠٢٠م) (٢٦) بأنه ضرورة التعاقد مع الشركات الراعية المختلفة من أجل توفير الملابس والأجهزة والأدوات المختلفة للمنتخبات القومية، بالإضافة إلى ضرورة سعي الاتحاد ببيع وتسويق الشعارات والعلامات الخاصة به، وضرورة استقطاب قنوات البث التليفزيوني والصحف والمجلات القومية والخاصة بمختلف أشكالها للتسويق والإعلان عن بطولات ومسابقات الاتحاد، وضرورة الاهتمام الدائم بإعداد الأفلام الوثائقية لإنجازات وبطولات الاتحاد حتي تزداد قاعدة الممارسة لتلك المسابقات والبطولات.

ويري الباحث استغلال العلامة التجارية والشعارات والأعلام الخاصة وكل ما يأخذ شكلا مميزا من أسماء أو كلمات أو امضاءات أو حروف أو أرقام أو رسوم أو رموز أو عناوين أو دمغات أو أختام أو صور أو نقوش أو اعلانات أو عبوات أو أية علامة وضرورة الانتفاع بها لصالح الاتحاد المصري لكرة اليد، حتي يتم الاعتماد عليها في عمليات التسويق الرياضي لزيادة أرباح الاتحاد والأندية والتغلب علي المعوقات المادية التي تقابلها، فوجب زيادة الترويج للعلامة التجارية الرياضية للاتحاد للحد من نفقات الدولة وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد مصطفى إبراهيم الفخراي (٢٠١٥م) (١)، ودراسة أنمار عدنان المعموري (٢٠١٥م) (٣).

المحور الرابع : تسويق البطولات والمباريات

جدول (١٧)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا ٢ لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع تسويق البطولات والمباريات (ن= ١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	يسعي الاتحاد علي إبرام اتفاقيات التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث .	١٠٦	٦٠	١٥	٤٥٣	٨٣.٤٣	٦.٩٧	٣٤.٤٩	الأول
٢	يراعي الاتحاد طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور.	٩٢	٥٧	٣٢	٤٢٢	٧٧.٧٢	٦.٤٩	٤٢.٩٦	الثالث
٣	يحدد الاتحاد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي	٩٧	٧٧	٧	٤٥٢	٨٣.٢٤	٦.٩٥	٢٨.١٩	الثاني
٤	يعمل الاتحاد علي فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما ييسر علي الجماهير.	٥٩	٩٠	٣٢	٣٨٩	٧١.٦٤	٥.٩٨	٢٨.٦٠	الرابع
٥	يسعي الاتحاد بالتعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة .	٤٣	٨٨	٥٠	٣٥٥	٦٥.٣٨	٥.٤٦	٤٦.٢٨	الخامس
	المجموع				٢٠٧١	٧٦.٣%			

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (١٧) أن أعلى عبارة (١) " يسعي الاتحاد علي إبرام اتفاقيات التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث " بوزن نسبي (٨٣.٤٣%) وبدرجة مقدره (٤٥٣)، بينما جاءت أقل عبارة (٥) " يسعي الاتحاد بالتعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة " بوزن نسبي (٦٥.٣٨%) وبدرجة مقدره (٣٥٥)، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (تسويق البطولات والمباريات) تراوح ما بين (٦٥.٣٨% : ٨٣.٤٣%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٦.٣%).

ويري الباحث أنه من الضروري التعاقد مع المؤسسات الإعلامية والشركات الراعية لرعاية وتسويق البطولات والمسابقات للربح المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث ، وضرورة دعوة كبار المسؤولين والشخصيات العامة والرياضية المشهورة، وضرورة استخدام كافة الوسائل المختلفة الإلكترونية وغيرها للإعلان والترويج والتسويق للبطولات والمسابقات المختلفة الخاصة بالاتحاد، وذلك لاستقطاب وجذب أكبر عدد من الجمهور وطرح تذاكر مجانية لهم وتوزيع الهدايا التذكارية بعد انتهاء تلك المسابقات والبطولات، وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من **حمادة مجدي عبد الحميد**، **محمد عزت عبد الحميد**، **عادل عصام عبد العليم محمد** (٢٠٢٢م) (١٠)، ودراسة محمود عبدالفتاح يونس (٢٠٢٠م) (٢٦).

ويعزو الباحث أنه من المهم السعي وراء التعاقد مع الشركات الراعية لإقامة الندوات الرياضية أو البرامج التي تقوم بتحليلات المباريات الرياضية على المستوى المحلي والدولي أو الحديث عن التحديات التي تواجه رياضة كرة اليد أو الرياضة بصفة عامة ، والحديث عن تنفيذ العديد من البرامج والأنشطة التي تساعد على نشر الثقافة الرياضية للعبة ، وأيضاً بهدف رفع مستوى الوعي في المجتمع بشأن أهمية ممارسة الأنشطة الرياضية بشكل عام ومنتظم منتظم.

المحور الخامس : تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية

جدول (١٨)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكما ٢١ لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية

(ن=١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	٢١	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	يهتم الاتحاد بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب الأندية في غير أوقات الممارسة	١٦	٧٩	٨٦	٢٩٢	٥٣.٧٨	٤.٤٩	٣٦.٣٥	الرابع
٢	يقوم الاتحاد بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية .	٥٠	٨٣	٤٨	٣٦٤	٦٧.٠٣	٥.٦٠	٢٦.٧٢	الثالث
٣	يوجد لدى الاتحاد قاعدة بيانات واضحة لجميع منشآت الاتحاد وكيفية استغلالها.	١٣٣	٤٠	٨	٤٨٧	٨٩.٦٩	٧.٤٩	٤٢.٢٦	الأول
٤	يتوفر لدى الاتحاد الملاعب والصالات اللازمة للتدريب وإقامة البطولات والمسابقات عليها.	١٠٤	٦٩	٨	٤٥٨	٨٤.٣٥	٧.٠٥	٥٦.١٨	الثاني
	المجموع				١٦٠١	٥٣.٧٨%			

* قيمة (٢١) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (١٨) أن أعلى عبارة (٣) " يوجد لدى الاتحاد قاعدة بيانات واضحة لجميع منشآت الاتحاد وكيفية استغلالها " بوزن نسبي (٨٩.٦٩%) وبدرجة مقدرة (٤٨٧) ، بينما جاءت أقل عبارة (١) " يهتم الاتحاد بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب الأندية في غير أوقات الممارسة " بوزن نسبي (٥٣.٧٨%) وبدرجة مقدرة (٢٩٢) ، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية) تراوح ما بين (٥٣.٧٨% : ٨٩.٦٩%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٣.٧%) .

ومن خلال ذلك يري الباحث ضرورة الاستمرار في أعمال التطوير و التجديد وأعمال الميكنة و التحول الرقمي لقاعدة البيانات الخاصة بجميع المنشآت الرياضية للاتحاد ومدى جاهزيتها وإضافة ما تحتاج له من صيانات مما يساعد في توفير الوقت والجهد و تحقيق الأهداف المطلوبة بدقة و جودة عالية ، وأنه من الضروري إنشاء شبكة ربط تتيح لجميع المسؤولين بالاتحاد متابعة قاعدة البيانات والعمل علي حداثتها .

ويري الباحث أن للنادي الحق في استثمار مرفقاته والأراضي المخصصة له ، والتعاقد مع المؤسسات والشركات الرياضية المرخص لها بمزاولة العمل الذي تقع في نطاقه الأعمال المنفذة ، وفقا للائحة استثمار الأراضي المخصصة للأندية الرياضية ، فمصادر التمويل الذاتي أصبحت الشريان الرئيسي والعمود الفقري داخل أي هيئة رياضية وخاصة الاتحاد المصري لكرة اليد ، ووجودها شرط أساسي ورئيسي داخل الاتحاد كي يتمكن من تنفيذ بطولاته ومسابقاته وبرامجه المختلفة ، والانتقال بها من حيز التخطيط إلي التنفيذ الفعلي علي أرض الواقع ، وكذلك الحصول علي النتائج والمتطلبات المرضية ، والوصول بها نحو تحقيق الهدف المطلوب، وهذا ما أكدته دراسة "باسم إسحق" (٢٠١٧م) (٥)

وتؤكد دراسة " أيمن عبدالحميد الشاعر (٢٠١٣م) (٤) " أن ما يزيد من الفرص التسويقية للمنشآت الرياضية بمحافظات جمهورية مصر العربية صدور قرارات وزارية تتيح للمنشآت الرياضية استثمار إمكانياتها، ووجود تشريعات خاصة لتسويق المنشآت الرياضية ضمن مجالات الاستثمار، ووجود لوائح تنظم العمل الاستثماري للمنشآت الرياضية، يجب أن يكون هناك نص تشريعي واضح في قانون الهيئات الرياضية يشجع التسويق للمنشآت الرياضية، وجود الوعي الكافي لدي المسؤولين عن الرياضة بأهمية التسويق للمنشآت الرياضية.

المحور السادس : اشتراكات الأعضاء

جدول (١٩)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا٢ لاستجابات عينة البحث في المحور السادس اشتراكات الأعضاء (ن= ١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا٢	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	تناسب قيمة الاشتراكات السنوية للاتحاد مع إمكانيات الأندية الأعضاء.	١٠١	٥٥	٢٥	٤٣٨	٨٠.٦٦	٦.٧٤	١٠.٩٣	الرابع
٢	يوجد لدي الاتحاد أنظمة ووسائل اتصالات حديثة للتواصل مع المستفيدين بشكل مستمر.	١٠٠	٦٤	١٧	٤٤٥	٨١.٩٥	٦.٨٥	٧٥.٣٦	الثاني
٣	يعمل الاتحاد علي إقامة مشروعات وبروتوكولات مع (وزارة الشباب والرياضة - التربية والتعليم - الاتحاد الرياضي للجامعات - المؤسسة العسكرية) لزيادة قاعدة الممارسة بالاتحاد .	٩٨	٦٥	١٨	٤٤٢	٨١.٤٠	٦.٨٠	٨٢.٨٧	الثالث
٤	يقوم الاتحاد بالرد علي الاستفسارات والمشكلات المتعلقة بالمستفيدين والعمل علي حلها، لزيادة قاعدة الممارسة .	١٠٧	٦٠	١٤	٤٥٥	٨٣.٧٩	٧.٠٠	٤١.٦٨	الأول
٥	يوجد لدي الاتحاد قاعدة بيانات لرصد سلوكيات واحتياجات ورغبات المستفيدين في الأنشطة والخدمات المقدمة .	٧٨	٣٤	٦٩	٣٧١	٦٨.٣٢	٥.٧١	٥٣.٠٩	الخامس
	المجموع				٢١٥١	٧٩.٢%			

* قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (١٩) أن أعلى عبارة (٤) " يقوم الاتحاد بالرد علي الاستفسارات والمشكلات المتعلقة بالمستفيدين والعمل علي حلها، لزيادة قاعدة الممارسة " بوزن نسبي (٨٣.٧٩%) وبدرجة مقدرة (٤٥٥) ، بينما جاءت أقل عبارة (٥) " يوجد لدي الاتحاد قاعدة بيانات لرصد سلوكيات واحتياجات ورغبات المستفيدين في الأنشطة والخدمات المقدمة " بوزن نسبي (٦٨.٣٢%) وبدرجة مقدرة (٣٧١) ، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (اشتركاكات الأعضاء) تراوح ما بين (٦٨.٣٢%:٨٣.٧٩%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٩.٢%) .

ويري الباحث متابعة الاتحاد لكافة مقترحات ومشكلات ورغبات واحتياجات أعضائه أمر في غاية الأهمية لما لها من رد فعل إيجابي من قبل الأعضاء والمستفيدين، وضرورة تناسب قيمة الاشتراكات المقدمة من قبل الاتحاد مع جميع الأعضاء حتي وإن كانت لا تناسب الاتحاد فالهدف منها ضرورة العمل علي توسيع قاعدة العضوية والاشتراك به وجذب أكبر عدد من شرائح المجتمع تجاه الاتحاد بما يعود بالنفع مستقبلاً علي الاتحاد وزيادة مصادر تمويله وزيادة ثقة أعضاؤه به ويتفق هذا مع دراسة "أسماء لاشين" (٢٠١٨م) (٢) ، ودراسة حمادة مجدي عبدالحميد، محمد عزت عبدالحميد، عادل عصام عبدالعليم محمد (٢٠٢٢م) (١٠) ، ودراسة محمود عبدالفتاح يونس (٢٠٢٠م) (٢٦).

ويعزو الباحث أن من المهم التعرف على مستوى رضا المستفيدين ودراسة اتجاهاتهم وتحديد احتياجاتهم من أنشطة وخدمات مقدمة ، وضرورة التعرف على فئات المستفيدين وتحديد احتياجاتهم من المعلومات وأنماط الطلب ، على أساس أن الهدف من إنشاء قاعدة البيانات هو تقديم خدمات معلوماتية لفئات معينة من المستفيدين الفعليين والمتوقعين، لذا ينبغي أخذ احتياجات هؤلاء المستفيدين في الاعتبار وإن إهمال تلك الاحتياجات سيؤدي حتماً الى فشل في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

المحور السابع : تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي

جدول (٢٠)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكما ٢١ لاستجابات عينة البحث في المحور السابع تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي (ن=١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	٢١	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	يقوم الاتحاد بإذاعة المباريات مفتوحة لزيادة الإقبال الجماهيري علي المباريات .	١٦١	١٣	٧	٥١٦	٩٥.٠٣	٧.٩٤	٣٦.٣٥	الأول
٢	يعمل الاتحاد علي فتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين .	٣٤	٧٩	٦٨	٣٢٨	٦٠.٤١	٥.٠٥	٣٦.٧٤	الرابع
٣	يقوم الاتحاد بعمل دليل رياضي فيه مختلف الإنجازات المحققة .	٧٤	٨٨	١٩	٤١٧	٧٦.٨٠	٦.٤٢	٢٥.٩٧	الثاني
٤	يسعى الاتحاد بفتح قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آراءهم ورغباتهم.	٥٣	٩٣	٣٥	٣٨٠	٦٩.٩٨	٥.٨٥	٢٦.٧٢	الثالث
٥	يهتم الاتحاد بتوفير الخدمات الاجتماعية للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية - رحلات الحج والعمرة - المصايف- الرعاية الصحية)	٢٦	٦٧	٨٨	٣٠٠	٥٥.٢٥	٤.٦٢	٤٢.٢٦	الخامس
	المجموع				١٩٤١	٧١.٥%			
	المجموع الكلي للاستمارة				١٤٥٣٤	٧٢.٣%			

* قيمة (٢١) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣٩.٤١

يتضح من الجدول (٢٠) أن أعلى عبارة (١) " يقوم الاتحاد بإذاعة المباريات مفتوحة لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات" بوزن نسبي (٩٥.٠٣%) وبدرجة مقدرة (٥١٦) ، بينما جاءت أقل عبارة (٥) " يهتم الاتحاد بتوفير الخدمات الاجتماعية للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية – رحلات الحج والعمرة – المصايف – الرعاية الصحية) " بوزن نسبي (٥٥.٢٥%) وبدرجة مقدرة (٣٠٠) ، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور (تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي) تراوح ما بين (٥٥.٢٥%:٩٥.٠٣%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧١.٥%) .

ويري الباحث استمرارية إذاعة المباريات مفتوحة بشكل مستمر يعمل علي توسيع قاعدة اللعبة ويلبي كافة احتياجات الجمهور والمستفيدين ويترتب علي ذلك نشر اللعبة بشكل أسرع ، حيث يتربح عشاق اللعبة المباريات المهمة والحاسمة التي تكون بعضها منها مشفرة ، فعلى القنوات المشفرة أن تفكر خارج الصندوق ولا تكون أسيرة للتقليدية ، فارتفاع ذائقة المشاهد يعتبر التحدي الأصعب للقنوات المشفرة لكي تستمر في تجارتها .

وتري أنمار عدنان المعموري (٢٠١٥م) (٣) أن استخدام أفكار تسويقية جديدة تطبق على التسويق الرياضي للمنشآت الرياضية، ووجود القيادات الرياضية المؤهلة لكيفية التعامل مع المجال التسويقي يؤثر على تسويق المنشآت الرياضية، ووجود الاقتصاديين الذين يعرفون كيفية التعامل مع طبيعة الوسط الرياضي يؤثر على تسويق المنشآت الرياضية، والتوسع في إعلانات الملاعب والأسوار، والموافقة على إنشاء محلات تجارية على سور المنشأة الرياضية، وإقامة الأسواق الموسمية والمعارض القومية، واستضافة الأندية الجماهيرية والمنتخبات القومية لإقامة يوم رياضي، ووجود فنادق وقرى سياحية بالمدينة لخدمة الفرق الرياضية، وتنظيم برامج ترفيهية للفرق الرياضية من قبل إدارة المنشأة الرياضية.

وفي هذا الصدد يري الباحث أن يقوم الاتحاد علي مدار السنة علي تنظيم عدد من البرامج بأسعار منافسة بما يتناسب مع الظروف المختلفة لأعضاء الاتحاد من خدمات لرحلات الحج والعمرة وذلك لتلبية احتياجاتهم ، ومتابعتها والقيام بكل ما من شأنه ضمان حسن أداء الخدمات المقدمة للمعتمرين بما يحقق راحتهم والمتابعة المستمرة لحالة المرضي من المعتمرين وتوفير وسيلة العودة للحالات المرضية ، وكذلك توفير برامج الرحلات الاجتماعية والمصايف للأعضاء المشتركين لضمان كسب ثقتهم بالاتحاد وتقديم أفضل الخدمات الممكنة لهم ، والعمل علي تقديم التسهيلات والتعاقدات الصحية لهم بأجور مخفضة وهذا ما أكدته دراسة كلا من مؤسس أسعد مسلط (٢٠٢٣م) (٣٠) ، ودراسة منار جلال محمد الصغير (٢٠١٩م) (٢٧) ، ودراسة محمود عبدالفتاح يونس (٢٠٢٠م) (٢٦) .

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني ما متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد؟
المحور الأول : متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة

جدول (٢١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكما لاستجابات عينة البحث في المحور الأول متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة

(ن = ١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	ك	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	وجود الهياكل التنظيمية للإدارة الاستراتيجية يساعد علي إنجاز المهام بكل يسر داخل الاتحاد.	١٣٢	٤٥	٤	٤٩٠	٩٠.٢٤	٧.٥٤	٣٦.٦٧	الخامس
٢	الإلمام المعرفي للإدارة الاستراتيجية يتم بشكل عام من خلال التحليل الرباعي للبيئة .	١٤	٨٠	٧٨	٢٨٠	٥١.٥٧	٤.٣١	٢٥.٣١	العاشر
٣	وجود معايير محددة للأداء لكل هدف استراتيجي.	١٧	٧٥	٨٩	٢٩٠	٥٣.٤١	٤.٤٦	٦١.٨٠	التاسع
٤	تحديد المخاطر المحتملة لكل هدف استراتيجي .	٤١	٨٨	٤٧	٣٤٦	٦٣.٧٢	٥.٣٢	٣٩.٤٨	السادس
٥	وضع الخطط السنوية للأنشطة الرياضية داخل الاتحاد من الأهمية القصوى لتقدم الاتحاد .	١٦٧	١٤	-	٥٢٩	٩٧.٤٢	٨.١٤	٣٤.٧٨	الثاني
٦	للتخطيط الاستراتيجي أثر ملحوظ من حيث مراعاة الفروق الفردية بين (القانمين علي العمل الإداري _ القيادات العليا) بالاتحاد .	١٤١	٣٥	٥	٤٩٨	٩١.٧١	٧.٦٦	٤٤.٣٤	الرابع
٧	يتأثر الاتحاد بالتقنيات والمعايير المتبعة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي .	٦٦	٩٠	٢٥	٤٠٣	٧٤.٢٢	٦.٢٠	٣٥.٨٢	السادس
٨	تحديد معايير للتعرف علي الأثر الذي يحدثه الاتحاد في المجتمع	٣٧	٨٤	٦٠	٣٣٩	٦٢.٤٣	٥.٢٢	٥١.٤١	الثامن
٩	التزام الاتحاد بالتغييرات المستجدة .	١٤٦	٣٠	٥	٥٠٣	٩٢.٦٣	٧.٧٤	٧٤.٣٢	الثالث
١٠	وجود أنظمة اتصال جيدة من خلال الاجتماعات ، والتقارير ، واللجان المشتركة ؛ مما يساعد علي توفير فهم متكامل للقرارات .	١٦٩	١٠	٢	٥٢٩	٩٧.٤٢	٨.١٤	٣٨.٦٣	الأول
	المجموع				٤٢٠٧	٧٧.٥%			

* قيمة (ك) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٨٧.٢١

يتضح من الجدول (٢١) أن أعلى عبارة (١٠) " وجود أنظمة اتصال جيدة من خلال الاجتماعات ، والتقارير ، واللجان المشتركة ؛ مما يساعد علي توفير فهم متكامل للقرارات " بوزن نسبي (٩٧.٤٢%) وبدرجة مقدره (٥٢٩) ، بينما جاءت أقل عبارة (٨) " الإلمام المعرفي للإدارة الاستراتيجية يتم بشكل عام من خلال التحليل الرباعي للبيئة " بوزن نسبي (٥١.٥٧%) وبدرجة مقدره (٢٨٠) ، كما كان الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور(متطلبات ترتبط بإعادة صياغة استراتيجية الاتحاد ، وتحليل البدائل المتاحة) تراوح ما بين (٥١.٥٧%:٩٧.٤٢%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٧.٥%) .

ويري الباحث أن الاتحاد يجب أن يهتم بتبسيط آلية عمل قاعات الاجتماعات والمؤتمرات من خلال تطوير قاعات الاجتماعات وتحويلها إلى بيئات عمل عصرية وتفاعلية مجهزة بأحدث قنوات الاتصال والتشارك المرئي ، وأنه من المهم توفير مزايا متنوعة وشاملة قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات الاجتماعات ومؤتمرات الفيديو للمستخدمين ، وغالبًا ما تكون الاجتماعات مهددة للوقت ونتائجها لا تكون قابلة للقياس، حيث يحضر كبار المسؤولين التنفيذيين الاجتماعات ولديهم مواقف متشككة ، ما لم يكن هناك وجود أنظمة اتصال جيدة من خلال الاجتماعات والتقارير واللجان .

وترى رجاء محمد نصار(٢٠٢٢م) (١١) أن وضع صياغة أولية للاستراتيجية تحدد مجال النشاط الحالي لمستوي الأداء ، والتوجه المستقبلي أي ما تسعى إليه المؤسسات لتحقيقه ، ومن ثم القيم الأساسية التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين لتحقيق تلك الرؤية ، والمسؤول عن ذلك الفريق الاستراتيجي الذي يتم تشكيله علي مستوي المؤسسات ، وصياغة رسالة المؤسسات بحيث تضم هدف وجود المؤسسات ، وتبين واقعها، وما تستطيع المؤسسات تقديمه للمجتمع .

وتؤكد دراسة محمد أحمد الرحامي (٢٠١٩م)(٢١) أهمية إمام الإدارة العليا والقيادات بأهمية عمليات مرحلة صياغة الاستراتيجية ، كون هذه العملية تحدد توجهات المؤسسة ومساراتها وتعمل علي تعظيم العناصر الإيجابية ، وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية للمؤسسة .

كما يرى الباحث أن الإمام المعرفي باستخدام التحليل الرباعي في الإدارة الاستراتيجية مهم للغاية فهو يهدف إلي صقل وتنمية قدرات ومهارات التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي للمشاركين ، بما يجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في تطوير أعمالهم ، وتحويل الأهداف والأفكار إلي خطط فعالة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى ، فالتحليل البيئي اسلوب استراتيجي يستخدم لتحديد جميع العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح الاتحاد، حيث تكشف المكونات الداخلية عن نقاط القوة والقصور في الاتحاد ، بينما تمثل المكونات الخارجية الفرص والمخاطر خارج الاتحاد ، وهذا ما يتفق مع دراسة مؤسس أسعد مسلط (٢٠٢١م) (٣٠)، ودراسة محمد أحمد الرحامي (٢٠١٩م)(٢١).

المحور الثاني : متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية

جدول (٢٢)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا ٢ لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية

(ن=١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ٢	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	للإدارة دور فعال في تطبيق الإدارة الاستراتيجية علي العاملين داخل الاتحاد	٤٨	٨٠	٥٣	٣٥٧	٦٥.٧٥	٥.٤٩	٢٤.٤٧	الثامن
٢	تعتبر الإدارة الاستراتيجية محدودة النطاق داخل الاتحاد .	٩٦	٥٩	٢٦	٤٣٢	٧٩.٥٦	٦.٦٥	٣٢.٧٢	الرابع
٣	يمكن الوصول إلى المراكز المتقدمة في جميع الأنشطة الرياضية من غير تطبيق الإدارة الاستراتيجية .	١٤	٦٩	٩٨	٢٧٨	٥١.٢٠	٤.٢٨	٤٠.٥٩	العاشر
٤	يوجد ارتباط وثيق بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل الأندية من حيث (المدرب _ الإداري) لرفع الإدارة الاستراتيجية .	٢٨	٨٨	٦٥	٣٢٥	٥٩.٨٥	٥.٠٠	٢٧.٢٧	التاسع
٥	دراسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية من حيث (مكوناتها _ أهميتها) ضرورة في طبيعة العمل الخاص بالاتحاد .	٩٢	٦٤	٢٥	٤٢٩	٧٩.٠١	٦.٦٠	٣٦.٤٥	الخامس
٦	تتأثر الإدارة الاستراتيجية في الاتحاد لنقاط (القوة _ الضعف) في البيئة الداخلية .	٦٦	٧٧	٣٨	٣٩٠	٧١.٨٢	٦.٠٠	٥٧.٧٣	السادس
٧	توجد مؤثرات خارجية تؤثر علي الدور الفعال للإدارة الاستراتيجية بالاتحاد متمثلة في تحليل البيئة الخارجية _ فرص _ تهديدات)	٦٠	٦٨	٥٣	٣٦٩	٦٧.٩٦	٥.٦٨	١١.٤٦	السابع
٨	يمكن للإدارة الاستراتيجية الاستغناء عن تطبيقها داخل الهيكل التنظيمي للاتحاد دون الرجوع إليها.	١١١	٦٠	١٠	٤٦٣	٨٥.٢٧	٧.١٢	١١٨.٢	الثاني
٩	اختيار القيادات الاستراتيجية للإداري ذو المؤهل الدراسي العلمي ضرورة لنجاح الاتحاد وتنفيذ الاستراتيجيات المرغوب فيها .	١٣٣	٤١	٧	٤٨٨	٨٩.٨٧	٧.٥١	٣٢.٥٣	الأول
١٠	للتخطيط الاستراتيجي دور في اختيار (قيادات _ مدراء) قادرين علي وضع الخطط الاستراتيجية داخل الهيكل الإداري للأجهزة الفنية بالاتحاد .	١١٧	٤٦	١٨	٤٦١	٨٤.٩٠	٧.٠٩	١١٩.٥	الثالث
	المجموع				٣٩٩٢	٧٣.٥ %			

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٨٧.٢١

يتضح من الجدول (٢٢) أن أعلى عبارة (٩) " اختيار القيادات الاستراتيجية للإداري ذو المؤهل الدراسي العلمي ضرورة لنجاح الاتحاد وتنفيذ الاستراتيجيات المرغوب فيها " بوزن نسبي (٨٩.٨٧%) وبدرجة مقدره (٤٨٨) ، بينما جاءت أقل عبارة (٣) " يمكن الوصول إلى المراكز المتقدمة في جميع الأنشطة الرياضية من غير تطبيق الإدارة الاستراتيجية . " بوزن نسبي (٥١.٢٠%) وبدرجة مقدره (٢٧٨) ، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور(متطلبات ترتبط بالتطبيق والتنفيذ للإدارة الاستراتيجية) تراوح ما بين (٥١.٢٠%:٨٧.٨٩%:٧٣.٥%) وكان مجموع الوزن النسبي (٧٣.٥%) .

ويري الباحث أن اختيار القيادات الاستراتيجية ذو المؤهل الدراسي العلمي ضروري في نجاح الاتحاد في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل الاتحاد متواكب مع المتغيرات البيئية، ولديه القدرة على الاستمرار والأزدهار، وهذا يتطلب من الاتحاد ضرورة أن يكون لديه مجموعة من المعايير التي تمكنه من اختيار القائد الاستراتيجي.

فيعد اختيار القيادات الاستراتيجية بنوعها الأكاديمية والإدارية بالاتحاد محور الفعالية الإدارية بها، وأن أهداف الاتحاد المتوخاة لن يتم تحقيقها ما لم يكن علي رأسها قيادة لديها مهارات و كفايات تمكنها من ذلك.

وهذا ما أكدته دراسة **رجاء محمد نصار (٢٠٢٢م)** (١١) لابد من إدراك القادة بضرورة الاهتمام بآليات تنفيذ الاستراتيجية ، ومراعاة الإمكانيات عند تنفيذ الاستراتيجية ، والموارد المتاحة لإنجاز الخطط، والبرامج للوصول إلي تحقيق الأهداف المنشودة ، وتحسن الأداء.

وفي هذا الصدد يرى الباحث وجود قيادة تؤمن بأهمية الإدارة الاستراتيجية يساهم في النهوض بالاتحاد من خلال اتباع الخطة الاستراتيجية الواضحة فهذا يؤثر بشكل واضح وملحوس في التغيير التنظيمي .

كما يرى الباحث أنه لا يمكن الوصول إلي أي مراكز متقدمة دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية فمن المهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد من خلال قدرتها في رسم غايات الاتحاد وأهدافه وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، فهي من الوسائل الإدارية المهمة ؛ حيث تظهر أهميتها في مساعدة الاتحاد على المحافظة على نجاحه ؛ من خلال تعزيز تأقلمه وإدارته لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية ، وتساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المستقبلية ، وتساعد على التوقع بشكل دقيق للنتائج الاستراتيجية، وتسعى إلى تحسين وتطوير الأداء المالي طويل الأجل للاتحاد، وتنسق وتوحد كافة الجهود للوصول إلى الغايات وهذا يتفق مع دراسة كلاً من **عمار ناصر المعلا(٢٠١٧م)** (١٧) ، ودراسة **سحر محمد أبو راضي (٢٠١٥م)** (١٢).

المحور الثالث : متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية

جدول (٢٣)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكما ٢٤ لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية (ن= ١٨١)

م	العبارات	درجة الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	٢٤	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	مراجعة أهداف الاتحاد الاستراتيجية بشكل دوري.	٤٦	٩٣	٤٢	٣٦٦	٦٧.٤٠	٥.٦٣	١٩.٣٤	السادس
٢	للإدارة الاستراتيجية دور هام لتنفيذ الخطة السنوية مع الرقابة عليها .	٧٨	٦٠	٢٣	٣٧٧	٦٩.٤٣	٥.٨٠	٣٢.٥٨	الخامس
٣	تحليل إمكانيات الاتحاد المالية ، والإدارية ، والبشرية ، والتكنولوجية بشكل دوري.	٣٤	١٠٢	٤٥	٣٥١	٦٤.٦٤	٥.٤٠	٤٩.٠٩	الثامن
٤	تنفيذ قياس الأداء يتم من خلال الأفراد القائمين بالأعمال الإدارية بالاتحاد مع الإلمام بمعرفة كيفية التطبيق .	٤٠	٨٤	٥٧	٣٤٥	٦٣.٥٤	٥.٣١	٣٤.٣٤	التاسع
٥	تعتبر المرونة في تطبيق مقاييس الأداء العلمية علي العاملين بالاتحاد مطلب أساسي دون الإخلال بما ورد في الخطة الاستراتيجية	٦٧	٩٩	١٥	٤١٤	٧٦.٢٤	٦.٣٧	٤٩.١٦	الثالث
٦	مشاركة منسوبي الاتحاد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .	٨٠	٧٨	٢٣	٤١٩	٧٧.١٦	٦.٤٥	١٥.٣٩٠	الأول
٧	التكامل بين القرارات الاستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية .	٣٢	١٠٩	٤٠	٣٥٤	٦٥.١٩	٥.٤٥	٤٣.٣٣	السابع
٨	مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات بما تتوافق مع رؤية الاتحاد .	٧٠	٩٤	١٧	٤١٥	٧٦.٤٣	٦.٣٨	٤٩.٧٢	الثاني
٩	مراقبة وإدارة التغييرات التي تطرأ علي الخطة وتوثيقها ، وإعلام الأطراف المعنية .	٦٣	١٠٠	١٨	٤٠٧	٧٤.٩٥	٦.٢٦	٢٧.٢٨	الرابع
١٠	تنفيذ تقييمات دورية لتقويم الأداء الاستراتيجي للاتحاد .	٢٤	٥٩	٩٨	٢٨٨	٥٣.٠٤	٤.٤٣	٥٢.٣٤	العاشر
	المجموع				٣٧٣٦	٦٨.٨%			
	المجموع الكلي للاستمارة				١١٩٣٥	٧٣.٣%			

* قيمة (٢٤) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٨٧.٢١

يتضح من الجدول (٢٣) أن أعلى عبارة (٦) " مشاركة منسوبي الاتحاد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " بوزن نسبي (٧٧.١٦%) وبدرجة مقدره (٤١٩) ، بينما جاءت أقل عبارة (١٠) " تنفيذ تقييمات دورية لتقويم الأداء الاستراتيجي للاتحاد " بوزن نسبي (٥٣.٠٤%) وبدرجة مقدره (٢٨٨) ، كما كان الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمحور(متطلبات ترتبط بالرقابة والتقييم الدوري للإدارة الاستراتيجية) تراوح ما بين (٥٣.٠٤%: ٧٧.١٦%) وكان مجموع الوزن النسبي (٦٨.٨%) .

ويري الباحث أن مشاركة العاملين بالاتحاد في اتخاذ القرار أمر هام فهو يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها، فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار، ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة، وهذا يتفق مع دراسة عمار ناصر المعلا(٢٠١٧م) (١٧)

ويعزو الباحث ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في الاتحاد فبإشراك العاملين في هذه العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة الاتحاد ، وبذلك نجد مدى تعاون العاملين في تنفيذ هذه القرارات دون معارضة أو مقاومة لتحقيق أهداف الاتحاد.

وكما يري الباحث من الضروري أن تتم عملية تقييم الأداء ومراجعة الأداء الاستراتيجي للاتحاد أو تقييم أداء العاملين ، فهي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف ، ويعد تقييم الأداء الاستراتيجي جزءاً من التطوير الوظيفي، وإن تقييم الأداء الاستراتيجي هو عملية منهجية ودورية لتقدير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد فيما يتعلق ببعض المعايير الموضوعية مسبقاً والأهداف التنظيمية .

وتؤكد دراسة رجاء محمد نصار (٢٠٢٢م) (١١) إلى أهمية التأكد من سير الاستراتيجية وفق ما هو مخطط لها ، والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والنتائج التي يتوصل إليها العاملين حيث يمكن لتصحيح مسار تنفيذ الاستراتيجية ، كما أن قياس الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي الي التعرف علي مدى إشباع الاستراتيجيات لحاجات ورغبات وطموحات العاملين وينمي الشعور بالثقة بالنفس والولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة فاعلية الأداء لتحقيق الأهداف.

ويعزو الباحث ضرورة ربط تقييم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد بالحوافز المالية والترقيات الإدارية، فهي تسهم في تحفيز العاملين وتطوير المهارات وتحسين الأداء مما سيحفز ويشجع العاملين على تطوير مهاراتهم ورفع جودة مخرجات العمل ، وذلك يتم من خلال تحديد أهداف ومعايير محددة يتم قياس وتقييم أداء العاملين بناء عليها، وتطوير هذا النظام بشكل منتظم باستخدام أدوات محددة وقياسية، ورصد ومراقبة أداء العاملين .

التساؤل الثالث : ما النموذج المقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التمويل الذاتي للاتحاد المصري كرة اليد ؟
النموذج المقترح " suggested model " :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قام الباحث بوضع نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير مصادر التمويل للاتحاد المصري كرة اليد ، وقد تم بناء هذا النموذج في ضوء المبادئ والمفاهيم الأساسية لوضع النماذج حيث يتكون من (رؤية ، رسالة ، فلسفة ، مبادئ ، آليات تطبيق النموذج المقترح) .

وذلك علي النحو التالي :

أولاً : الرؤية :

" تنويع مصادر التمويل الذاتي للاتحاد "

ثانياً : الرسالة :

" تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد من خلال قدرتها في رسم غايات الاتحاد وأهدافه وتحديد التوجهات طويلة الأمد ، للعمل علي زيادة وتنويع مصادر التمويل والاكتفاء الذاتي بها "

ثالثاً : فلسفة النموذج المقترح :

- إيمان الإدارة العليا بالاتحاد المصري لكرة اليد بأهمية تبني فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتطوير مصادر التمويل بالاتحاد.
- إقتناع جميع العاملين بثقافة التغيير وأهمية ذلك في إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية كأسلوب عمل جديد ، للعمل علي تنمية وتطوير مصادر التمويل بالاتحاد.
- الإهتمام بنتائج الأبحاث العلمية والتي ترتبط بعلم الرياضة .

رابعاً : مبادئ النموذج المقترح :

- يرتكز هذا النموذج علي عدة مبادئ أساسية يجب إرساؤها لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد لما لها من تأثير إيجابي علي عمليات الإدارة الاستراتيجية في تطوير مصادر التمويل بالاتحاد ، وهي كما يلي :
- ترسيخ مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدي العاملين بالاتحاد.
 - أن يحقق الاتحاد التواصل المستمر مع بيئته ، وتحليل الفرص ، والتهديدات فيه .
 - أن يتبنى الاتحاد نظام فاعل للتقويم المستمر ، يركز علي التنمية الشاملة لمصادر التمويل به ، والتحسين ، والتطوير في مختلف جوانب الاداء.

خامساً : آليات تطبيق النموذج المقترح :

تتكون آليات التطبيق من عدة مراحل هي (الإعداد والتهيئة ، مرحلة صياغة الاستراتيجية ، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، مرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية).

المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة:

- تهدف هذه المرحلة بالنموذج المقترح إلي تهيئة العاملين بالاتحاد وترسيخ قناعاتهم خصوصا الإدارة العليا بتبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، والتأكد من قوة الاستعداد للعمل الجماعي ، والعمل بروح الفريق الواحد ، كما تهدف هذه المرحلة إلي توفير الأساسيات اللازمة للبدء في صياغة الاستراتيجية ، وبناء فريق استراتيجي علي مستوى الاتحاد ، وتنفيذ خطط الاتحاد في تنمية وتطوير مصادر التمويل ، ومن أهم إجراءات وأنشطة هذه المرحلة ما يلي :
- عقد ورش وحلقات نقاشية تضم جميع العاملين بالاتحاد لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية .
 - صياغة رؤية الاتحاد ، ورسالته.
 - تحديد الأهداف الاستراتيجية.
 - تحقيق التنمية المستدامة للعاملين لاستثمار طاقاتهم البشرية وجذب الكفاءات واستقطابها لتطوير الأداء الفني للعاملين وزيادة مصادر التمويل .
 - إرساء وتفعيل أسلوب ممنهج لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد.
 - حصر نحو حوسبة وميكنة جميع العمليات والارتقاء بالمستوي التكنولوجي للإدارة .
 - حصر عدد الأعضاء والجهات المستفيدة من خدمات الاتحاد وذلك عن طريق المقابلات أو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لاستطلاع آراء تلك الفئات أو عقد لقاء عام يضم ممثلين لهذ الفئات .

- تشكيل الفريق الاستراتيجي ، والذي يضم ممثلين من جميع العاملين بالاتحاد ، وقد يضم الفريق أو يستعين ببعض الخبراء والمتخصصين في الإدارة الاستراتيجية .
- صياغة الاستراتيجيات علي مستوي الاتحاد التي تضمن تحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- تنظيم عملية المشاركة للعاملين بالاتحاد في عمليات الإدارة الاستراتيجية .
- تحديد متطلبات التنفيذ ، وتحديد الأفراد المسؤولين عن متابعة التنفيذ .
- وضع آليات التقويم ، والمتابعة ، وإخراج تقارير دورية عن عملية التقويم ، ونتائجها.

المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الاستراتيجية :

وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات والأنشطة التالية :

- بناءً علي ما سبق يتم وضع صياغة أولية لرؤية الاتحاد تحدد مجال النشاط الحالي للاتحاد ، والتوجه المستقبلي أي ما يسعى إليه الاتحاد لتحقيقه ، ومن ثم القيم الأساسية التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين بالاتحاد لتحقيق تلك الرؤية ، والمسؤول عن ذلك الفريق الاستراتيجي الذي يتم تشكيله علي مستوي الاتحاد .
- صياغة رسالة الاتحاد بحيث تضم هدف وجود الاتحاد، وتبين واقعها، وما يستطيع الاتحاد تقديمه للمجتمع من خدمات وفق الإمكانيات المتاحة كما ترشد الإدارة العليا، وتوجهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويتم صياغة الرؤية والرسالة، ووضع القيم عن طريق عقد جلسات عصف ذهني يشارك فيها أعضاء الفريق الاستراتيجي ثم إخراج تقرير عن نتائج تلك الجلسات ومناقشتها ثم توزع الرؤية والرسالة الجديدة على كل عناصر الاتحاد لإدخال ما يروونه أعضائه من تعديلات ثم يعقد اجتماع يتم فيه اعتماد الصورة النهائية .
- نشر الرؤية والرسالة والقيم التي تم اعتمادها بين العاملين بالاتحاد، وذلك من خلال إدراجها في منشورات الاتحاد ، وموقعه الإلكتروني، والإشارة إليه في الأنشطة والفعاليات المختلفة كما يمكن تصميمه في كتيبات الاتحاد الرسمية .
- تحديد الوضع الحالي بالاتحاد، وذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية للاتحاد ، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف مع التركيز على الجوانب التي تركز عليها رؤية الاتحاد ، وتركز عملية التحليل للبيئة الداخلية على ثلاث جوانب أساسية (مدخلات الاتحاد ، والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية، والتكنولوجية، والمالية، والعمليات، والأنظمة واللوائح والقوانين والتشريعات المتبعة والاستراتيجيات الحالية بالاتحاد ، وعمليات التقويم، والبرامج والخدمات المقدمة بالاتحاد.
- مخرجات الاتحاد ويتم ذلك من خلال دراسات ميدانية تكشف آراء ومقترحات الجهات المستفيدة من خدمات الاتحاد ، ومخرجاتها ومن هذه الجهات المستفيدة أعضاء الاتحاد والأندية والمناطق، وغيرها من الجهات الحكومية ، ومنظمات المجتمع المصري ، وفي ضوء ما سبق يتم تلخيص وتحليل البيانات والنتائج التي تم الوصول إليها، والخروج بأهم نقاط الضعف، وأهم نقاط القوة في الأداء بالاتحاد.

- تحليل البيئة الخارجية للاتحاد ، وذلك من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني للفرق الاستراتيجية لتحديد أهم الفرص والتهديدات في بيئة الاتحاد ، وعقد حلقات نقاشية للأكاديميين، والإداريين بالاتحاد ، للوصول إلي أهم الفرص والتهديدات، والجهات المنافسة للاتحاد ، وفي ضوء ذلك يتم إعداد قائمة بأهم الفرص التي يجب أن يركز الاتحاد عليها للوصول إلي تحقيق أهدافه من خلال توظيف الفرص ، ونقاط القوة للحد من تأثير التهديدات ، ومعالجة نقاط الضعف بالاتحاد بناءً علي البيانات التي جمعها .
- صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية والرسالة مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي بحيث تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والمسؤول عن صياغة الأهداف الفريق الاستراتيجي.
- تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لتحقيق الأهداف التي تم وضعها، وسد الفجوة بين الوضع الحالي، والرؤية المستقبلية، ويكون ذلك بتقسيم الفريق الرئيسي إلى فرق مصغرة، ثم تقسيم الأهداف الاستراتيجية على تلك الفرق وفق المجالات بحيث تحدد كل فرقة الوضع الراهن للاتحاد في ذلك المجال، تحاول البحث عن الاستراتيجيات المناسبة لسد الفجوة بين الوضع الراهن، والرؤية المستقبلية للاتحاد بعد ذلك يتم مناقشة البدائل المطروحة من كل فرقة، ودراسة أوجه الاتفاق والتعارض بينها، الخروج بقائمة الاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها.
- وضع تصور عام للخطة الاستراتيجية من قبل الفريق الرئيس ، وتحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، وتحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية .

المرحلة الثالثة : تنفيذ الاستراتيجية :

من إجراءات وأنشطة هذه المرحلة ما يلي :

- تشكيل فريق من جميع اللجان والقطاعات، والذين يمتلكون مهارة التخطيط الاستراتيجي؛ بحيث يكون هذا الفريق تابع للاتحاد ومهمة هذا الفريق الرقابة، والمتابعة لتنفيذ الاستراتيجيات بالاتحاد ، كما يعمل هذا الفريق على دعم اللجان والقطاعات المختلفة في الاتحاد في عملية التنفيذ للاستراتيجيات والتنسيق والتكامل بين هذه اللجان والقطاعات في عمليات التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتطوير مصادر التمويل بالاتحاد ومن مهام هذا الفريق :
- وضع الخطة العامة للاتحاد من خلال ترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى خطة، وإجراءات عمل ونشر تلك الخطة، والإعلان عنها.
- عقد اجتماع للعاملين بالاتحاد لأخذ آرائهم ومقترحاتهم حول الخطة الاستراتيجية للاتحاد.
- تحديد الموارد البشرية وتخصيص الموارد للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ .
- نشر ثقافة تنظيمية ملائمة تتفق مع رؤية ، ورسالة ، الاتحاد وتسهم في تحفيز العاملين علي تنفيذ الخطط والبرامج المنبثقة من الخطة الاستراتيجية العامة .
- مراجعة الهيكل التنظيمي للاتحاد للتأكد من ملائمتها للخطط الموضوعية.
- وضع خطط سنوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد ، وتحديد الميزانيات ، ومتطلبات التنفيذ ، والمنفذين ، وآليات التقويم .

المرحلة الرابعة : الرقابة والمتابعة الاستراتيجية :

لتقويم أداء الاتحاد في جميع الجوانب، ومعرفة مدى تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية ، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لتطوير مصادر الاتحاد ، والتقويم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية لتطوير الاستراتيجيات وتطوير مصادر التمويل الخاصة به في ضوء مستجدات البيئة يتطلب تنفيذ الإجراءات الآتية :

- يقوم الفريق الاستراتيجي بوضع معايير، ومقاييس تقيس بصدق مدى التقدم في الاستراتيجيات نحو تحقيق الأهداف والمستوى الذي وصل إليه أداء الاتحاد ، بحيث تكون تلك المعايير مرنة ، ومفهومة ومقبولة من قبل المقيمين، والمنفذين الأخذ مع بعين الاعتبار تنوعها بين كمية ونوعية وزمنية، ومالية .

يقوم الفريق المشكل من جميع اللجان والقطاعات بما يلي:

_ تنفيذ عملية تقويم بشكل دوري للتأكد من استمرارية تنفيذ الاستراتيجيات، ومدى تحقيقها لأهدافها المنشودة.

_ تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين، والمستفيدين من الخدمات التي يقدمها الاتحاد.

_ إعداد تقارير دورية بنتائج التقويم، وإبصالها للفريق الاستراتيجي، ومن ثم إلى المناطق ، والأفراد ليتمكنوا من معالجة الخلل، وتحسين الأداء.

_ التصحيح الفوري للانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية وضع معايير للمحاسبة والمسائلة واستخدام مبدأ الثواب والعقاب، بما يضمن للاتحاد تنفيذ الأنشطة، والعمليات الإدارية بصورة فاعلة.

_ وضع خطط تحسين بناءً على النتائج، وذلك من خلال تحديد أهم جوانب القصور في الأداء، والبحث عن أسبابه، ووضع حلول ، ومعالجات لتلك الجوانب.

_ ربط نتائج الخطط، والأداء بتقييم اللجان .

_ ربط نتائج الخطط ، والأداء بتقييم الموظفين.

_ الاستفادة من التغذية الراجعة من التقويم في تحديد احتياجات العاملين بالاتحاد ، وتلبية احتياجات الأعضاء والمجتمع الخارجي ، وتطوير الأداء للاتحاد وزيادة مصادر الدخل لديه .

سادساً : متطلبات تطبيق النموذج المقترح :

- دعم القيادات العليا بالاتحاد لتطبيق النموذج المقترح لتطوير مصادر التمويل بالاتحاد .
- وجود لوائح ، وأدلة توضح مراحل ، وخطوات ، وإجراءات تطبيق النموذج المقترح.
- التوجه نحو اللامركزية، والاهتمام بتفويض الصلاحيات الإدارية والفنية للمستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد.
- ربط المكافآت والحوافز بالإنجاز.
- وضع سياسات، وقواعد عمل معتمدة على الإنجاز، والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية.

- هيكل تنظيمي مرن، وفاعل يوضح المهام، والأدوار والتخصصات، ويحقق التكامل فيما بينها، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء العمليات الإدارية.
- توفير نظام معلوماتي استراتيجي يساعد على متابعة التغيرات والعمل على التكيف معها.

- الاهتمام برأس المال الفكري في الاتحاد القادر على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق للأنظمة ، والعمليات، والاستراتيجيات.
- التوزيع المناسب للعاملين بالاتحاد حسب نوع العمل ، والذين لديهم الاستعداد لقبول التغيير ، والمساهمة في ذلك بصورة فعالة.
- إفساح المجال للعاملين بالاتحاد للتعبير عن آرائهم ، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يسهل تنفيذها ، ويقبل العاملون تطبيقها ، والعمل على زيادة مصادر التمويل عند تطبيق إدارة الاستراتيجية وتلبية احتياجات الأعضاء والأندية والمجتمع الخارجي ، وتعزيز الثقة بين إدارة الاتحاد والعاملين بالاتحاد .

سابعاً : آليات تنفيذ النموذج المقترح :

١_ (محاضرات _ ورش عمل _ دورات تدريبية _ اجتماعات رسمية وغير رسمية _ اللقاءات الافتراضية _ حلقات نقاشية)

٢_ القائمون بالتنفيذ :

- خبراء في مجال الإدارة الرياضية .
- خبراء في مجال التربية الرياضية .
- القيادات وذوي الخبرة داخل الاتحاد المصري لكرة اليد .

٣_ أساليب المتابعة والتقييم :

التقارير الدورية _ الملاحظة _ إجراء المقابلات _ فحص السجلات .

٤_ القائمون على عملية المتابعة والتقييم :

- رئيس الاتحاد المصري لكرة اليد.
- رؤساء لجان الاتحاد.
- رؤساء الأفرع بالاتحاد.

ثامناً : المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ النموذج المقترح :

- ضعف مساندة إدارة الاتحاد ، والعاملين فيه على تطبيق النموذج المقترح، وتغيير واقع الاتحاد نتيجة :
- غياب رؤية شاملة للإصلاح، وتطوير الأداء بالاتحاد.
- مقاومة التغيير من قبل القيادات، وأصحاب المصالح داخل وخارج الاتحاد.
- ضعف رغبة العاملين بالاتحاد على تنمية قدراتهم الإدارية .
- الفهم الخاطئ لثقافة القيادة والإدارة عن طريق الأقدمية، والمحسوبية، وترك الكفاءات والخبرات، والاختيار القائم على أهل الثقة، وليس أهل الخبرة.
- العمليات معقدة، ومكلفة، ولن تغير من واقع الاتحاد .
- الاهتمام بعمليات التخطيط ، والبدء فيها دون الاهتمام بالإعداد والتهيئة، وحشد الموارد اللازمة.
- ضعف روح المنافسة لدى العاملين بالاتحاد نتيجة لضعف الدعم المالي .
- التطبيق غير الصحيح لعمليات ومراحل النموذج المقترح ، مما يؤدي إلي عدم تحقق الأهداف المنشودة .

تاسعاً : الحلول المقترحة للتغلب علي معوقات التنفيذ:

تم ذكر مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق النموذج المقترح لتطوير مصادر التمويل ، ويمكن التغلب علي تلك المعوقات من خلال وضع مجموعة من الإجراءات من أهمها :
 _ ضمان روح المساندة ، والدعم لتطبيق النموذج المقترح من قبل إدارة الاتحاد والعاملين .
 _ التركيز على تغيير ثقافة العاملين بالاتحاد، وتوفير مناخ إيجابي، والاهتمام بمنظومة القيم باستخدام وسائل الإعلام المختلفة، واللقاءات والمطبوعات.

_ تبني التغيير، ونشر الوعي بأهمية التطوير بالاتحاد كعملية منظمة ومستمرة.
 _ عرض تجارب ناجحة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ونتائجها.
 _ وضع برامج للتدريب والتأهيل لإعداد العاملين بالاتحاد وفقاً للتغيرات الوظيفية، وتغيرات المجتمع ، والتطورات التكنولوجية ، وذلك عن طريق تفعيل مراكز التدريب وخدمة الأعضاء بالاتحاد والمجتمع الخارجي ، والتعرف على احتياجات العاملين الوظيفية وميولهم، بحيث ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير أداء الاتحاد.
 _ تحديد متطلبات تطبيق مراحل النموذج المقترح من موارد مالية، وبشرية، والعمل على توفيرها.
 _ تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول بشكل واضح في أداء الاتحاد، وتحديد جوانب القصور فيه.
 _ توسيع نطاق المشاركة في عمليات صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقويمها، وفتح باب الحوار، والنقد.

_ عقد لقاءات دورية بالاتحاد للحوار حول القضايا والمشكلات التي تواجه العاملين، والعمل على معالجتها.
 _ وضع رؤية، وأهداف للاتحاد تُحفز على التجديد والتميز ، وتعمل على تقوية المنافسة لدى العاملين بالاتحاد، وإبراز أهم التحديات والتهديدات التي تواجه الاتحاد.
 _ التعريف بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، ونموها التدريجي، وعرض ما تحقق من إنجاز على الجانب السلوكي، والمادي بشكل دوري، ومكافأة جهود العاملين بالاتحاد، وتقبل التجارب الفاشلة كوسيلة للتعلم.
 _ التزود بالمهارات الضرورية اللازمة لتنفيذ النموذج المقترح ، والاطلاع علي التجارب العالمية ، والإقليمية ، والمحلية .

مرحلة صياغة الاستراتيجية

مرحلة الإعداد والتهيئة

- صياغة رؤية ورسالة الاتحاد
- إشراك العاملين والمستفيدين في صياغة رؤية الاتحاد.
- تحليل البيئة الداخلية للاتحاد ، لتحديد نقاط القوة والضعف .
- تحليل البيئة الداخلية للاتحاد ، لتحديد الفرص والتهديدات .
- صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية والرسالة والتحليل البيئي للاتحاد .
- تحديد البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع إمكانيات الاتحاد .
- تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية
- صياغة القيم الحاكمة للأداء والأنشطة والسلوكيات

- عقد ورش وحلقات نقاشية تضم جميع العاملين .
- صياغة رؤية الاتحاد ورسالته .
- تحديد الأهداف الاستراتيجية .
- تحقيق التنمية المستدامة للعاملين .
- تشكيل الفريق الاستراتيجي .
- تنظيم عملية المشاركة للعاملين بالاتحاد .
- حصر عدد الأعضاء والجهات المستفيدة .
- تحديد متطلبات التنفيذ .
- وضع آليات التقييم والمتابعة .

تغذية راجعة

مرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

- تنفيذ عملية التقييم بشكل دوري
- وضع آليات محددة لمتابعة مدى الالتزام بتحقيق الخطط الموضوعية .
- تفعيل معايير المحاسبة والمسائلة بالاتحاد
- تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين.
- إعداد تقارير دورية بنتائج التقييم.
- التصحيح الفوري للانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية
- وضع خطط تحسين بناءً على النتائج.
- ربط نتائج الخطط، والأداء بتقييم اللجان.
- ربط نتائج الخطط ، والأداء بتقييم الموظفين.

- وضع خطة عامة للاتحاد.
- تحديد برامج عمل الاتحاد لتنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد الموارد المالية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ .
- نشر الثقافة التنظيمية تتفق مع رؤية ورسالة الاتحاد تسهم في تحفيز العاملين علي تنفيذ الاستراتيجيات.
- تطوير سياسات الاتحاد بما يمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.
- مراجعة الهيكل التنظيمي للاتحاد للتأكد من ملائمة للخطط الموضوعية.
- وضع خطط سنوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للاتحاد

تغذية راجعة

النموذج المقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التمويل الذاتي للاتحاد المصري كرة اليد

شكل (١)

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً : الاستنتاجات :

في ضوء أهداف البحث ، وفي حدود عينة البحث ، ومن واقع البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث ومن خلال نتائج المعالجات الإحصائية للبيانات تم استنتاج الآتي:

أ_ الاستنتاجات الخاصة بالتعرف علي الواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد:

- يعاني الاتحاد من تسويق البطولات والمسابقات مع الشركات الراعية والمؤسسات الإعلامية التي تستطيع من خلالها إذاعة المسابقات والبطولات التي ينظمها الاتحاد .
- ضعف الدورات التدريبية للمدربين والحكام والإداريين لتطوير أدائهم وفق المستحدثات العلمية في المجال الرياضي بالاتحاد .

- يعاني الاتحاد من استغلال وبيع حقوق العلامة التجارية والشعارات والأعلام الخاصة به .
- إهمال الاتحاد في التعاقد مع شركات الرعاية لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة بالعبة .

- غياب إدارة الاتحاد في تيسير وفتح العديد من منافذ بيع التذاكر للجماهير لزيادة مصادر الدخل ونشر اللعبة.

- يعاني الاتحاد في التعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية .

- غياب إدارة الاتحاد عن التعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعبه وضرورة استغلالها لزيادة مصادر الدخل .

- " لا يوجد لدي الاتحاد قاعدة بيانات لرصد سلوكيات واحتياجات ورغبات المستفيدين في الأنشطة والخدمات المقدمة .

- ضعف الخدمات الاجتماعية المقدمة للأعضاء مثل (الرحلات الاجتماعية – رحلات الحج والعمرة – المصايف – الرعاية الصحية) .

ب_ الاستنتاجات الخاصة بمتطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد:

- غياب الإلمام المعرفي للإدارة الاستراتيجية لدي العاملين بالاتحاد .
- غياب الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية التي تساهم في النهوض بالاتحاد .
- ضعف رغبة العاملين بالاتحاد على تنمية قدراتهم الإدارية .
- الفهم الخاطئ لثقافة القيادة والإدارة عن طريق الأقدمية والمحسوبية ، وترك الكفاءات والخبرات، والاختيار القائم على أهل الثقة، وليس أهل الخبرة.
- لا توجد معايير محددة للتعرف علي الأثر الذي يحدثه الاتحاد في المجتمع .
- لا توجد تقييمات دورية لتقويم الأداء الاستراتيجي للاتحاد .
- لا توجد عملية ربط تقييم الأداء الاستراتيجي بالاتحاد بالحوافز المالية والترقيات الإدارية .

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يلي :

- ١- العمل علي جذب واستقطاب الشركات الراحية والرعاة وقنوات البث المختلفة والصحف والمجلات المختلفة ، لرعاية الاتحاد ولاعبى المنتخب القومية وتغطية المسابقات والبطولات والأحداث الخاصة بالاتحاد، وتقديم الدعم لتحقيق الأهداف والوصول إلي الإنجازات والمنافسات العالمية.
- ٢- إعداد برامج وأنشطة التسويق والاستثمار بشكل متوازن يتفق مع حاجات ورغبات المستفيدين بالاستناد على الأسس العلمية الصحيحة.
- ٣- إرساء وتفعيل وتطبيق دور الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد.
- ٤- نشر الثقافة التنظيمية لتناسب فلسفة الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد ، والتشجيع علي استخدام الأساليب الإدارية الجديدة .
- ٥- تطبيق النموذج المقترح وتوفير متطلباته لتطوير مصادر التمويل لدي الاتحاد في ضوء الإدارة الاستراتيجية .

المراجع :

أولاً : المراجع العربية

- ١_ أحمد مصطفى إبراهيم الفخراي (٢٠١٥م): خطة استراتيجية للتمويل الذاتي للمنشآت الرياضية بالقوات المسلحة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ٢_ أسماء عبدالله أحمد لاشين (٢٠١٨م): خطة مقترحة للاستثمار في مجال الرياضة المدرسية كمصدر للتمويل الذاتي، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، مصر.
- ٣_ أنمار عدنان المعموري (٢٠١٥م): " نموذج مقترح لمصادر التمويل الذاتي في أندية الدرجة الأولى العراقية " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة، مصر.
- ٤_ أيمن عبدالحميد الشاعر (٢٠١٣م) : " أساليب مقترحة لتسويق المنشآت الرياضية بمحافظة جمهورية مصر العربية " ، بحث منشور ، مج ٤٦ ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان ، مصر.
- ٥_ باسم إسحق فؤاد (٢٠١٧م): " نموذج مقترح للتمويل الذاتي لمكاتب رعاية طلاب جامعات جمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.
- ٦_ حاتم شادي (٢٠١٢م) : " تقويم مصادر التمويل لبعض مراكز الشباب بمحافظة الدقهلية " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة بنها ، مصر.
- ٧_ حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٦م): " التمويل والتأجيل التمويلي في التربية البدنية والرياضية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ط ١، الإسكندرية، مصر.
- ٨_ حسن أحمد الشافعي (٢٠١١م): " تطبيقات ميدانية معاصرة في الاستثمار والتمويل في التربية البدنية والرياضية " ، دار الوفاء للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر.
- ٩_ حمادة محمد عبدالحميد (٢٠١٢م): " تقييم نظم التمويل والتسويق في الاتحاد المصري وأندية الدوري المصري الممتاز في كرة القدم " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ١٠_ حمادة محمدي عبدالحميد ، محمد عزت عبدالحميد ، عادل عصام عبدالعليم محمد (٢٠٢٢م) : "خطة مقترحة لتسويق بطولات سباحة الزعانف بجمهورية مصر العربية " بحث منشور ، المجلد ٣٠، العدد ١٥ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، مصر.
- ١١_ رجاء محمد نصار (٢٠٢٢م) : " أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية والعلوم الإنسانية ، جامعة حجة ، اليمن .
- ١٢_ سحر محمد أبو راضي (٢٠١٥م) : " تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن .
- ١٣_ سعد علي ربحان (٢٠٢٠م) : " الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة " ، المجلد الثاني ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ١٤_ سعد غالب ياسين (٢٠٠٢م) : " الإدارة الاستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٥_ سعيد فرحات جمعة (٢٠٠٠م): " الأداء المالي لمنظمات الأعمال " ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية .
- ١٦_ صابرين عطية مرسل (٢٠٠٦م): نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.

- ١٧ **عمار ناصر المعلا (٢٠١٧م):** " متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة "، كلية التربية الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بني سويف ، مصر.
- ١٨ **فاضل حنا (٢٠١٢م) :** " متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. ٢٨ ، ع. ٤ ، دمشق ، سوريا.
- ١٩ **كمال الدين عبدالرحمن درويش وآخرون (٢٠١٣م):** اقتصاديات الرياضة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر .
- ٢٠ **لؤي فاروق محمد (٢٠١٧م) :** " قوة القرارات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي باتحاد كرة اليد بجمهورية مصر العربية " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا .
- ٢١ **محمد أحمد الرحامي (٢٠١٩م) :** " رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمينية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، مجلة الجامعة الوطنية ، اليمن.
- ٢٢ **محمد السيد عمر المنجي (٢٠١٧م):** دور التمويل الذاتي في تطوير مستوي تقديم الخدمات الرياضية بالأندية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، مصر.
- ٢٣ **محمد عبدالرحمن قفه (٢٠١٨م) :** " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوي الأداء المؤسسي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين.
- ٢٤ **محمود أحمد أبو ضيف (٢٠١٨م) :** " التمويل الذاتي ودوره في الارتقاء بخدمات وأنشطة نقابة المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان ، مصر.
- ٢٥ **محمود احمد المصطفي عبدالغني السيد (٢٠٢٢م) :** " خطة مقترحة لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لكرة اليد " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة جنوب الوادي ، مصر.
- ٢٦ **محمود عبدالفتاح يونس (٢٠٢٠م) :** " خطة مقترحة لتطوير التمويل الذاتي للاتحاد المصري لألعاب القوى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، مصر.
- ٢٧ **منار جلال محمد الصغير(٢٠١٩م):** استراتيجية مقترحة لتفعيل مصادر التمويل بحمامات السباحة في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.
- ٢٨ **منال علي محمود غالب (٢٠٠٩):** استراتيجية التسويق الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الاتحادات الرياضية الأولمبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان ، مصر.
- ٢٩ **مني عثمان أحمد (٢٠١٤م):** نموذج مقترح للتمويل الذاتي كمدخل لتنمية الموارد المادية والبشرية ببعض مراكز الشباب بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، مصر.
- ٣٠ **مؤنس أسعد مسلط (٢٠٢٣م) " دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية" ، بحث منشور ، مج ٤٣ ، ع ٤٤ ، المجلة العربية للإدارة ، السعودية.**
- ٣١ **نبيه عبدالحميد العلقامي (٢٠١٢م):** اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة (التشريعات الدولية- التنظيمات الدولية- العولمة الرياضية- الجودة الرياضية- الإحتراف الرياضي)، مركز الكتاب للنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر.

٣٢_ هاني جمال يوسف إسماعيل (٢٠١٢م): إدارة الاستثمار بالأندية الأهلية والأندية الخاصة كمؤشر لتحقيق التمويل الذاتي القدم، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا، مصر.

٣٣_ وزارة الشباب (٢٠٠١م): قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ، إدارة النشر ، مركز المعلومات والتوثيق .

٣٤_ وسامة مصطفى مطاوع ونوال حلمي مرسي (٢٠١٤م) : " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، بحث منشور ، مج ١٧ ، ٥٠ع ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر.

٣٥_ ولاء محمد صلاح الضوي (٢٠١٨م) : نموذج مقترح لتسويق المنشآت الرياضية بمحافظة الأقصر ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة جنوب الوادي ، مصر.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

36_ Crystal، A. P(2003): Sports club challenges U. S. A funding، Amazon، com، Western Herald، U. S.A. October، 30.

37_ Focus، o.(2007): football – Bundesliga: Bundesliga legt beim tricot sponsoring zu.

38_ Heartier Reilly (2020) : " Strategic crisis plan for the international handball federations western Michigan university.

39_ Roettgermann، T.(2006): erfolgreiches sport marketing، in der praxis football sponsoring in Europa.

40_ Watson.g& Crossley.M (2001)Beyond the rational : the strategic Management process. Culture Change and post incorporation further Education. Education & Administration .Vol.(29)

41_ Wildimer Andrelf (2002): sport financing in Europe، towards transformation in the 21 century.

ثالثاً : مراجع شبكة المعلومات الدولية :

42 <http://www.ihf.info.com/> 1/11/2022. 10.30.A.M

43 <http://www.daftra.com/> 4/11/2022. 8.00.P.M

المستخلص

" الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير مصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد "

*د/ محمود احمد المصطفى عبدالغني السيد

ألقى الباحث الضوء علي موضوعين لهما أهمية كبيرة في الوقت الحاضر والمستقبل وهما الإدارة الاستراتيجية ، والتمويل ومدى تأثيرهما علي أداء الاتحاد ، حيث استهدفت الدراسة التعرف علي الواقع الفعلي لمصادر التمويل للاتحاد المصري لكرة اليد ، والتعرف علي متطلبات تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد ، استخدم الباحث المنهج الوصفي، قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية لعدد (١٨١) فرد من العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد، وقد أسفرت النتائج أن الاتحاد يعاني من عدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، ويعاني أيضاً من قلة مصادر التمويل لديه .

Abstract

" Strategic management as an entry point for developing funding sources for the Egyptian Handball Federation "

* **Mahmoud Ahmed EL Mostafa Abd El Ghany El sayed**

The researcher shed light on two topics of great importance at the present and future, namely strategic management and financing and the extent of their impact on the federation's performance. The study aimed to identify the actual reality of the sources of funding for the Egyptian Handball Federation, and to identify the requirements for applying the dimensions of strategic management in the Egyptian Handball Federation. Use The researcher used the descriptive approach. The researcher selected the study sample by random stratified method for a number of (181) individuals working in the Egyptian Handball Federation. The results revealed that the federation suffers from a lack of implementation of strategic management, and also suffers from a lack of funding sources.

* Lecturer, Sports Management and Recreation Department - Faculty of Physical Education - South Valley University.