



Strategic Planning and Its Role in Human Resource Development in Youth and Sports Directorates in the Arab Republic of Egypt

Abstract:

Study Objective:

This study aims to analyze the impact of strategic planning on human resource development in the Youth and Sports Directorates in the Arab Republic of Egypt, by examining the extent to which strategic planning concepts (vision, mission, objectives, environmental analysis) are applied, measuring the level of human resource development, exploring the relationship between them, identifying the main obstacles, and providing practical proposals to improve institutional performance.

Research Question:

What is the impact of strategic planning on human resource development in the Youth and Sports Directorates in the Arab Republic of Egypt?

This main question branches into several sub-questions.

Population:

All employees in the Youth and Sports Directorates in the Arab Republic of Egypt, totaling 470 individuals.

Sample:

A simple random sample consisting of 262 employees from seven Youth and Sports Directorates.

Data Collection Tools:

A questionnaire consisting of five main axes distributed over 50 items, using a five-point Likert scale.

Key Findings:

A high level of application of strategic planning concepts.

A high level of human resource development.

Clear institutional vision, employee participation in planning, and effective evaluation tools.

Recommendations:

Enhancing environmental analysis – developing administrative leadership – allocating clear budgets for human resource development.

Keywords: Strategic planning, human resource development, Youth and Sports Directorates.



التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية

د / ممدوح علي الفقي*

هدف الدراسة: تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، من خلال دراسة مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي)، وقياس مستوى تنمية الموارد البشرية، واستكشاف العلاقة بينهما، مع تحديد أبرز المعوقات وتقديم مقترحات لتحسين الأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية؟ ، والذي يتفرع منه عددا من الأسئلة الفرعية.

مجتمع البحث: جميع العاملين في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، والبالغ عددهم (٤٧٠) فرداً. **عينة البحث:** عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٢) موظفاً من سبع مديريات شباب ورياضة.

أدوات جمع البيانات:

استبيان مكون من خمسة محاور رئيسية موزعة على ٥٠ عبارة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أهم النتائج:

ارتفاع مستوى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

ارتفاع مستوى تنمية الموارد البشرية.

وضوح الرؤية المؤسسية وإشراك الموظفين في التخطيط وفعالية أدوات التقييم.

التوصيات:

تعزيز التحليل البيئي - تطوير القيادات الإدارية - تخصيص ميزانيات واضحة للتنمية البشرية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، مديريات الشباب والرياضة.

* دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية وكبير معلمين تربيته رياضية بإدارة الساحل التعليمية محافظة القاهرة



التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية

د / ممدوح علي الفقي*

المقدمة ومشكلة البحث:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويين الاقتصادي والإداري، أصبحت المنظمات الحديثة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب إدارية فعالة تضمن لها البقاء والتطور والاستجابة للتحديات. ومن أبرز هذه الأساليب ما يُعرف بـ التخطيط الاستراتيجي، الذي يُعد من الركائز الأساسية للإدارة المعاصرة. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على كونه مجرد أداة تنظيمية، بل يمثل إطاراً شاملاً يوجه المنظمة نحو تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها بكفاءة ومرونة نحو المستقبل (٦ : ٤٥).

يسهم هذا النوع من التخطيط في تمكين المنظمات من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أولوياتها، ومواكبة التغيرات في محيطها. كما يساعد على توحيد الجهود التنظيمية نحو أهداف مشتركة، ويمنح صنّاع القرار رؤية واضحة لاتخاذ الخطوات المناسبة على المدى البعيد، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة وقدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق التميز (٢٥ : ٤١).

ومن ناحية أخرى، يُعد العنصر البشري أحد أهم أصول المنظمة وأكثرها تأثيراً في نجاحها أو فشلها. فالموارد البشرية المؤهلة والمحفزة تمتلك القدرة على توظيف الإمكانيات المادية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يجعل تنمية الموارد البشرية شرطاً رئيسياً لتحقيق الاستدامة التنظيمية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن تميز المنظمات لم يعد يُقاس فقط بحجم رؤوس الأموال أو التكنولوجيا المتوفرة، بل يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية ومدى استثمارها وتطويرها بشكل ممنهج (٩ : ٤٤١).

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية علاقة تكاملية، إذ يُعد التخطيط مدخلاً فاعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوجيه السياسات التوظيفية، وبناء نظم تقييم الأداء، وهو ما يعزز من قدرات العاملين ويوفر بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار. وبذلك، تصبح الموارد البشرية نفسها جزءاً فاعلاً في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم (١ : ٧٥).

* * دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية وكبير معلمين تربيته رياضية بإدارة الساحل التعليمية محافظة القاهرة



وفي هذا السياق، تبرز مديريات الشباب والرياضة كأحدى مؤسسات القطاع العام ذات الأهمية الخاصة، نظراً لما تضطلع به من دور في رعاية الشباب بما في ذلك المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة وتنمية قدراتهم، وتعزيز مشاركتهم في المجتمع من خلال البرامج الرياضية والثقافية والاجتماعية. ونظراً لطبيعة خدماتها واتساع نطاق جمهورها المستهدف، فإن نجاح هذه المديريات يتطلب وجود تخطيط استراتيجي فعال يضمن وضوح الرؤية، وكفاءة توزيع الموارد، وخاصة البشرية منها. وتزداد الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط في مؤسسات المجتمع المدني والهيئات الحكومية التي غالباً ما تواجه تحديات في الموارد والتمويل والكفاءات. وبالتالي فإن تطوير منظومة تنمية الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات يُعد مطلباً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق أهدافها التنموية والمجتمعية.

وعلى الرغم من تحقيق بعض مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية من جهود ملموسة في تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة لخدمة فئة الشباب، بما في ذلك المرأة والشباب من ذوي الاحتياجات الخاصة، إلا أن كثيراً من هذه المديريات ما زالت تعاني من تحديات متعلقة بكفاءة الأداء الإداري والوظيفي، ومن أبرزها ضعف في استثمار الموارد البشرية وتوجيهها بفعالية، وهو ما يُعزى جزئياً إلى غياب أو ضعف التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات.

وفي ظل ما تشهده بيئة العمل الحكومية من تطورات متسارعة وتحديات إدارية، أصبح من الضروري إعادة النظر في أساليب التخطيط والتنمية البشرية لضمان تحقيق التميز المؤسسي وتفعيل دور هذه المديريات في المجتمع، ومع قلة الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في السياق المصري، وتحديدًا في مديريات الشباب والرياضة، تبرز الحاجة إلى بحث علمي يسعى إلى استكشاف طبيعة هذه العلاقة وأثرها، بما يُسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء وتطوير رأس المال البشري داخل هذه المؤسسات الحيوية.

ويأتي هذا البحث استجابةً لهذه الحاجة، مستنداً إلى ما لمسّه الباحث من خلال خبرته العملية واحتكاكه المباشر ببعض مديريات الشباب والرياضة، حيث لاحظ وجود تفاوت كبير في آليات التخطيط وسبل تطوير الكوادر البشرية، ما دفعه إلى تناول هذه القضية بالدراسة والتحليل بهدف الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية في هذه المديريات.



ومن هنا، تتبع مشكلة البحث العلمي الحالية من التساؤل الرئيسي الآتي:
ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية؟
والذي يتفرع منه عددا من الأسئلة الفرعية:

١. ما مدى تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل البيئي) في مديريات الشباب والرياضة؟
٢. ما مستوى تنمية الموارد البشرية (تدريب، تحفيز، تقييم، تخطيط مسار وظيفي) في هذه المديريات؟
٣. ما العلاقة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى تنمية الموارد البشرية في المديريات المستهدفة؟
٤. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات؟
٥. ما المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكوادر البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في مديريات الشباب والرياضة؟

هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال دراسة مدى تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي، وقياس مستوى تنمية الموارد البشرية، وتحليل العلاقة بينهما، بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات. ويتفرع من الهدف الرئيسي عددا من الأهداف الفرعية تمثلت في:

١. تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة من حيث (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل البيئي).
٢. قياس مستوى تنمية الموارد البشرية في هذه المديريات من خلال محاور تشمل (التدريب، التحفيز، التقييم، وتخطيط المسار الوظيفي).
٣. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
٤. تحديد التحديات والمعوقات التي تحول دون تفعيل التخطيط الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في مديريات الشباب والرياضة.



٥. اقتراح مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في مديريات الشباب والرياضة.

مصطلحات البحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد رؤية المنظمة المستقبلية، ووضع رسالتها وأهدافها طويلة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتوجيه القرارات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (٢٠ : ١٢٤٠).

ويعرفه الباحث اجرائياً بمدى التزام مديريات الشباب والرياضة في مصر بتطبيق مكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي) وفق مؤشرات محددة يتم قياسها من خلال الاستبانة الميدانية.

- الرؤية: هي الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، وتشكل الإطار العام الذي يوجه السياسات والخطط الاستراتيجية (٤ : ١٨).
- الرسالة: تصف الغرض الأساسي من وجود المنظمة، وتوضح طبيعة عملها والجمهور المستهدف والقيم التي تلتزم بها (١١ : ١٢٨).
- الأهداف: هي النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ضمن إطار زمني معين، وتعتبر جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي (٦ : ٧٦).
- التحليل البيئي: هو عملية تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (٢١ : ٥٠١).

ثانياً: تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين داخل المنظمة، بما يعزز من إنتاجيتهم وكفاءتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية (٩ : ٤٥٣).

ويعرفه الباحث اجرائياً بمدى تطبيق مديريات الشباب والرياضة لبرامج تدريب وتحفيز وتقييم العاملين، وتخطيط مساراتهم المهنية، كما تم قياسه من خلال أدوات البحث الميداني.

- التدريب: هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الأفراد لرفع كفاءتهم في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية (28 : ١٢٦).
- التحفيز: هو استخدام مجموعة من الأساليب والمكافآت المادية والمعنوية لدفع الأفراد نحو الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية (3 : ٤٦٣).



- التقييم: هو قياس أداء العاملين مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات إدارية مناسبة (٢٦ : ٢٦١).
- تخطيط المسار الوظيفي: هو وضع خطة مستقبلية تساعد الموظف على التدرج في حياته المهنية بما يتوافق مع قدراته وطموحاته واحتياجات المنظمة (٢٨ : ١٢٣).

الدراسات المرجعية

استعرض الباحث عدداً من الدراسات ذات الصلة، وذلك بهدف تحليل مضامينها واستخلاص ما يتوافق مع أهداف البحث الحالي. وقد تم عرض هذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم لتسهيل تتبع تطور الاهتمام البحثي بالموضوع، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد ما يمكن الاستفادة منه في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته.

دراسة الخزاعلة عبدالله سالم (٢٠٢٣) (١١) هدفت إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق تنمية المورد البشري، من خلال تحليل الأدبيات السابقة وإجراء مقابلات مع قيادات إدارية في قطاعات التعليم والصحة بمنطقة بريدة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى وجود وعي عالٍ لدى القيادات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز جهود التنمية المستدامة، كما أظهرت الدراسة اهتماماً واضحاً من المؤسسات بتوظيف التكنولوجيا في عمليات التطوير المؤسسي والمجتمعي. وأشارت النتائج إلى وجود توجهات قيادية متزايدة نحو ربط المهام الإدارية بأهداف التنمية المستدامة، ما يعكس تحولاً إيجابياً في الفكر الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز هذا الوعي من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على تفعيله ضمن سياسات العمل المؤسسي لتحقيق الأثر المستدام.

دراسة عيسى فهد عبدالرحمن (٢٠٢٣) (٢٠) هدفت إلى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير الإدارة، من خلال تحليل الأدبيات الإدارية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي كجزء من منظومة الإدارة الاستراتيجية، مما يعكس العلاقة التفاعلية بين التخطيط وصنع القرار الإداري. تناولت الدراسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، بالإضافة إلى مراحل القرار الاستراتيجي من حيث الإجراءات والأساليب المعتمدة في اختيار البدائل وحل المشكلات التنظيمية. كما أكدت على أهمية الموارد البشرية باعتبارها محور النجاح المؤسسي،



مشيرة إلى ضرورة تنمية قدراتها المهنية لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وتطرقَت الدراسة إلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الإداري، مشيرة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل حصيلّة تراكمية للمعارف والخبرات التطبيقية في مجال الإدارة. وخلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتطوير الإدارة، ومواجهة تحديات البيئة المتغيرة بما يضمن استدامة المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية.

دراسة آل علي عبدالله محمد أحمد ويعيش وائل حسن (٢٠٢٣) (٣) هدفت إلى تحليل واقع تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي من منظور القيادات في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية والخاصة، مع التركيز على الفجوة بين الممارسات الحالية والتطلعات المستقبلية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات ميدانية أجريت مع عدد من القادة والمسؤولين في مجال الموارد البشرية، ما أتاح استكشاف الرؤى والخبرات العملية بشكل معمق. أظهرت النتائج اهتمام حكومة دبي بتبني سياسات وخطط استراتيجية لتأهيل المواطنين الإماراتيين وتمكينهم، إضافة إلى تفعيل دور المؤسسات في تنمية قدرات أفراد المجتمع. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود ضعف في بعض المبادرات الاستشرافية الخاصة بالقيادات في مجال التدريب والتطوير، مما أدى إلى قصور في تلبية الاحتياجات المستقبلية للتنمية البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني خطط تنموية مرنة ومتكاملة تواكب التحولات المستقبلية وتعزز من كفاءة الكوادر الوطنية على المدى البعيد.

دراسة أبو حمرة باسمه محمد غيث (٢٠٢٢) (١) هدفت إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مصنع الصوف بمدينة بني وليد في ليبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان طُبّق على عينة مكونة من ٨٠ موظفًا، بالإضافة إلى الاعتماد على مراجع ودوريات متخصصة. تناولت الدراسة محاور عدة شملت أهداف وأهمية ومبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠١)، ما يدل على علاقة قوية وذات مغزى. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات، لما لذلك من دور في تحسين الأداء والإنتاجية داخل البيئة الصناعية.

دراسة Alnajim Abdullah Yasser (٢٠٢٢) (٣٤) هدفت إلى استكشاف الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في مجالات التعلم والتدريب والتطوير داخل المؤسسات.



اعتمدت الدراسة على النموذج التحليلي "بوصلة الموارد البشرية" (HRD Compass) لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين تنمية الموارد البشرية (HRD) وإدارة الموارد البشرية (HRM). ركزت على الأبعاد النظرية لتنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التعلم المؤسسي وتطوير الكفاءات والمهارات المهنية. كما أبرزت الدراسة تحول وظيفة التدريب من دور تقليدي إلى دور استباقي قائم على تحليل البيانات وتقديم رؤى تدعم اتخاذ القرار المؤسسي. وسلطت الضوء على أهمية التمييز بين مفاهيم التدريب، التعليم، التعلم، والتطوير، وأكدت ضرورة دمج ثقافة التعلم في جميع مستويات المؤسسة. وأوصت الدراسة بربط النظريات التعليمية للبالغين بالتطبيقات العملية، بما يعزز الكفاءة المؤسسية ويدعم مرونة المنظمات في التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة.

دراسة الأزوري بواذر خالد (٢٠٢٢) (٢) هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (تحليل وتصميم العمل، تخطيط، استقطاب، اختيار، تدريب وتطوير، تحفيز، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وكذلك التعرف على مستوى تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة إلكترونية على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من ١٠٨٥ موظفاً وموظفة. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي ٧١.٨٪، كما حقق مستوى تميز الأداء المؤسسي درجة متوسطة بوزن نسبي ٧١.٤٪، وأثبتت الدراسة وجود دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وأوصت الدراسة بالاستمرار في تبني خطط الموارد البشرية لتعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى التميز المؤسسي.

دراسة المري سعود سعيد (٢٠٢٢) (٢٧) هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية القطرية. تألف مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية في قطر، بإجمالي ٤٢٢ مشاركاً، واختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من ٢٠٠ فرد يمثلون ٤٧٪ من المجتمع. استخدم الباحث مقياس أرشد (٢٠٢٠) لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية القطرية جاء بدرجة كبيرة بنسبة متوسطة قدرها ٧٢.٢٢٪، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والدرجة العلمية، ونوع



الاتحاد. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي في هذه الاتحادات لمواجهة التحديات والمنافسة المتزايدة في ظل محدودية الموارد البشرية والمادية، مع السعي لتبادل الخبرات والمعلومات بين قادة العمل الرياضي بما يحقق تطوير الأداء الإداري والفني.

دراسة Mohammad Yasser Taha & Khrisat rami Abdel Aziz (٢٠٢١)

(٣٨) هدفت إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة تطبيقية على جامعة البلقاء التطبيقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع ٣٨٦ استبانة على العاملين بالجامعة واستُعيد منها ٢٢٧ استبانة قابلة للتحليل. ركزت الدراسة على مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة عبر إدارة فعالة للموارد البشرية، وكذلك على واقع ممارسات التخطيط ومدى وضوحه لدى الإدارات المختصة. كشفت النتائج عن وجود دور محوري للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، من خلال التوافق بين الاحتياجات المؤسسية المستقبلية والقدرات البشرية المتاحة والمحتملة. وأكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء المؤسسي ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الجامعات بالتقنيات الحديثة الخاصة بالتخطيط، وإنشاء وحدات متخصصة تعنى بإدارة هذا النوع من التخطيط لتعزيز الكفاءة وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

دراسة قادري إسماعيل علي (٢٠٢٠) (٢٣) هدفت إلى إبراز أهمية التخطيط

الاستراتيجي الجيد ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية، مع توضيح دور الإدارة الفعالة في تطوير المرافق الرياضية وتسهيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي. طرحت الدراسة إشكالية رئيسية حول ما إذا كان للتخطيط الاستراتيجي دور في نجاح إدارة المنشآت الرياضية، بافتراض وجود علاقة إيجابية بينهما، مع فرضيات فرعية تناولت أثر التنظيم والموارد البشرية والرقابة كعناصر للتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستهدفت عينة من ٤١ إدارياً في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، عبر استبيان لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى ضرورة تأهيل كوادر كفاءة لإدارة الوظائف الإدارية بشكل أفضل، وتعزيز التعاون والتنسيق بين المدير والموظفين، وتنظيم ندوات وملققات علمية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تأكيد أهمية اتباع الأساليب والوظائف الإدارية المناسبة لتحسين سير إدارة المنشآت الرياضية.

دراسة سليمان هيثم محمد (٢٠٢١) (١٤) هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة

والتخطيط الاستراتيجي للنشاط الرياضي في الجامعة التكنولوجية، مع التأكيد على ضرورة



توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفق أسس إدارية واضحة تشمل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستهدفت عينة عمدية من الكوادر الإدارية والتدريبية في قسم النشاط الرياضي، من خلال استبيان تضمن محورين أساسيين لرصد الواقع الإداري والتخطيط الاستراتيجي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة بشأن واقع الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للنشاط الرياضي. أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم الكافي من رئاسة الجامعة للأنشطة الرياضية، وتطبيق مبادئ المشاركة وصنع القرار الجماعي لتعزيز الإبداع، إلى جانب تشكيل لجنة متخصصة لوضع خطط استراتيجية مستقبلية للأنشطة الرياضية الجامعية.

التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في قطاعات ومؤسسات متعددة (الجامعات، الوزارات، البنوك، الاتحادات الرياضية، المؤسسات الصناعية)، كما تناولت هذه الدراسات دور التخطيط في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز. وقد توافقت جميعها تقريباً على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

تتقاطع الدراسة الحالية مع معظم هذه الدراسات في التركيز على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، حيث جاءت نتائجها متفقة مع نتائج الزعبي، عبد (٢٠١٤)، محمد وحمور (٢٠١٩)، ويوسف وأحمد (٢٠١٩) من حيث وجود علاقة إيجابية دالة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الموارد البشرية. كما اتفقت مع دراسة سليمان (٢٠٢١) وقادري (٢٠٢٠) في ضرورة إشراك الموظفين والقيادات في عمليات التخطيط، وتأكيد أهمية الوضوح في الرؤية والأهداف.

أما عن أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على مديريات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية كقطاع محدد، بينما ركزت غالبية الدراسات السابقة على وزارات، جامعات، اتحادات رياضية، أو شركات صناعية وتجارية، وهو ما يعطي الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً جديداً في مجال قطاع الشباب والرياضة. إضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة الحالية على رصد المعوقات (مثل ضعف البيانات والقيود التنظيمية)، وهو جانب لم تفصل فيه بعض الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

كذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية اعتمدت منهجاً إحصائياً حديثاً عبر استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحليل الارتباط بين المحاور بتفصيل دقيق، وهو ما يعزز قوة نتائجها ويضيف



إليها عنصراً من الأصالة مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي ركزت على التحليل الكيفي أو على محاور أقل تفصيلاً.

إجراءات البحث

أولاً : منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة المشكلة قيد الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الواقع القائم للتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وتحليل العلاقة بينهما. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يساعد في جمع البيانات من الواقع الميداني، وتفسيرها بشكل علمي ومنظم للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها واقتراح حلول وتوصيات مناسبة (٧).

ثانياً : مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مديريات الشباب والرياضة في عدد من محافظات جمهورية مصر العربية، موزعين على سبعة أقاليم جغرافية تمثل مختلف أنحاء الجمهورية. وقد شمل المجتمع أفراداً من مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك وكلاء الوزارة، وكلاء المديريات للرياضة والشباب، مديري الإدارات المركزية والفرعية، والأخصائيين الرياضيين بديوان عام المديرية.

وقد تم اختيار هذه المديريات لتمثل توازناً جغرافياً وإدارياً مناسباً، بما يعكس التفاوت في الإمكانيات والموارد والاحتياجات الإدارية، مما يسهم في تحقيق شمولية وموضوعية أكبر في تحليل نتائج البحث. وتفصيل المجتمع كما يلي:

الإقليم	المحافظة	وكيل الوزارة مدير المديرية	وكيل المديرية للرياضة	وكيل المديرية للشباب	مديري الإدارات المركزية	مديري الإدارات الفرعية	الأخصائيون الرياضيون بديوان عام المديرية	مجتمع البحث
شمال الصعيد	المنيا	١	١	١	١١	٩	٢٥	٤٨
وسط الصعيد	أسيوط	١	١	١	١١	١١	٥٦	٨١
جنوب الصعيد	أسوان	١	١	١	١٠	١٠	٤٤	٦٧
القاهرة الكبرى	الجيزة	١	١	١	١٣	١٩	٩٥	١٣٠
إقليم الإسكندرية	مطروح	١	١	١	١٠	٨	٨	٢٩
إقليم الدلتا	المنوفية	١	١	١	١١	١٠	٣٨	٦٢
إقليم القناة	الإسماعيلية	١	١	١	١٠	٧	٢٣	٥٣
المجموع	7 مديريات	٧	٧	٧	٧٦	٧٤	٢٩٩	٤٧٠



وبذلك، يبلغ الحجم الإجمالي لمجتمع البحث ٤٧٠ فرداً يمثلون مختلف المستويات الوظيفية في سبع مديريات تم اختيارها من سبعة أقاليم مختلفة. وقد تم اعتماد هذا التنوع الإقليمي والإداري لضمان تمثيل مختلف ظروف وإمكانات مديريات الشباب والرياضة على مستوى الجمهورية.

عينة البحث

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) لاختيار مفردات العينة من مجتمع البحث البالغ عدده (٤٧٠) فرداً من العاملين في سبع مديريات للشباب والرياضة موزعة جغرافياً على مختلف أقاليم جمهورية مصر العربية. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ك. تومبسون (Steven K. Thompson)، التي تُستخدم لحساب حجم العينة من مجتمع محدود (٧)، وهي كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المراد تحديدها

$N = ٤٧٠$

p = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث ويساوي ٥.

Z = حدود الخطأ المعياري يساوي (١.٩٦) وذلك عند مستوى ثقة (٩٥٪)

d = مقدار الخطأ المعياري ويساوي (٠.٥)

وبالتعويض في المعادلة السابقة، فإن: حجم العينة يكون ٢١٢ مفردة

وللتأكد من دقة هذا الرقم، استعان الباحث كذلك بـ الموقع الإحصائي المتخصص "Raosoft" لحساب حجم العينة، والذي أظهر نفس القيمة التقريبية للعينة وهي ٢١٢ مفردة، وذلك بافتراض نفس معايير الثقة والدقة.

في إطار سعي الباحث إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التمثيل الواقعي لمجتمع الدراسة، فقد تم توزيع الاستبيان على كامل مفردات المجتمع الأصلي البالغ عددهم (٤٧٠) فرداً، والذين يمثلون العاملين في مديريات الشباب والرياضة السبع المختارة في جمهورية مصر العربية، وذلك بمختلف مستوياتهم الإدارية (قيادات، مديرو إدارات، أخصائيون). وقد تم تنفيذ عملية التوزيع باستخدام وسائل متنوعة شملت النسخ الورقية المباشرة، والتوزيع الإلكتروني عبر البريد الرسمي أو تطبيقات التواصل.



وقد حرص الباحث على تسهيل عملية تعبئة الاستبيان من خلال توضيح الهدف منه، وضمان سرية البيانات، وتشجيع المستجيبين على المشاركة الفعالة، وهو ما ساهم في تحقيق معدل استجابة مرتفع، حيث تم استرداد (٢٦٢) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة تُقدّر بحوالي ٥٥.٧٪ من إجمالي أفراد المجتمع الأصلي بواقع:

الإقليم	المحافظة	وكيل الوزارة مدير المديرية	وكيل المديرية للرياضة	وكيل المديرية للشباب	مدير الإدارات المركزية	مدير الإدارات الفرعية	الأخصائيون الرياضيون بديوان عام المديرية	مجتمع البحث
شمال الصعيد	المنيا	١	١	١	٥	٥	١٤	27
وسط الصعيد	أسيوط	١	١	١	٦	٨	٢٨	45
جنوب الصعيد	أسوان	١	١	١	٥	٦	٢٣	37
القاهرة الكبرى	الجيزة	١	١	١	٨	١٠	٥١	72
إقليم الإسكندرية	مطروح	١	١	١	٣	٤	٧	17
إقليم الدلتا	المنوفية	١	١	١	٤	٥	٢٢	34
إقليم القناة	الإسماعيلية	١	١	١	٣	٣	٢١	30
المجموع	7 مديريات	٧	٧	٧	٣٤	٤١	١٦٦	٢٦٢

وتُعد هذه النسبة مرتفعة وذات دلالة في البحوث الإدارية والميدانية، لا سيما وأنها تجاوزت بكثير الحد الأدنى لحجم العينة الذي تم احتسابه مسبقاً باستخدام معادلة ستيفن ك. تومبسون، والذي بلغ (٢١٢) مفردة فقط. وبذلك يكون الباحث قد حقق تمثيلاً قوياً وشاملاً لعينة الدراسة، يسمح باستخلاص نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها بدرجة موثوقة عالية على مجتمع البحث. ومن الجدير بالذكر أن هذا التمثيل الجيد للعينة يعزز من قوة الدراسة الإحصائية، ويُعطي مصداقية أعلى للنتائج المتوقعة، كما يعكس فاعلية التخطيط المسبق والتواصل الجيد مع المستجيبين.

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

وصف الأداة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس تصورات العاملين في مديريات الشباب والرياضة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية. ويُعد الاستبيان من الأدوات الشائعة والفعالة في الدراسات الوصفية، حيث يُتيح جمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين في وقت زمني مناسب، وبدرجة عالية من التنظيم والموضوعية.



وقد تم تصميم الاستبيان بصيغته المغلقة، حيث تضمن مجموعة من العبارات التي تم تنظيمها ضمن خمسة محاور رئيسية، هي:

١. تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة (١٠ عبارات)

٢. تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة (١٠ عبارات)

٣. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة (١٠ عبارات)

٤. المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في التنمية البشرية في مديريات الشباب والرياضة (١٠ عبارات)

٥. المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة (١٠ عبارات)

ويبلغ إجمالي عدد العبارات في الاستبيان (٥٠ عبارة)، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من:

٥- أوافق بشدة	٤- أوافق	٣- محايد	٢- لا أوافق	١- لا أوافق بشدة
---------------	----------	----------	-------------	------------------

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥.٠ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤١ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٨٠ - ١

رابعاً: الخصائص السيكومترية للاستبانة

ثبات الأداة

من أجل التأكد من مصداقية أداة الدراسة وثباتها، قام الباحث بحساب معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية ملائمة لقياس ثبات أدوات القياس التي تعتمد على الاستجابات المتدرجة مثل مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم إجراء هذا التحليل من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٩، استناداً إلى البيانات الفعلية التي تم جمعها من الاستبيانات المستردة.



وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ (0.966)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات، مما يعزز من موثوقية الأداة وصلاحياتها للاستخدام في الأبحاث الميدانية. كما تعني هذه النتيجة أن نسبة التكرار في النتائج المتوقعة عند تطبيق الأداة على عينة مماثلة تصل إلى 96٪. وبالإضافة إلى ذلك، تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبيان الخمسة، وقد تراوحت القيم بين (0.740) و (0.930)، وهي أيضاً ضمن المعدلات المقبولة بل والممتازة في الأبحاث التربوية والإدارية.

يوضح الجدول التالي معاملات الثبات التفصيلية للاستبانة ككل، ولكل محور على حدة:

معاملات الثبات للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها (كرونباخ الفا)

عدد العبارات	معامل الثبات (كرونباخ الفا)	البيانات
50	0.966	الاستبيان ككل
10	0.844	المحور الأول: تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة
10	0.74	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة
10	0.865	المحور الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة
10	0.899	المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في التنمية البشرية في مديريات الشباب والرياضة
10	0.930	المحور الخامس: المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة

صدق الأداة

الصدق الظاهري

تحقق الباحث من الصدق الظاهري لأداة الدراسة – والمتمثلة في استبانة الاستبيان – بهدف التأكد من مدى وضوح الفقرات، وشمولها لأبعاد الظاهرة المدروسة، وملاءمتها لأهداف البحث، وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

ولهذا الغرض، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على (9) من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، والتخطيط التربوي، وتنمية الموارد البشرية، والقياس والتقويم، ممن تتوافر لديهم خبرة أكاديمية وعملية لا تقل عن عشر سنوات، وقد تم اختيارهم وفق معايير علمية دقيقة تراعي التخصص والخبرة العملية والبحثية.

طلب من السادة المحكمين تقييم أداة البحث وفق عدد من المعايير النوعية، أبرزها:



- مدى وضوح صياغة العبارات وسهولة فهمها.
 - مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة ومحاورها.
 - مدى شمولها لأبعاد المفهوم المقاس.
 - سلامة الترتيب المنطقي للفقرات داخل كل محور.
 - وجود أي بنود تحتاج إلى تعديل أو حذف أو إضافة.
- استخدم الباحث مقياساً ثنائياً للتقدير (مناسب / غير مناسب)، كما أتاح للمحكمين المجال لتقديم ملاحظات نوعية كتابية حرة. وقد أسفرت نتائج التحكيم عن درجة عالية من الاتفاق بين الخبراء على ملائمة فقرات ومحاور الاستبيان، حيث حصلت جميع المحاور الخمسة على نسبة موافقة بلغت ١٠٠%، كما هو موضح في الجدول التالي:

المحور	العنوان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي	٩	١٠٠	٠	٠	٩	١٠٠
الثاني	تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة	٩	١٠٠	٠	٠	٩	١٠٠
الثالث	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة	٩	١٠٠	٠	٠	٩	١٠٠
الرابع	المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في التنمية البشرية في مديريات الشباب والرياضة	٩	١٠٠	٠	٠	٩	١٠٠
الخامس	المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة	٩	١٠٠	٠	٠	٩	١٠٠

كما أظهرت نتائج تحكيم الفقرات التفصيلية أن أغلبها حصل على نسب توافق تراوحت بين ٨٠% و ١٠٠%، مما يعكس مدى قبول الخبراء لمدى تمثيل الفقرات للأبعاد التي تقيسها. وقد استجاب الباحث للملاحظات التي وردت، فقام بـ:

- تعديل صياغة بعض العبارات بما يزيد من وضوحها.
- إعادة ترتيب بعض الفقرات لتتلاءم مع تسلسل المحاور.
- الإبقاء على العبارات التي حصلت على إجماع دون تعديل.



المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	الوزن	رقم العبارة	الوزن	رقم العبارة	الوزن	رقم العبارة	الوزن	رقم العبارة	الوزن
١	٨٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠
٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٠	٢	١٠٠	٢	٩٠
٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠
٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	٩٠	٤	١٠٠
٥	١٠٠	٥	١٠٠	٥	٨٠	٥	١٠٠	٥	١٠٠
٦	١٠٠	٦	٩٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠	٦	١٠٠
٧	١٠٠	٧	٨٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠	٧	١٠٠
٨	١٠٠	٨	١٠٠	٨	٩٠	٨	٩٠	٨	٨٠
٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠
١٠	٩٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون للتحقق من صدق التجانس الداخلي

بين:

- كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.
 - كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع قيم الارتباط كانت أكبر من (٠.٣٠)، وهي القيمة المرجعية المقبولة إحصائياً، مما يدل على صدق بنائي جيد لكل عبارة في تمثيلها للمجال الذي تنتمي إليه.

معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة بالدرجة الكلية ودرجة المحور

العبارة	ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية	ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمحور
المحور الأول: تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة		
تمتلك المديرية رؤية واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.	0.524	0.660
يتم تحديث الرؤية بما يتناسب مع المتغيرات المجتمعية.	0.563	0.695
توجد رسالة مؤسسية تمثل هوية وأهداف المديرية.	0.634	0.673
يتم توظيف الرسالة في صياغة الخطط التنفيذية.	0.745	0.754
يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس.	0.672	0.718
توجد مؤشرات أداء لمتابعة تحقيق الأهداف.	0.625	0.705
يستخدم تحليل SWOT لتقييم البيئة الداخلية والخارجية.	0.689	0.732
يتم تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالعمل.	0.683	0.730



0.700	0.643	يُشارك الموظفون في بناء الخطط الاستراتيجية.
0.748	0.715	تتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة

0.584	0.566	تتاح فرص تدريب منتظم للموظفين.
0.624	0.647	تُجرى تحليلات دورية لاحتياجات التدريب.
0.497	0.602	تقدم المديرية حوافز تشجيعية للموظفين المتميزين.
0.626	0.657	يوجد نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء.
0.685	0.614	يتم ربط نتائج التقييم بمسارات الترقى الوظيفي.
0.716	0.645	تتم مراجعة المسارات الوظيفية وتحديثها.
0.679	0.652	يُشجع الموظفون على تطوير مهاراتهم ذاتياً.
0.746	0.675	توجد خطط لتطوير الكفاءات القيادية.
0.622	0.644	يتم تخصيص ميزانية سنوية لتنمية الموارد البشرية.
0.654	0.631	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في برامج تطويرية خارجية.

المحور الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة

0.66	0.642	تساعد الرؤية الواضحة في توجيه جهود التنمية البشرية.
0.613	0.650	أهداف المديرية ترتبط مباشرة باحتياجات تنمية الموظفين.
0.469	0.554	يساهم التحليل البيئي في تصميم برامج تدريب مناسبة.
0.490	0.595	توجد خطة استراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية.
0.568	0.630	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل فجوات المهارات.
0.667	0.549	توجد علاقة واضحة بين الأهداف المؤسسية والتطوير الوظيفي.
0.732	0.659	ينعكس التخطيط الجيد على رضا الموظفين وأدائهم.
0.761	0.720	يتم الاستفادة من تقارير الأداء لتوجيه الخطط المستقبلية.
0.796	0.705	الربط بين الخطط الاستراتيجية والتنمية البشرية يتم بفعالية.
0.723	0.641	التخطيط الاستراتيجي يدعم عملية التحفيز والتدريب المستدام.

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في التنمية البشرية في مديريات الشباب والرياضة

0.705	0.685	ضعف التمويل يعيق تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.
0.639	0.599	لا توجد رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة لدى البعض.
0.600	0.637	غياب الكفاءات المؤهلة في مجال التخطيط داخل بعض المديريات.
0.700	0.684	ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.
0.666	0.699	مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.
0.759	0.738	ضعف البنية التحتية الرقمية يعوق عمليات التخطيط.
0.721	0.677	غياب نظام متابعة تنفيذ الخطط التنموية.
0.783	0.771	عدم توفر بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار.
0.751	0.730	ضعف الاهتمام من القيادة العليا بالتخطيط والتنمية.



0.728	0.718	التشريعات واللوائح تحد من مرونة التخطيط طويل الأجل.
المحور الخامس: المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة		
0.726	0.710	ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة للتنمية البشرية.
0.647	0.624	إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في كل مديرية.
0.692	0.678	تدريب القيادات على التخطيط وربطه بالموارد البشرية.
0.728	0.703	تطوير نظام معلومات متكامل لدعم التخطيط والتطوير.
0.715	0.685	تحفيز الموظفين على المشاركة في إعداد الخطط.
0.724	0.699	الربط بين التقييم السنوي والخطط الاستراتيجية.
0.684	0.661	الاستفادة من تجارب مديريات ناجحة في مجال التخطيط.
0.702	0.674	تطوير التشريعات لتسمح بالمرونة والتطوير المستمر.
0.711	0.688	عقد شراكات مع مؤسسات تدريبية معتمدة.
0.697	0.665	إطلاق مبادرات استراتيجية لتحفيز الكفاءات والابتكار.

تشير النتائج الإجمالية إلى أن جميع العبارات تحقق شروط الاتساق الداخلي والصدق البنائي، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط الحد الأدنى المقبول (0.30)، وتدل على أن كل بند يرتبط ارتباطاً جوهرياً ببنية المحور الذي ينتمي إليه، مما يؤكد صلاحية الاستبيان للاستخدام في القياس وجمع البيانات في ضوء أهداف الدراسة.

كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان الخمسة، وقد تراوحت هذه القيم بين (0.042) و (0.754)، وهي أيضاً ضمن الحدود المقبولة التي تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين المحاور، بما يعزز من مصداقية أداة القياس ويشير إلى أنها تقيس ما وضعت لقياسه بالفعل.

العلاقة الارتباطية بين درجات المحاور الخمسة

ارتباط بيرسون					
المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	
1					المحور الأول
.693**	1				المحور الثاني
.650**	.754**	1			المحور الثالث
.555**	.684**	.750**	1		المحور الرابع
.542**	.660**	.626**	.700**	1	المحور الخامس

** ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001

في ضوء النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل العلاقات بين محاور الدراسة، يتضح أن هناك ترابطاً قوياً ومتكاملاً بين مكونات الإطار النظري والتطبيقي للبحث، وهو ما يعزز من مصداقية الأداة ويدعم صحة الفرضيات المطروحة.



فقد تبين أن هناك قوة ارتباط مرتفعة بين المحور الأول المتعلق بتطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي، والمحور الثاني الخاص بتنمية الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٦٩٣). وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل المديرية يعكس إيجاباً على مستوى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من حيث التدريب، والتحفيز، وتخطيط المسارات الوظيفية. وهذا يعكس وجود علاقة بنيوية تربط بين العمل الاستراتيجي وتطوير العنصر البشري.

أما أقوى علاقة ارتباطية تم رصدها، فقد كانت بين المحور الثاني (تنمية الموارد البشرية) والمحور الثالث (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية)، وبلغت (٠.٧٥٤). وهي نتيجة منطقية، حيث إن فهم هذه العلاقة بوضوح يعد انعكاساً لمدى إدراك العاملين بأن التخطيط الاستراتيجي ليس هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة فاعلة لتوجيه الجهود نحو تنمية الكوادر ورفع كفاءتها، بما يحقق الأهداف المؤسسية.

من ناحية أخرى، كشفت النتائج عن علاقة قوية نسبياً بين المحور الثالث (العلاقة بين التخطيط والتنمية) والمحور الرابع (المعوقات)، بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٥٠). وهو ما يدل على أن وجود معوقات أو تحديات داخل بيئة العمل (كضعف التنسيق، أو محدودية الموارد، أو مقاومة التغيير) ينعكس بشكل مباشر على فعالية العلاقة بين الخطط الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. ويمكن الاستنتاج من ذلك أن مواجهة هذه المعوقات أمر حيوي لتحسين مستوى التكامل بين التخطيط والتنمية.

وفي السياق ذاته، تشير نتائج الارتباط بين المحور الرابع (المعوقات) والمحور الخامس (المقترحات الممكنة) إلى وجود علاقة قوية أيضاً بلغت (٠.٧٠٠). وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون أن تجاوز التحديات والمعوقات لن يتم إلا عبر تبني مقترحات عملية قابلة للتنفيذ، مثل تخصيص ميزانيات، تدريب القيادات، أو تحديث البنية الرقمية، وهي جميعها ضرورات ملحة لتعزيز فعالية التخطيط.

ختاماً، فإن قوة الارتباط بين جميع المحاور الخمسة تظهر وجود تماسك منطقي وهيكلية داخل الاستبيان، مما يعكس جودة بنائه وصدق نتائجه. كما تُعبر هذه العلاقات عن وعي واضح من قبل أفراد العينة بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة في توجيه الجهود نحو تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي في مديريات الشباب والرياضة.



خامسا: عرض ومناقشة النتائج

السؤال الأول:

ما مدى تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل البيئي) في مديريات الشباب والرياضة؟

لتحليل هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول في الاستبيان، والتي بلغت (١٠) عبارات. والجدول التالي يوضح النتائج:

المحور الأول: تطبيق مفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة		
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تمتلك المديرية رؤية واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.	4.80	0.478
يتم تحديث الرؤية بما يتناسب مع المتغيرات المجتمعية.	4.67	0.664
توجد رسالة مؤسسية تمثل هوية وأهداف المديرية.	4.64	0.684
يتم توظيف الرسالة في صياغة الخطط التنفيذية.	4.64	0.655
يتم تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس.	4.83	0.393
توجد مؤشرات أداء لمتابعة تحقيق الأهداف.	4.80	0.441
يستخدم تحليل SWOT لتقييم البيئة الداخلية والخارجية.	4.62	0.731
يتم تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالعمل.	4.87	0.357
يُشرك الموظفون في بناء الخطط الاستراتيجية.	4.85	0.39
تتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	4.84	0.406
المتوسطات العامة للمحور ككل	٤.٧٦	٠.٥٢

تشير البيانات الإحصائية المستخلصة من الاستجابات إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور قد بلغ (٤.٧٦) من أصل ٥، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٥٢)، وهي مؤشرات تدل بوضوح على أن مستوى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في هذه المديريات يُعد مرتفعاً جداً، وأن هناك درجة عالية من الاتساق في آراء المبحوثين حول هذا التطبيق، مما يعكس استقراراً وتماسكاً إدارياً ملحوظاً داخل هذه المؤسسات.

وبالنظر إلى تفاصيل العبارات، نجد أن أعلى متوسط جاء للعبارة "يتم تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالعمل" بمتوسط (٤.٨٧)، تليها العبارة "يُشرك الموظفون في بناء الخطط الاستراتيجية" بمتوسط (٤.٨٥)، ثم "تتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري" بمتوسط (٤.٨٤). وهذا يدل على أن المديريات تولي اهتماماً كبيراً بالتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة، وتعتمد على الشمولية والمشاركة الفاعلة للعاملين في إعداد الخطط من جهة أخرى، وهو ما يعكس تبنياً حقيقياً لمبادئ الحوكمة والشفافية في الإدارة.



كما أظهرت العبارات المرتبطة بتحديد الأهداف واستخدام مؤشرات الأداء والرسالة المؤسسية متوسطات مرتفعة، تراوحت بين (٤.٦٢) و (٤.٨٣)، وهو ما يشير إلى أن المديريات لا تكفي بوضع خطط نظرية، بل تعمل على ربط الأهداف بأدوات القياس والتقييم، وتسعى لترسيخ هوية تنظيمية واضحة عبر رسالة مؤسسية تعبر عن غاياتها وأدوارها. رغم ذلك، فإن أقل العبارات تقييماً - رغم ارتفاعها - كانت تتعلق باستخدام تحليل SWOT وتوضيح الرسالة المؤسسية، ما قد يفهم منه أن هناك مجالاً لتطوير المهارات التحليلية لدى بعض الكوادر، وتوسيع نطاق الوعي المؤسسي حول مضمون الرسالة وأهميتها كمرجعية استراتيجية.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن مديريات الشباب والرياضة تمتلك بنية استراتيجية قوية، وتتبع نهجاً قائماً على التخطيط والتحليل، مع ميل واضح نحو التحديث والمشاركة والإدارة بالأهداف. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً يُمكن البناء عليه في المراحل اللاحقة من الدراسة، خاصة في تحليل العلاقة بين هذا التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، وهو ما سيتم تناوله في المحور التالي.

أظهرت الدراسة الحالية ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة بمصر بدرجة مرتفعة جداً (متوسط ٤.٧٦)، مع مشاركة فعالة للموظفين، وتحديث مستمر للخطط، وربط الأهداف بمؤشرات الأداء.

يتفق ذلك بوضوح مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسات الخزاعلة عبدالله سالم (٢٠٢٣) وبن عيسى فهد عبدالرحمن (٢٠٢٣) وأبو حمرة باسمه محمد غيث (٢٠٢٢) و (Mohammad & Khrisat, 2021)، التي أكدت كلها على الدور الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي وتنمية الموارد البشرية.

كما يتشابه مع نتائج الزعبي عبدالرحمن شاهر (٢٠١٤) التي رصدت مستوى عالٍ من التخطيط في الجامعات الأردنية، ويختلف جزئياً عن الأزوري بواذر خالد (٢٠٢٢) ورضوان محمود (٢٠١٠) اللتين سجلتا مستوى تطبيق متوسط، وذلك ربما بسبب فروق البيئة الإدارية ونوعية الموارد.

بالمقابل، تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على مشاركة الموظفين وبناء الخطط بشكل جماعي وتحليل البيئة المحيطة، وهو جانب لم تؤكد عليه بعض الدراسات بنفس القوة، مثل آل علي ويعيش (٢٠٢٣) التي أشارت إلى وجود فجوات في المبادرات القيادية.



السؤال الثاني:

ما مستوى تنمية الموارد البشرية (تدريب، تحفيز، تقييم، تخطيط مسار وظيفي) في هذه المديریات؟

لتحليل هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني في الاستبيان، والتي بلغت (١٠) عبارات. والجدول التالي يوضح النتائج:

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة		
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتاح فرص تدريب منتظم للموظفين.	4.79	0.464
تُجرى تحليلات دورية لاحتياجات التدريب.	4.82	0.391
تقدم المديرية حوافز تشجيعية للموظفين المتميزين.	4.82	0.423
يوجد نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء.	4.76	0.48
يتم ربط نتائج التقييم بمسارات الترقى الوظيفي.	4.81	0.429
تتم مراجعة المسارات الوظيفية وتحديثها.	4.81	0.405
يُشجع الموظفون على تطوير مهاراتهم ذاتياً.	4.76	0.489
توجد خطط لتطوير الكفاءات القيادية.	4.56	0.8
يتم تخصيص ميزانية سنوية لتنمية الموارد البشرية.	4.46	0.849
تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في برامج تطويرية خارجية.	4.64	0.734
المتوسطات العامة للمحور ككل	٤.٧٢	٠.٥٥

تشير البيانات الإحصائية المستخلصة من الاستجابات أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ (٤.٧٢) من أصل ٥، وهو مستوى مرتفع جداً يعكس رضا عام وقوي لدى المبحوثين حول ممارسات التنمية البشرية المتبعة في مديريات الشباب والرياضة، فيما بلغ الانحراف المعياري العام التقريبي (٠.٥٥)، مما يدل على درجة تباين معتدلة في الاستجابات، وهو تباين مقبول إحصائياً ويعكس توافقاً عاماً في الرؤى.

جاءت أعلى القيم في العبارات المتعلقة بتحليلات احتياجات التدريب (٤.٨٢) والحوافز التشجيعية (٤.٨٢)، ما يشير إلى أن المديريات لا تكتفي بتوفير فرص التدريب، بل تقوم بقراءته وتحليله ضمن خطط استراتيجية حقيقية تعزز الكفاءة والتحفيز. كما أن ربط التقييم بالتقدي (٤.٨١)، ومراجعة المسارات الوظيفية (٤.٨١)، كلها مؤشرات على وجود نظام وظيفي ديناميكي يعزز من الأداء والتطور المهني.

في المقابل، سجلت العبارات المتعلقة بتخصيص ميزانيات مستقلة (٤.٤٦) وتطوير الكفاءات القيادية (٤.٥٦) أدنى متوسطات، وإن كانت ما تزال ضمن النطاق المرتفع. وهذا يشير إلى أن هناك فرصاً لتحسين الاستثمار المالي المباشر في التدريب والقيادة، مما يستدعي



اهتماماً أكبر من الإدارة العليا لتخصيص موارد مستقلة ومنظمة لهذا الغرض، خاصة في ظل التحديات المؤسسية والتنافسية التي تواجه قطاع الشباب والرياضة. ومن الملاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية كانت مرتفعة نسبياً في بعض العبارات، مثل الميزانية (٠.٨٤٩) وتطوير الكفاءات القيادية (٠.٨٠٠)، مما يشير إلى وجود تفاوتات بين المديرين في هذه الجوانب، قد تكون ناتجة عن فروق تنظيمية أو مالية أو بشرية. وعليه، نستنتج أن مديريات الشباب والرياضة تطبق ممارسات متقدمة في مجال تنمية الموارد البشرية، لكن ثمة حاجة لتطوير بعض العناصر مثل القيادة، التمويل، واستراتيجيات التحفيز المستدامة، وهو ما سيتم تحليله لاحقاً عند ربط هذه الممارسات بنتائج الأسئلة الأخرى في الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ارتفاع مستوى تنمية الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في مصر (متوسط ٤.٧٢)، مع فاعلية واضحة للتدريب، تقييم الأداء، وتحليل الاحتياجات، وهو ما يتفق مع دراسات (Mohammad & Khrisat (2021)، الزعبي عبدالرحمن شاهر (٢٠١٤)، أبو حمرة باسمه محمد غيث (٢٠٢٢)، ويوسف سامي علي وأحمد جمال محمد (٢٠١٩) التي أكدت جميعها دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير القدرات البشرية، وكذلك مع بن عيسى فهد عبدالرحمن (٢٠٢٣) التي أبرزت أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية للتطوير الإداري.

كما يتفق جزئياً مع عشوي رشيد رفيق وحسين محمود (٢٠٢٣) في أهمية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، ومع الأزوري بواد خالد علي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، وأيضاً مع Abujraiban Ahmed & Assaf Ghassan Jamal (2022) التي أكدت أثر التخطيط على تحسين الأداء في قطاعات المقاولات.

بالمقابل، تختلف النتائج نسبياً عن آل علي عبدالله محمد أحمد ويعيش وائل حسن (٢٠٢٣) التي أظهرت قصوراً في المبادرات التدريبية الاستشرافية، وعن رضوان محمود (٢٠١٠) التي بينت معوقات في التخطيط وتنمية الموارد البشرية داخل الاتحادات الرياضية بالأردن واليمن، وكذلك تختلف جزئياً عن قادري إسماعيل علي (٢٠٢٠) وسليمان هيثم محمد (٢٠٢١) اللتين ركزتا أكثر على الإدارة العامة والتخطيط للأنشطة الرياضية دون تفصيل تنمية المورد البشري.



وتتسجم النتائج مع الخزاعة عبدالله سالم (٢٠٢٣) في تأكيد أهمية ربط الخطط الاستراتيجية بالتحليل البيئي والاستدامة، ومع المري سعود سعيد (٢٠٢٢) في دعم التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الأداء في بيئات رياضية ذات موارد محدودة.

السؤال الثالث:

ما العلاقة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؟

لتحليل هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث في الاستبيان، والتي بلغت (١٠) عبارات. والجدول التالي يوضح النتائج:

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تساعد الرؤية الواضحة في توجيه جهود التنمية البشرية.	4.84	0.444
أهداف المديرية ترتبط مباشرة باحتياجات تنمية الموظفين.	4.82	0.45
يساهم التحليل البيئي في تصميم برامج تدريب مناسبة.	4.79	0.479
توجد خطة استراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية.	4.80	0.476
التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل فجوات المهارات.	4.82	0.453
توجد علاقة واضحة بين الأهداف المؤسسية والتطوير الوظيفي.	4.81	0.491
ينعكس التخطيط الجيد على رضا الموظفين وأدائهم.	4.81	0.443
يتم الاستفادة من تقارير الأداء لتوجيه الخطط المستقبلية.	4.85	0.406
الربط بين الخطط الاستراتيجية والتنمية البشرية يتم بفعالية.	4.67	0.666
التخطيط الاستراتيجي يدعم عملية التحفيز والتدريب المستدام.	4.76	0.525
المتوسطات العامة للمحور ككل	٤.٩٠	٠.٤٨٣

تشير نتائج تحليل المحور الثالث إلى وجود ارتباط وثيق وفعال بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٤.٩٠) وهو من أعلى المتوسطات في الدراسة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لدى المشاركين بأهمية هذا الترابط في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد حظيت عبارة "يتم الاستفادة من تقارير الأداء لتوجيه الخطط المستقبلية" بأعلى تقييم (٤.٨٥)، تليها عبارة "تساعد الرؤية الواضحة في توجيه جهود التنمية البشرية" (٤.٨٤)، ما يشير إلى أن مدخلات التخطيط الاستراتيجي تُستخدم بفعالية كمرجعية في رسم خطط التدريب والتطوير الوظيفي. ويعني ذلك أن المديريات لا تتبنى الخطط بصورة شكلية، بل تقوم بتكييفها حسب المعطيات الواقعية لتطوير كوادرها البشرية.

كما عكست عبارات مثل "أهداف المديرية ترتبط مباشرة باحتياجات تنمية الموظفين" و* "التحليل البيئي يساهم في تصميم برامج تدريب مناسبة" * متوسطات مرتفعة (٤.٨٢ و ٤.٧٩



على التوالي)، تؤكدان أن الخطط الاستراتيجية لا تكفي بتحديد الأهداف العامة، بل تمتد لتستجيب لاحتياجات التدريب والتطوير الفعلية، الأمر الذي يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وتكيفه مع البيئة المتغيرة.

ومع أن جميع العبارات جاءت ضمن النطاق المرتفع، إلا أن أقل متوسط سجل في عبارة "الربط بين الخطط الاستراتيجية والتنمية البشرية يتم بفعالية" (٤.٦٧) مع انحراف معياري (٠.٦٦٦)، مما يشير إلى وجود تباين بين المديرين في مستوى هذا الربط. وقد يعكس ذلك اختلافاً في القدرات الإدارية أو في أدوات التخطيط المستخدمة أو في مستوى دعم القيادات. بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى علاقة إيجابية ومباشرة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة وفاعلية التنمية البشرية في المديرين، وهي علاقة مدعومة بنتائج تحليل الارتباط (كما ورد في جداول الدراسة) التي أظهرت معاملات ارتباط مرتفعة بين هذا المحور والمحاور الأخرى ذات الصلة.

يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة لا يمارس كأداة بيروقراطية، بل يمثل محركاً أساسياً لتنمية الموارد البشرية، من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية باحتياجات التدريب والتطوير والتحفيز، مما يعزز من تكامل الوظائف الإدارية ويقود إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

أظهرت نتائج المحور الثالث في الدراسة الحالية وجود ارتباط وثيق وفعال بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٩٠)، وهو ما يعكس وعياً إدارياً قوياً باستخدام التخطيط كرافعة أساسية لتوجيه سياسات التدريب، والتحفيز، والتطوير المستدام. هذه النتيجة تتسق مع ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة، مثل:

دراسة (Mohammad & Khrisat 2021) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في توافق القدرات البشرية مع متطلبات المؤسسة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعزز الأداء المؤسسي. دراسة الزعبي (٢٠١٤) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية واضحة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية داخل الجامعات الأردنية، داعية إلى ربط ممارسات التخطيط مباشرة بتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية. دراسة أبو حمرة (٢٠٢٢) التي أظهرت علاقة ارتباطية دالة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، معتبرة أن الخطط الاستراتيجية الفعالة ترفع كفاءة الأداء وتدعم استدامته. دراسة يوسف وأحمد (٢٠١٩) التي أبرزت دور الخطط الاستراتيجية



الموجهة وبرامج التدريب في تطوير الموارد البشرية بالبنوك، وأهمية ربط التحليل البيئي بعمليات التأهيل الوظيفي.

في المقابل، نجد أن نتائج الدراسة الحالية تختلف نسبياً عن دراسة آل علي ويعيش (٢٠٢٣) التي سجلت وجود فجوة في ربط المبادرات التدريبية المستقبلية بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك عن دراسة رضوان (٢٠١٠) التي كشفت عن معوقات تحد من فاعلية التخطيط في الاتحادات الرياضية بالأردن واليمن، الأمر الذي قد يعزى إلى اختلاف البيئات الإدارية وسياقات الدعم المؤسسي والبنية التحتية للتخطيط.

وتتميز الدراسة الحالية أيضاً بتركيزها على تفعيل مشاركة الموظفين واستخدام تقارير الأداء كمدخل لبناء الخطط، وهو جانب أضاف قيمة تطبيقية لم يبرز بنفس القوة في بعض الدراسات السابقة مثل قادري (٢٠٢٠) التي تناولت التخطيط من زاوية إدارية عامة دون تعمق في استثمار النتائج التشغيلية للتطوير البشري.

السؤال الرابع:

ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات؟

لتحليل هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع في الاستبيان، والتي بلغت (١٠) عبارات. والجدول التالي يوضح النتائج:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضعف التمويل يعيق تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.	4.70	0.605
لا توجد رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة لدى البعض.	4.64	0.666
غياب الكفاءات المؤهلة في مجال التخطيط داخل بعض المديريات.	4.61	0.744
ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.	4.65	0.654
مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.	4.71	0.528
ضعف البنية التحتية الرقمية يعوق عمليات التخطيط.	4.72	0.517
غياب نظام متابعة تنفيذ الخطط التنموية.	4.76	0.47
عدم توفر بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار.	4.82	0.45
ضعف الاهتمام من القيادة العليا بالتخطيط والتنمية.	4.79	0.479
التشريعات واللوائح تحد من مرونة التخطيط طويل الأجل.	4.80	0.476
المتوسطات العامة للمحور ككل	٤.٧٢	٥.٥٩٩



أظهرت نتائج تحليل المحور الرابع أن هناك اتفاقاً واسعاً بين أفراد عينة الدراسة حول وجود معوقات فعلية تؤثر سلباً على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٤.٧٢)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع جداً من الإقرار بوجود هذه المعوقات. وبالرغم من تباين الانحرافات المعيارية بين العبارات، إلا أنها ظلت ضمن المعدلات المقبولة، إذ بلغ الانحراف المعياري العام للمحور حوالي (٠.٥٦)، مما يعكس تجانساً نسبياً في آراء أفراد العينة تجاه طبيعة هذه المعوقات.

من بين هذه المعوقات، احتلت عبارة "عدم توفر بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار" المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٨٢)، تليها "التشريعات واللوائح تحد من مرونة التخطيط طويل الأجل" (٤.٨٠)، ثم "ضعف الاهتمام من القيادة العليا بالتخطيط والتنمية" (٤.٧٩). وتُظهر هذه النتائج أن العوائق الهيكلية والتنظيمية تأتي في مقدمة التحديات التي تعوق فاعلية التخطيط، خصوصاً ما يتعلق بغياب قواعد بيانات موثوقة وتداخل أو تقادم اللوائح التنظيمية، ما يضعف من قدرة المديرين على الاستجابة للمتغيرات.

كما حظيت عبارات "ضعف البنية التحتية الرقمية يعوق عمليات التخطيط" و"غياب نظام لمتابعة تنفيذ الخطط التنموية" و"مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين" بمتوسطات مرتفعة تراوحت بين (٤.٧١) و(٤.٧٦)، وهو ما يعكس وجود تحديات تقنية وثقافية وإدارية تؤثر على قابلية التنفيذ والمتابعة والتقييم.

ومن اللافت أيضاً أن العبارة الخاصة بـ "غياب الكفاءات المؤهلة في مجال التخطيط" جاءت بتقييم متوسط (٤.٦١)، وهو مؤشر واضح على الحاجة إلى بناء قدرات تخطيطية احترافية داخل الهيكل الإداري للمديرين، بما يعزز من كفاءة تطبيق الاستراتيجيات وربطها بشكل مباشر بتنمية الموارد البشرية.

تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة يصطدم بجملة من المعوقات التي تتراوح بين نقص الموارد التقنية، وضعف القدرات البشرية، ومحدودية المرونة القانونية، وغياب المتابعة الدقيقة. وهذه العوامل مجتمعة تُضعف من كفاءة الربط بين التخطيط وتنمية الموارد البشرية، وتؤثر بالتبعية على جودة الخدمات والأداء المؤسسي. لذا، فإن التغلب على هذه المعوقات يتطلب مراجعة شاملة للأنظمة واللوائح، وتحديث البنية التحتية الرقمية، وتوفير التدريب اللازم للكفاءات التخطيطية، وتعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستدام داخل المؤسسات.



أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك معوقات مؤثرة تحدّ من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة، تمثلت في ضعف توفر البيانات الدقيقة، وقيود اللوائح والتشريعات، وضعف اهتمام القيادة العليا، إضافة إلى مشاكل في البنية الرقمية ومقاومة التغيير.

تتفق هذه النتائج إلى حدّ كبير مع ما أشار إليه رضوان (٢٠١٠) الذي بين وجود معوقات واضحة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالاتحادات الرياضية في الأردن واليمن، مرتبطة بضعف الخبرات وضعف الدعم المؤسسي، وكذلك تقادم اللوائح. كما ينسجم ذلك مع آل علي ويعيش (٢٠٢٣) الذين أوضحوا وجود فجوات في المبادرات الاستشرافية للتدريب والتطوير، وهو ما يعكس قصوراً في دعم القيادة العليا وعدم وجود رؤية متكاملة.

كما نجد تقاطعات مع الأزوري (٢٠٢٢) الذي أشار إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة متوسطة، مع معوقات تتعلق بضعف آليات التقييم والمتابعة، وهي عناصر مماثلة لما رصدته الدراسة الحالية.

في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة عن (Mohammad & Khrisat 2021) وأبو حمرة (٢٠٢٢) اللتين أظهرتا فاعلية عالية للتخطيط الاستراتيجي دون رصد معوقات تنظيمية كبيرة، ربما بسبب اختلاف السياق الإداري أو توفر دعم أكبر في بيئات الدراسة لديهم مقارنة بمديرية الشباب والرياضة في مصر.

السؤال الخامس:

ما المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكوادر البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في مديريات الشباب والرياضة؟

لتحليل هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس في الاستبيان، والتي بلغت (١٠) عبارات. والجدول التالي يوضح النتائج:



المحور الخامس: المقترحات الممكنة لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة		
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة للتنمية البشرية.	4.79	0.432
إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في كل مديرية.	4.75	0.552
تدريب القيادات على التخطيط وربطه بالموارد البشرية.	4.76	0.516
تطوير نظام معلومات متكامل لدعم التخطيط والتطوير.	4.85	0.39
تحفيز الموظفين على المشاركة في إعداد الخطط.	4.84	0.406
الربط بين التقييم السنوي والخطط الاستراتيجية.	4.76	0.48
الاستفادة من تجارب مديريات ناجحة في مجال التخطيط.	4.81	0.429
تطوير التشريعات لتسمح بالمرونة والتطوير المستمر.	4.81	0.405
عقد شراكات مع مؤسسات تدريبية معتمدة.	4.80	0.478
إطلاق مبادرات استراتيجية لتحفيز الكفاءات والابتكار.	4.67	0.664
المتوسطات العامة للمحور ككل	٤.٧٨	٠.٤٨

أوضحت نتائج التحليل الكمي لعبارات المحور الخامس أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا بدرجة كبيرة على فاعلية المقترحات المطروحة في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤.٧٨) وهو متوسط مرتفع جداً يشير إلى وجود إجماع واسع النطاق على أهمية هذه المقترحات وقابليتها للتطبيق، وجاء الانحراف المعياري العام للمحور (٠.٤٨) ما يدل على درجة مقبولة من التجانس في آراء المبحوثين، مما يعزز موثوقية النتائج.

وقد جاءت العبارة "تطوير نظام معلومات متكامل لدعم التخطيط والتطوير" في مقدمة المقترحات بمتوسط (٤.٨٥) وانحراف معياري منخفض (٠.٣٩)، مما يعكس إدراكاً كبيراً لأهمية الرقمنة وامتلاك أدوات معلوماتية تدعم صناع القرار، وتسهل جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء والتطوير المهني.

كما حصلت العبارة "تحفيز الموظفين على المشاركة في إعداد الخطط" على متوسط مرتفع (٤.٨٤)، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز المشاركة الفعالة والانخراط الداخلي في صناعة السياسات والخطط، وهو ما يعزز من الانتماء المؤسسي والالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات. أما المقترحات المتعلقة بتطوير التشريعات والربط بين التقييم والخطط الاستراتيجية، فقد سجلت متوسطات مرتفعة (٤.٨١ و ٤.٧٦ على التوالي)، ما يدل على وعي العينة بأهمية تهيئة الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم لمرونة التخطيط وفعالية التنفيذ، إلى جانب ضرورة استثمار نتائج التقييم كأداة تغذية راجعة استراتيجية.



ومن المقترحات التي لاقت أيضاً توافقاً كبيراً: "عقد شراكات مع مؤسسات تدريبية معتمدة" (٤.٨٠) و* "تدريب القيادات على التخطيط وربطه بالموارد البشرية" (٤.٧٦)، مما يدل على وجود حاجة حقيقية لتوسيع قاعدة الشراكات الخارجية وتطوير القدرات الإدارية والقيادية ضمن منظومة التخطيط.

رغم ارتفاع متوسطات جميع العبارات، إلا أن أقلها كان متعلقاً بـ "إطلاق مبادرات استراتيجية لتحفيز الكفاءات والابتكار" (٤.٦٧)، وربما يعود ذلك إلى قلة المبادرات السابقة أو ضعف ثقافة الابتكار المؤسسي في بعض المديریات، وهو ما يتطلب عناية أكبر في المستقبل. تدل النتائج على إدراك واضح لدى العاملين في مديريات الشباب والرياضة لأهمية تطوير البنية التنظيمية والتشريعية والمعلوماتية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، كما تشير إلى أن التنمية البشرية لا يمكن أن تتحقق دون تفعيل أدوات التخطيط المدروجة وربطها بتقييم الأداء والمشاركة المؤسسية. وبالتالي فإن تبني هذه المقترحات يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الكوادر البشرية وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي بفعالية واستدامة.

تتقاطع مقترحات الدراسة الحالية — التي ركزت على تطوير نظام معلومات متكامل، وتحفيز المشاركة في صياغة الخطط، وتحديث التشريعات، وربط التقييم بالخطط الاستراتيجية، وعقد شراكات تدريبية — مع ما أوصت به غالبية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

فعلى سبيل المثال، تتفق مقترحات تطوير نظام المعلومات وربط التقييم بالخطط مع توصيات (Mohammad & Khrisat 2021)، التي شددت على بناء وحدات متخصصة لإدارة التخطيط باستخدام التقنيات الحديثة. كما تتناغم مقترحات تعزيز الشراكات التدريبية مع ما ذكرته (Alnajim 2022) بشأن دمج ثقافة التعلم والتدريب الاستباقي وربطها بالنظريات التعليمية التطبيقية.

وتتوافق توصية الدراسة الحالية بتعزيز المشاركة وتحفيز الموظفين في التخطيط مع ما طرحته بن عيسى (٢٠٢٣)، والتي أبرزت أهمية تنمية قدرات العاملين كأداة جوهرية لضمان تفاعلهم الإيجابي مع التخطيط وصنع القرار، في حين أن الدعوة إلى تحديث التشريعات الداعمة للتخطيط تتسق مع توصيات رضوان (٢٠١٠) والزعبي (٢٠١٤) اللتين أشارتا إلى أن الأنظمة المقيدة والتشريعات القديمة كانت عائقاً يستوجب المراجعة والتحديث.

في المقابل، أظهرت بعض الدراسات مثل آل علي ويعيش (٢٠٢٣) قصوراً في المبادرات التدريبية الاستشرافية، مما يجعل من مقترحات الدراسة الحالية حول بناء برامج



تدريب قيادية تخصصية أكثر إلحاحاً لمعالجة هذه الفجوات. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية نسبياً عن قادري (٢٠٢٠)، الذي ركز على الجوانب التنظيمية العامة لإدارة المنشآت الرياضية دون أن يفصل بدقة في آليات تطوير الموارد البشرية أو مقترحات تشريعية داعمة.

النتائج العامة للبحث والتوصيات:

النتائج

١. ارتفاع مستوى التطبيق: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي) في مديريات الشباب والرياضة مرتفع جداً، بمتوسط كلي بلغ (٤.٧٦)، مما يعكس نضجاً إدارياً وتوجهاً استراتيجياً واضحاً في عمل هذه المؤسسات.
٢. الاهتمام بالبيئة الخارجية: حصلت العبارة المتعلقة بتحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالعمل على أعلى متوسط (٤.٨٧)، ما يدل على حساسية المديريات للمتغيرات المحيطة، وحرصها على تكامل التخطيط الداخلي مع البيئة الخارجية.
٣. مشاركة الموظفين: تؤكد النتائج أن المديريات تشرك الموظفين في بناء الخطط (متوسط ٤.٨٥)، ما يعكس التزاماً فعلياً بمبادئ الشفافية والحكم الرشيد، ويعزز من الشعور بالانتماء والمشاركة في صنع القرار.
٤. التحديث الدوري: أظهرت نتائج مرتفعة للعبارات المتعلقة بمراجعة الخطط وتحديثها، ما يدل على أن الخطط ليست مجرد وثائق، بل أدوات ديناميكية قابلة للتعديل والتطوير وفق مستجدات العمل.
٥. وجود فرص لتحسين التحليل الداخلي: رغم قوة المؤشرات العامة، فإن العبارة الخاصة باستخدام تحليل SWOT جاءت بأقل تقييم نسبياً (٤.٦٢)، ما يشير إلى وجود فجوة نسبية في توظيف أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي قد تستدعي تعزيز التدريب أو الدعم الفني.
٦. تبني استراتيجيات تدريبية فعالة: أظهرت البيانات أن المديريات تُجري تحليلات دورية لاحتياجات التدريب وتوفر فرصاً منتظمة، بمتوسطات بلغت (٤.٨٢)، ما يدل على تبني رؤية استباقية في إعداد وتأهيل الموارد البشرية.



٧. فعالية نظام التقييم والترقية: كشفت النتائج أن هناك ربطاً واضحاً بين التقييم ومسارات الترقية (متوسط ٤.٨١)، ما يعكس عدالة وشفافية نسبية في السياسات الوظيفية، ويُعزز من الدافعية المهنية.
٨. ضعف نسبي في الاستثمار المالي المباشر: رغم ارتفاع المتوسط العام، فإن أدنى القيم كانت للعبارة المتعلقة بتخصيص الميزانية (٤.٤٦)، ما يشير إلى أن الموارد المالية لا تزال تمثل عائقاً أمام تنمية الموارد البشرية.
٩. الحاجة إلى تطوير الكفاءات القيادية: جاءت العبارة الخاصة بتطوير القيادات بمتوسط (٤.٥٦)، ما يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز البرامج الموجهة لبناء قدرات الصف الأول من القادة الإداريين في المديریات. إطلاق برامج لتأهيل القيادات الشابة داخل المديریات وتطوير برامج إعداد صف ثانٍ من القادة الإداريين. الباحث
١٠. تفاوت بين المديریات: كشفت الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً عن وجود تباینات بين المديریات في مستوى تطبيق هذه الممارسات، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف الإمكانيات الإدارية أو الموارد المتاحة.
١١. علاقة تكاملية قوية: بلغ المتوسط العام (٤.٩٠)، ما يدل على وجود وعي عالٍ بالعلاقة التبادلية بين جودة التخطيط وفعالية تنمية الموارد البشرية، وهي من أقوى النتائج في الدراسة.
١٢. توجيه التدريب عبر التخطيط: أظهرت النتائج أن المدخلات التخطيطية تُستخدم فعلياً لتوجيه برامج التدريب (٤.٧٩)، مما يدل على وجود بنية استراتيجية مرنة تستجيب لاحتياجات التطوير المهني.
١٣. اعتماد الأداء كمرجعية تخطيطية: حصول عبارة "الاستفادة من تقارير الأداء" على (٤.٨٥) يدل على أن بيانات الأداء تُستخدم كأداة لتوجيه التحسين المستقبلي.
١٤. تفاوت في ربط الخطط بالتنمية البشرية: جاءت العبارة "الربط بين الخطط والتنمية البشرية يتم بفعالية" بأقل تقييم نسبياً (٤.٦٧)، ما يشير إلى اختلاف في تنفيذ هذا الربط بين المديریات.
١٥. رؤية واضحة توجه الموارد البشرية: تعكس النتائج أن وجود رؤية مؤسسية واضحة يُسهم بشكل كبير في تحديد مسارات تنمية الكوادر البشرية وتوجيه جهودهم نحو أهداف قابلة للقياس.



١٦. ضعف البنية المعلوماتية: كانت أعلى المعوقات تتمثل في "عدم توفر بيانات دقيقة" بمتوسط (٤.٨٢)، ما يشير إلى غياب بنية معلوماتية تدعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة.
١٧. قصور تشريعي يحد من المرونة: حصلت العبارة المتعلقة باللوائح على (٤.٨٠)، ما يدل على أن الإجراءات والأنظمة الجامدة تعرقل إمكانية تطبيق استراتيجيات ديناميكية أو التفاعل السريع مع المتغيرات.
١٨. غياب الدعم القيادي: تشير نتيجة عبارة "ضعف الاهتمام من القيادة العليا" (٤.٧٩) إلى أن فاعلية التخطيط تعتمد بدرجة كبيرة على القناعة القيادية، التي يبدو أنها غير مكتملة في بعض المؤسسات.
١٩. معوقات رقمية وتنظيمية: ضعف البنية الرقمية ومقاومة التغيير، بمتوسطات (٤.٧١-٤.٧٦)، تؤكد أن التحول المؤسسي يواجه عقبات تتطلب معالجة شاملة تشمل الثقافة التنظيمية والأنظمة التقنية.
٢٠. نقص الكفاءات التخطيطية: سجلت عبارة "غياب الكفاءات المؤهلة في مجال التخطيط" متوسط (٤.٦١)، مما يدل على ضرورة بناء قدرات فنية تخطيطية متخصصة داخل المديرية لدعم فاعلية الاستراتيجيات.
٢١. أهمية التحول الرقمي: أظهرت أعلى نتيجة في هذا المحور للعبارة "تطوير نظام معلومات متكامل" (٤.٨٥)، ما يدل على إدراك كبير لدور التكنولوجيا في دعم خطط التنمية والاستراتيجية.
٢٢. أولوية المشاركة والتحفيز الداخلي: العبارة "تحفيز الموظفين على المشاركة" جاءت (٤.٨٤)، ما يؤكد أهمية الانخراط الداخلي لتحقيق فعالية التخطيط وتطوير الموارد البشرية.
٢٣. تعزيز التشريعات والمرونة التنظيمية: جاء تقييم تطوير التشريعات (٤.٨١) والربط بين التقييم والتخطيط (٤.٧٦) كمؤشر واضح على أهمية تحديث الإطار التشريعي بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية.
٢٤. الحاجة إلى شراكات وتدريب قيادي: يشير ارتفاع متوسطات العبارات المرتبطة بالشراكات والتدريب القيادي (٤.٧٦-٤.٨٠) إلى إدراك أهمية الاستفادة من الخبرات الخارجية في تعزيز قدرات الكوادر.



٢٥. نقص في ثقافة الابتكار: رغم ارتفاع النتيجة (٤.٦٧)، فإن عبارة "إطلاق مبادرات لتحفيز الكفاءات" كانت الأقل، ما يشير إلى ضعف نسبي في تبني ممارسات الابتكار والتجديد داخل بعض المديریات.

التوصيات

بناءً على ماتقدم من نتائج، يوصي الباحث بعدد من التوصيات كالآتي:

١. الاستمرار في دعم وتوسيع تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي داخل المديریات لما له من أثر إيجابي في تعزيز التماسك الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية.
٢. تعزيز أدوات تحليل البيئة الخارجية من خلال دورات تدريبية متخصصة حول استشراف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتضمينها في الخطط التشغيلية.
٣. اعتماد آليات مشاركة الموظفين رسمياً في إعداد الخطط لضمان المزيد من الانتماء والالتزام أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٤. وضع جداول دورية إلزامية لمراجعة وتحديث الخطط الاستراتيجية وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
٥. تطوير القدرات التحليلية للكادر الإداري في استخدام أدوات مثل تحليل SWOT من خلال برامج تدريب تخصصية.
٦. استكمال خطط التدريب الحالية ببرامج تقييم فعالية التدريب وربط نتائجه بالأداء المؤسسي لضمان الأثر التطبيقي.
٧. الاستمرار في تعزيز الشفافية في تقييم الأداء الوظيفي وربطه بمسارات التطوير والترقية لتحفيز الكفاءة.
٨. تخصيص ميزانيات مستقلة وواضحة لتنمية الموارد البشرية ضمن الموازنة العامة السنوية لضمان استمرارية البرامج.
٩. إطلاق برامج لتأهيل القيادات الشابة داخل المديریات وتطوير برامج إعداد صف ثانٍ من القادة الإداريين.
١٠. العمل على تقليل الفروقات بين المديریات من خلال نقل الخبرات وتعميم أفضل الممارسات في الموارد البشرية.
١١. تكثيف الجهود لربط مخرجات التخطيط الاستراتيجي مباشرة ببرامج التطوير المهني من خلال دليل إجراءات واضح.



١٢. الاستمرار في استخدام تقارير الأداء كمصدر رئيسي لتحديث الخطط وتحليل الفجوات في الكفاءات البشرية.
١٣. اعتماد منظومة تحليل بيئي منتظمة وربط نتائجها بمؤشرات تقييم الاحتياجات التدريبية.
١٤. توحيد نماذج الربط بين الخطط والتنمية البشرية في جميع المديریات لضمان الحد الأدنى من الاتساق في الأداء.
١٥. تطوير أدوات تنفيذية تربط الرؤية المؤسسية بجميع برامج ومبادرات تنمية الموارد البشرية.
١٦. إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية مركزية لدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة وحديثة.
١٧. مراجعة القوانين واللوائح المنظمة لعمل المديریات بما يضمن منحها مرونة أكبر في إعداد وتنفيذ خطط طويلة الأجل.
١٨. تعزيز ثقافة التخطيط لدى القيادات العليا من خلال برامج تطوير إداري موجهة للقادة التنفيذيين.
١٩. تحديث البنية التحتية الرقمية وتعميم الأنظمة التكنولوجية المساندة لعمليات المتابعة والتقييم.
٢٠. إطلاق برامج متخصصة لتأهيل الكفاءات في مجال التخطيط الاستراتيجي داخل كل مديرية.
٢١. تبني نظام معلومات متكامل يوفر تقارير تحليلية تساعد في التخطيط والتطوير الوظيفي المؤسسي.
٢٢. وضع إطار مؤسسي يلزم بإشراك الموظفين في مراحل إعداد الخطط الاستراتيجية من خلال فرق عمل أو استبيانات.
٢٣. مراجعة التشريعات الحاكمة وتعديلها بما يسمح بمزيد من المرونة في تصميم وتطبيق خطط الموارد البشرية.
٢٤. توقيع مذكرات تفاهم مع مؤسسات تدريب إقليمية لتوفير برامج مهنية تخصصية للقيادات والكوادر.
٢٥. إطلاق برامج ومبادرات مؤسسية تُشجّع الابتكار وتحفّز الكفاءات من خلال حوافز ومكافآت مرتبطة بالإنجاز.



المراجع:

- ١- أبو حمرة باسمه محمد غيث. التخطيط الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية على مصنع الصوف - بني وليد. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. ٢٠٢٢؛ ١٠(١٩): ٦٨-٨٣.
- ٢- الأتوري بوارد خالد علي، جفري علي بن عمر عبد الله. دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي. ٢٠٢٢؛ ٢٥٣: ٤٨.
- ٣- آل علي عبد الله محمد أحمد، يعيش وائل حسن. تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي من منظور قيادي: دراسة ميدانية على عينة من القيادين في القطاع الحكومي وشبه الحكومي والخاص. مجلة الآداب. ٢٠٢٣؛ ١٤٦(١٤٩): ٦٨٠-٦٤٩.
- ٤- بلحاج إسماعيل بن حسن. دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية. ٢٠٢٣؛ ٦(٢): ١-٣١.
- ٥- بن عيسى أحمد بن صالح. ماهية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتطوير الإدارة. مجلة قانونك. ٢٠٢٣؛ ١٦(١٦): ٣٦٧-٣٧٧.
- ٦- البيرقدار حسن ناصر عبد الله. واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك. العلوم الاقتصادية. ٢٠١٦؛ ١١(٤٢): ٩٤-٤٢.
- ٧- تواغزيت سعيد. منهجية البحث العلمي. الجزائر: جامعة الجزائر ٣، معهد التربية البدنية والرياضية؛ ٢٠٢٢.
- ٧- ثابت محمود علي، الأنصاري أحمد عبد الله محمود. أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية. ٢٠٢٣؛ ٢٩(١): ٣١-٥١.
- ٨- الجرادات محمد خالد محمود. دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية. دراسات العلوم التربوية. ٢٠١٩؛ ٤٤١: ٤٦٨.
- ٩- حافظ محمد مصطفى، رجب محمود محمد أحمد، محمد علي محمود، عبدالعال نبيل عبد العزيز. مداخل تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في مصر. مجلة كلية التربية. ٢٠٢٣؛ ٢٠(١١٧): ٣٧٥-٤١٠.



- ١٠- الخزاعلة عبد الله سالم. التخطيط الاستراتيجي. المجلة العربية للنشر العلمي. ٢٠٢٣؛ (٥٣): ١٢٤-١٣٦.
- ١١- رضوان محمود. دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). ٢٠١٠؛ ٢٤(٣).
- ١٢- الزعبي عبد الرحمن شاهر. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية. ٢٠١٤؛ ١٦(٢): ٣٠٧-٣٢٢.
- ١٣- سليمان هيثم محمد. دراسة الواقع الإداري والتخطيط الاستراتيجي للنشاط الرياضي في الجامعة التكنولوجية. في: مؤتمر علمي، الجامعة التكنولوجية - العراق؛ ٢٠٢١ أيلول.
- ١٤- شاهين دعاء محمد عبد الله، الصرايرة أحمد عبد الله محمود. تنمية الموارد البشرية وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. السلط: جامعة البلقاء التطبيقية؛ ٢٠٢٣.
- ١٥- شكشك أحمد حسن فوزي. التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ٢٠٢٣؛ (٦٦): ١٩٧-٢٢١.
- ١٦- صالح شريف أحمد محمود. دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للإيفاء باحتياجات التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس وجامعة الباحة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. ٢٠٢٣؛ ٣٧(٤): ٤١١-٤٣٥.
- ١٧- عشوي رشيد رفيق، حسين محمود. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت بني صاف. مجلة الاستراتيجية والتنمية. ٢٠٢٣؛ ١٣(١): ٧٢-٩٢.
- ١٨- العيسى سامي عبد الرحمن عبد الله. آليات تنمية الموارد البشرية في مكاتب الضمان الاجتماعي بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية على الأخصائيين الاجتماعيين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ٢٠٢٣؛ (٣٢): ١١٥-١٣٨.



- ١٩- عيسى فهد عبد الرحمن، لوبيس أحمد، بلوي محمود عبد الفتاح بن محمد. التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظرة الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط. ٢٠٢٣؛ ٣٥(٥): ١٢٠٧-١٢٥٦.
- ٢٠- الغامدي عبد الله بن سعيد محمد. الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة. مجلة العلوم التربوية. ٢٠٢٣؛ ١٠(١): ٤٩١-٥٢٩.
- ٢١- الفريدي عبد العزيز غانم محمد. التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية. ٢٠٢٣؛ ٢٠(١٥): ٨١-١٢٤.
- ٢٢- قادري إسماعيل علي. التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛ ٢٠٢٠.
- ٢٣- لطرش هيثم نبيل. أثر التكنولوجيا الرقمية على تنمية الموارد البشرية: تأصيل نظري. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. ٢٠٢٣؛ ٢٦(٢): ٤١-٥٥.
- ٢٤- محمد ناصر محمود أحمد، حمور مصطفى عبد الله. فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة العمل والإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الخرطوم: جامعة النيلين؛ ٢٠١٩-٢٠١٧.
- ٢٥- محمود إبراهيم محمد علي. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. المجلة العلمية لعلوم الرياضة. ٢٠٢٣؛ ٢٥(١١): ٢٥١-٢٨٨.
- ٢٦- المري سعود سعيد. واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في قطر. مجلة تطبيقات علوم الرياضة. ٢٠٢٢؛ ١٢٢(٣): ٧٦٥.
- ٢٧- معيوف هاجر المصطفى، تيموساغ لطفي لطيف. أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف قسنطينة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات. ٢٠٢٣؛ ٦(٢): ١١٨-١٣٥.
- ٢٨- نشأت إيمان حسن. أثر الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٢٠٢٣؛ ١(١): ٦١-٩٠.



٢٩- يحيى آدم محمد بشير. علاقة الإبداع الوظيفي في تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في المدارس المهنية في محافظة نينوى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٠٢٣;١٥(٢):٣٥٤-٣٧١.

٣٠- يوسف سامي علي، أحمد جمال محمد. أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني - فرع الرياض ٢٠١٧-٢٠١٨ [رسالة ماجستير غير منشورة]. الخرطوم: جامعة إفريقيا العالمية؛ ٢٠١٩.

31- **Abujraiban Ahmed, Assaf Ghassan Jamal.** Effect of strategic planning of human resources in management performance. Civil Eng J. 2022;8(8):1725-1735.

32- **Alkaser Saleh Ahmed.** Strategic Planning as an Input to Knowledge Management: An Empirical Study on Public Education Schools in Jazan Governorate. King Khalid Univ J Educ Sci. 2023;10(3):147-169.

33- **Alnajim Abdullah Yasser.** The strategic role of human resources development in learning, training, and development in organization. SSRN Electron J. 2022.

34- **Aziz Qasim.** Strategic Organization and Human Resource Development. J Hum Soc Sci. 2013;(13):35-46.

35- **Hassan Omar Mahmoud, Elzohry Mohamed Ahmed.** Strategic Planning for Human Resources in Hotels: A Field Study on a Sample of Five-Star Hotels in Greater Cairo. J Fac Tour Hotels. 2019;5(Suppl):31-54.

36- **Laouadi Rachid.** Strategic Workforce Planning: Case Study of the Algerian Company for the Management of the Electricity Transmission Network between 2015-2018. J Econ Sci Manag Sci. 2023;23(Special Issue):93-103.



- 37– **Mohammad Yasser Taha, Khrisat Rami Abdel Aziz.** The role of strategic planning in human resources development: Study at Al-Balqa Applied University. Int J Educ Res. 2021;4(3)