



Cambridge
International

Professional Research Thesis

Titled

**The role of strategic planning in the development of sports
institutions**

Researcher

Ahmed Khaled Hassanin

Supervisor signature

2025



عنوان الرسالة:

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الرياضية .

اسم الباحث :

احمد خالد حسنين احمد .

SUMMARY

تُعد المؤسسات الرياضية من الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز الصحة العامة، وتطوير المهارات الفردية، وتحقيق التماسك الاجتماعي. ومع ذلك، تواجه المؤسسات الرياضية في مختلف الدول، بما في ذلك مصر، تحديات متزايدة نتيجة للضغوط الاقتصادية، والتغيرات السريعة في البيئة الرياضية، والمنافسة الشديدة على المستويين المحلي والدولي. وفي ظل هذه التحديات، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة فعّالة لتحقيق التميز المؤسسي، وضمان استدامة النجاح، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية إدارية، بل هو رؤية شاملة تهدف إلى توجيه المؤسسات نحو مستقبل أكثر استدامة ونجاحاً. فهو يُمكن المؤسسات الرياضية من تحديد أهدافها بوضوح، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ووضع خطط استراتيجية تعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات واستغلال الفرص. ومن خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات الرياضية تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والطموحات المستقبلية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية إن غياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية يؤدي إلى العديد من المشكلات، مثل سوء استغلال الموارد البشرية والمالية، وضعف القدرة على مواجهة التغيرات البيئية، وتراجع الأداء المؤسسي. وعلى النقيض، فإن اعتماد التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين إدارة الموارد، وتطوير البنية التحتية الرياضية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية ويُعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً أداة رئيسية لتحفيز الابتكار وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، مما يفتح آفاقاً جديدة لتحقيق التنمية المستدامة في السياق المصري، تعاني المؤسسات الرياضية من تحديات خاصة تتعلق بضعف التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها. فبينما تمتلك مصر إمكانات رياضية كبيرة، إلا أن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة يؤدي إلى تراجع الأداء الرياضي وضعف القدرة على المنافسة. ومن

هنا تأتي أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الرياضية، من خلال تحليل العوامل المؤثرة على فعاليته، واستعراض أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسات الرياضية، مع التركيز على تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي. كما يسعى البحث إلى تقديم نماذج عملية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في السياق المصري، بما يتماشى مع التحديات والفرص المحلية. ومن خلال دراسة أفضل الممارسات العالمية، يهدف البحث إلى تقديم توصيات تدعم صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع الرياضي.

إن أهمية هذا البحث تتجلى في تقديم رؤية شاملة لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الرياضية، مع التركيز على تعزيز الوعي بأهمية التخطيط كأداة لتحقيق النجاح المؤسسي. كما يسهم البحث في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بالإدارة الرياضية، من خلال تقديم تحليل معمق للعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، واقتراح حلول عملية لتحسين الأداء. وبذلك، يمثل هذا البحث إضافة قيمة للمجال الأكاديمي والعملي، ويعزز من قدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق أهدافها في ظل بيئة رياضية متغيرة ومتطلبة

مشكلة الدراسة :

تعاني المؤسسات الرياضية في مصر من غياب واضح للتخطيط الاستراتيجي الفعّال وهو ما أدى إلى العديد من التحديات التي تؤثر سلبًا على أدائها المؤسسي يتمثل ذلك في ضعف إدارة الموارد المتاحة وعدم توجيهها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المؤسسية بالإضافة إلى انخفاض قدرتها على المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي .

إن غياب التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على نقص الرؤية المستقبلية أو الأهداف الواضحة بل يشمل أيضًا غياب الأدوات اللازمة لتقييم الأداء ومتابعة تنفيذه بشكل فعّال و هذا الوضع يعيق المؤسسات الرياضية عن تحقيق التنمية المستدامة المطلوبة في القطاع الرياضي سواء من حيث تعزيز البنية التحتية أو رفع مستوى الرياضيين.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الرياضية المصرية مع تحليل الآثار السلبية الناتجة عن غيابه كما تسعى إلى تقديم حلول عملية لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية بما يسهم في تحقيق رؤية تنمية مستدامة للقطاع الرياضي.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الرياضية في مصر حيث يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية و تأتي أهمية الدراسة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية مثل ضعف استغلال الموارد المالية والبشرية وتراجع مستوى الأداء الرياضي وانخفاض القدرة على المنافسة محلياً ودولياً

كما أن هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوات العلمية في مجال الإدارة الرياضية من خلال توفير تحليل عميق لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وتوضيح كيفية استغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة علاوة على ذلك تقدم الدراسة حلولاً عملية لدعم صناع القرار في تطبيق استراتيجيات فعالة تسهم في تحسين كفاءة المؤسسات الرياضية وتعزيز دورها في رفع مستوى الرياضة في مصر بما ينعكس إيجابياً على التنمية المجتمعية والاقتصادية .

أهداف الدراسة :

- تحليل دور التخطيط الاستراتيجي .
- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية نتيجة غياب أو ضعف التخطيط الاستراتيجي استكشاف الممارسات الناجحة .
- اقتراح حلول وتوصيات عملية لتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية المصرية .
- تحسين القدرة التنافسية عن طريق توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية المصرية .
- تعزيز الوعي لدى المسؤولين في القطاع الرياضي بأهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية .

فروض وتساؤلات الدراسة :-

فرضيات الدراسة :

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الرياضية في مصر.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة الإدارية والقدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية على المستويين المحلي والدولي.
- غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى سوء إدارة الموارد وضعف استدامة المؤسسات الرياضية.
- تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي المستندة إلى التجارب الدولية يمكن أن يعالج التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية في مصر.

تساؤلات الدراسة

- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الرياضية في مصر؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية نتيجة غياب التخطيط الاستراتيجي؟
- كيف يمكن الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي العالمية لتطوير المؤسسات الرياضية في مصر؟
- ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع الرياضي؟
- كيف يؤثر عدم التخطيط الاستراتيجي على استغلال الموارد المالية والبشرية في المؤسسات الرياضية؟

- ما التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في المؤسسات الرياضية المصرية؟

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتقديم تحليل شامل للمؤسسات الرياضية المصرية وتقييم التخطيط الاستراتيجي على أدائها واقتراح حلول لتطوير هذا القطاع .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : المؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية .

الحدود الزمنية : منذ عام 2010 إلى عام 2024 .

خطة الدراسة :

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي عدة فصول وعدة مباحث ومطالب وخاتمة كما يلي

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والمفاهيم العلمية

المبحث الأول : تعريفات ومفاهيم أساسية

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ثانياً : أهميه وفوائد التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً : خصائص التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني : التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات

أولاً : مدخل الادارة والعمليات الادارية

ثانياً : مفهوم وبداية التفكير الاستراتيجي

ثالثاً : مفهوم وأهمية الادارة الاستراتيجية

المبحث الثالث : الربط بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الموارد البشرية لتحقيق

الاهداف المؤسسية

أولاً :عناصر التخطيط الاستراتيجي

ثانياً : الخطوات الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

الثالث : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الأول : البناء المؤسسي الشامل للمؤسسات الرياضية

المبحث الأول : اهمية واساليب الادارة الرياضية الحديثة

أولاً : اهمية دراسة الادارة في المجال الرياضي

ثانياً : المستويات الادارية ومهارات الادارة

ثالثاً : الاساليب الادارية الحديثة للرياضة

المبحث الثاني : المبادئ الأساسية لادارة المؤسسات الرياضية

أولاً : مستويات الادارة

ثانياً : استراتيجية القيادة في المجال الرياضي

ثالثاً : أنماط القيادة وقيادة النادي

المبحث الثالث : من أجل خطة استراتيجية رياضية

أولاً : استراتيجية التمويل

الاستراتيجية الاعلامية وخطوات بنائها ثانياً :

استراتيجية التدريب ووسائل وأدوات التدريب ثالثاً :

الفصل الثاني : التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

الرياضية

المبحث الأول : التحديات الداخلية

أولاً: ضعف الموارد المالية والبشرية

ثانياً : غياب الكوادر المؤهلة

ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتخطيط ثالثاً :

المبحث الثاني : التحديات الخارجية

أولاً : تأثير البيئة الاقتصادية والسياسية

قلة التنسيق بين الجهات ذات العلاقة ثانياً :

المنافسة الإقليمية والدولية ثالثاً :

المبحث الثالث : نتائج غياب التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات الرياضية

أولاً : سوء استغلال الموارد البشرية والمالية

ثانياً : تراجع الأداء الرياضي

ثالثاً : غياب الرؤية الاستراتيجية

الفصل الثالث: استراتيجيات مقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

الرياضية

المبحث الأول: تطوير الكوادر البشرية

1- التدريب والتأهيل المهني.

2- بناء فرق عمل متخصصة.

3- تحسين بيئة العمل.

المبحث الثاني: تحسين البنية التحتية الرياضية

1- تحديث المنشآت الرياضية.

2- توفير الموارد التقنية والمالية.

3- تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص.

المبحث الثالث: تطبيق نماذج عالمية ناجحة في التخطيط الاستراتيجي

1- تحليل النماذج العالمية.

2- تكيف النماذج لتناسب السياق المصري.

3- تقييم النتائج وتطوير الخطط المستقبلية

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والمفاهيم العلمية

مبحث الأول : تعريفات ومفاهيم أساسية

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي فهناك من ينظر اليه بأنه عملية ادارية تهدف الى تطوير وتغيير نظام العمل في المؤسسات لكي تصبح أكثر نجاحاً وأكثر كفاءة وهناك من يعتبره مجرد فلسفه تهدف الى حل المشكلات بطرق منظمه ويتجه التخطيط الاستراتيجي الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة ووضع خطط لتطوير نقاط القوة وتلاشي نقاط الضعف والعمل على حلها فهو يرسم نموذج لمستقبل المؤسسة ووضع الوسائل التي تؤدي اليه فهو يعتبر جهد عقلي منظم يعمل على استخدام كل الطرق والاساليب المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوه والتخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية استراتيجية لانه يتضمن أفضل استعداد للمؤسسة نحو الاستجابة للظروف البيئية التي تحيط بها دون علم ما هي تلك الظروف وعدم معرفتها مسبقاً وان تكون الخطط واضحة كما يعتبر عملية منظمه تتضمن ترتيب محدد يعمل من خلاله ادارة المؤسسة على جمع المعلومات نحو المستقبل والتنبؤ بالبيئه المستقبلية الناجحه ويتضمن التخطيط الاستراتيجي ما هي القرارات المهمه ووضع الاولويات في هذه القرارات ولا يكون التخطيط الاستراتيجي مفيداً الا عندما تدعمه ادارة استراتيجيه تستطيع تنفيذ هذا التخطيط بالشكل الامثل (الاتجاهات الحديثه في الادارة الاستراتيجية الرياضيه ا / نعمان عبد الغني - د/ حمروش احمد 2017) وقد قدمت العديد من الابحاث والدراسات في هذا الشأن المعرفي وتنوعت الافكار وذلك للاحاطه والعلم بكل ما تحتوية هذه الادارة من توجهات وأسس مستقبلية لادارة المؤسسات اذا لم يعد من المفيد اعتماد المؤسسات على الاساليب البدائية القديمة والتقليدية في ادارتها وذلك في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات لذا لا بد من التفكير الاستراتيجي

في المؤسسات لتستطيع المنافسة ولايجاد سبل متطوره للنهوض بها (المحمدى 2020) ويتوقف نجاح أو فشل اى مؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها المستقبليه وتعتبر المؤسسات لديها وسيلة وحيدة لتحقيق هذا وهى الفكر و التخطيط الاستراتيجي (السكرانة 2015)

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

وفقاً لـ Bryson (2018) : عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية وتخصيص الموارد لتحقيقها بكفاءة

أما المسيري (2020) : فقد أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو إطار عمل يركز على استغلال الفرص وتقليل المخاطر من خلال استراتيجيات طويلة الأمد

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تحسين الأداء المؤسسي :

يتيح التخطيط الاستراتيجي تحديد الأولويات وتنظيم العمليات الإدارية مما يؤدي إلى تحسين

الكفاءة.

- تحقيق التنمية المستدامة :

من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية حيث يساهم التخطيط في استدامة

المؤسسات الرياضية.

- تعزيز القدرة التنافسية :

يمكن للمؤسسات الرياضية التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التميز في المنافسات المحلية

والدولية.

أمثلة تطبيقية:

نجاح نادي ريال مدريد الاسباني قائم على التخطيط المدروس الذي يركز على الاستثمار في اللاعبين

والبنية التحتية.

النادي الأهلي المصري يعتمد على خطط استراتيجية طويلة الأمد للحفاظ على مكانته كأحد أفضل

الأندية في إفريقيا.

ثانياً : أهميه وفوائد التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب (القيسي 2016) في رسم التوجيهات ووضع القرارات

وأستثمار الموارد وتوظيفها وبالرجوع الى جزور التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر بالاساس وسيلة

أدارة وكوحد من اليات الادارة فهو يستخدم لغرض واحد فقط ألا وهو يساعد المؤسسة في القيام

بعملها على أفضل وجه بتركيز طاقتها والتأكد من أن أعضائها يعملون من أجل نفس الغايات وتوجيه

المؤسسة بالتغير وتعديل ذلك التوجه ليساير المتطلبات المتغيرة الاستراتيجية وهو جهد منظم لاتخاذ

القرارات الاساسية والقيام بأعمال تشكل وتوجه هويه منظمة وما تفعله ودوافع ما تفعله مع التركيز

على المستقبل (مركز الدراسات الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي للدول : نحو مجتمع المعرفة ،

السعودية ، 2010)

أما (ابراهيم 2009 ، حسب النبي 2017) فيبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في كلاً من :-

- أن التخطيط الاستراتيجي يدعم منظمات الاعمال الرئيسية التي تعد عنصر مهم جداً داخل المؤسسة.
- يدعم التخطيط الاستراتيجي المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وتشكل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه المتغيرات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على وضع مقاييس لرقابة الاداء.
- إن التخطيط الاستراتيجي يضمن نجاح المؤسسات والمديرين سيكونوا بحال أفضل عند استخدام التخطيط الاستراتيجي.

أما يري (مصطفى 2020) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكا عام تتمثل في كلاً من :-

- تحليل وتوجيه مسارات الحلول وفق مقومات العملية التخطيطية بالاعتماد على مبادئ وأسس علمية حسب مبررات ومتطلبات النماذج وتنبؤاتها.
- التخطيط الاستراتيجي يجعل الاهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع وبالتالي تخرج منها خطط الادارات والتي تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل الجميع يعملون من أجل تحقيق هدف واحد.

ويبرز (طوقان 2018) أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :-

- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أهدافها والتعرف على قدرتها وتحديد مواردها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بأى معوقات في البيئة الخارجيه ويساعد في التغلب عليها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في الاستفادة من كافة المستويات الارية.

الخاتمة :

في ختام هذا البحث يمكن ان نقول بأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العناصر الاساسية التي تساهم فى تطوير المؤسسات الرياضية و تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية ولقد تناولنا في هذا البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره فى تحسين الاداء المؤسسى مع التركيز على استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية وتكييف النماذج العالمية لتناسب السياق المصرى من خلال استعراض مختلف الاستراتيجيات والطرق المقترحة لتطوير المؤسسات الرياضية وتم التأكيد على ضرورة الاستثمار فى الكوادر البشرية من خلال برامج التدريب والتأهيل المهني المستمر وكذلك بناء فرق عمل متخصصة قادرة على تنفيذ تلك الخطط الاستراتيجية على اكمل وجه .

كما أظهر البحث أهمية تكييف النماذج العالمية بما يتناسب مع البيئة المحلية في مصر، مما يضمن تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الرياضة وأهمية تقييم النتائج وتطوير الخطط المستقبلية كانت أيضاً محوراً رئيسياً في هذا البحث، حيث تم التأكيد على ضرورة استخدام أدوات تقييم دقيقة لتحليل الأداء وتحديد الفرص والتحديات، مما يساعد في تحسين استراتيجيات المستقبل وضمان استدامة النجاح المؤسسي.

وفي الختام يجب أن نؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية ليس مجرد عملية إدارية بل هو عنصر حيوي يعكس قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة وتحقيق التميز في بيئة رياضية تنافسية ومن هنا تبرز أهمية التزام المؤسسات الرياضية بتطبيق استراتيجيات فعالة تعتمد على التخطيط المستدام وتطوير الكوادر البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

النتائج :

أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية:

- أثبت البحث أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة حيوية لنجاح المؤسسات الرياضية، حيث يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- أظهرت النتائج أن المؤسسات الرياضية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الاقتصادية، مما يعزز من قدرتها على الاستدامة والنمو.

دور تطوير الكوادر البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

- تبين أن التدريب والتأهيل المهني المستمر يعدان من العوامل الرئيسية لتطوير الكوادر البشرية، مما يعزز من كفاءة العاملين ويزيد من قدرتهم على تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.
- أظهرت النتائج أن الاستثمار في التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين المهارات الإدارية والفنية، ويزيد من رضا العاملين ودافعيتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

تكييف النماذج العالمية لتناسب السياق المصري:

- أظهرت الدراسة أن تكييف النماذج العالمية الناجحة في التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع البيئة المحلية في مصر يعد أمراً حيوياً لتحقيق النجاح.

- تبين أن النماذج العالمية مثل نموذج أكاديمية لاماسيا ونموذج مانشستر سيتي يمكن تكييفها لتناسب الإمكانيات المحلية من خلال البحث عن مصادر تمويل بديلة وتطوير الكوادر الوطنية.

تقييم النتائج وتطوير الخطط المستقبلية:

- تم التأكيد على أن تقييم النتائج يعد من الخطوات الأساسية لضمان تحقيق الأهداف وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي.
- أظهرت النتائج أن استخدام أدوات التقييم مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتغذية الراجعة يساعد في تحسين استراتيجيات المستقبل وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة.

التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية في مصر:

- أبرز البحث التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الرياضية في مصر، مثل نقص التمويل، ضعف البنية التحتية، وغياب الكوادر المؤهلة.
- كما تم التأكيد على أهمية التغلب على هذه التحديات من خلال التعاون مع القطاع الخاص وتعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية لتوفير الدعم المالي والتقني اللازم.

أهمية الشراكات مع القطاع الخاص:

- أظهرت النتائج أن الشراكات مع القطاع الخاص تمثل أحد الحلول الفعالة لتوفير التمويل اللازم لتطوير البنية التحتية الرياضية وتحقيق الاستدامة المالية.

- كما تبين أن هذه الشركات يمكن أن تساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق نتائج متميزة في القطاع الرياضي.

تعزيز الاستثمار في التدريب والتأهيل المهني:

- يجب على المؤسسات الرياضية تخصيص ميزانيات مستقلة لتطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة. من الضروري تحديث هذه البرامج بشكل مستمر لتواكب التغيرات في المجال الرياضي.
- من المهم أن تشمل برامج التدريب جوانب فنية وإدارية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

تكيف النماذج العالمية بما يتناسب مع السياق المحلي:

- يوصى بتكييف النماذج العالمية الناجحة في التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع البيئة المحلية في مصر. ينبغي أن يتم تحليل السياق المحلي بعناية لاختيار الجوانب الأكثر توافقاً مع الإمكانيات المتاحة.
- يجب أن تشمل هذه العملية تطوير حلول مبتكرة تستغل الموارد المحلية بشكل أكثر كفاءة، مثل تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لدعم البنية التحتية الرياضية.

تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص:

- من الضروري إقامة شراكات فعالة بين المؤسسات الرياضية والقطاع الخاص لتوفير التمويل اللازم وتطوير البنية التحتية الرياضية.
- يوصى بتفعيل برامج رعاية ودعم من الشركات المحلية والعالمية لتعزيز استدامة الأنشطة الرياضية.

تطوير أدوات تقييم الأداء المؤسسي:

- يجب على المؤسسات الرياضية تطوير أدوات تقييم فعّالة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- من المهم أن يتم استخدام البيانات الدقيقة والتحليلات المستمرة لتقييم الأداء، بما في ذلك تحليل النقاط التي تحتاج إلى تحسين في العمليات الإدارية والفنية.

التركيز على بناء فرق عمل متخصصة:

- يوصى بتعزيز عملية بناء فرق عمل متخصصة في المؤسسات الرياضية. يجب اختيار الكوادر المؤهلة وتوزيع المهام وفقاً للمهارات والخبرات المتوفرة.
- من الضروري توفير بيئة عمل محفزة تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل ناجح.

تحسين البنية التحتية الرياضية:

- ينبغي على المؤسسات الرياضية العمل على تطوير البنية التحتية الرياضية من خلال تخصيص ميزانيات لتحسين المنشآت الرياضية وتجهيزها بأحدث التقنيات.
- يُنصح بالبحث عن مصادر تمويل بديلة مثل الشراكات مع القطاع الخاص والجهات الحكومية لدعم تطوير المنشآت الرياضية.

مواصلة البحث والتطوير في مجال التخطيط الاستراتيجي:

- من الضروري إجراء دراسات بحثية مستمرة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية المحلية، لتحديد أفضل الممارسات وتطوير استراتيجيات جديدة تلائم التغيرات المستقبلية في المجال الرياضي.
- يجب أن يتم التركيز على تطوير الأدوات والتقنيات الحديثة في مجال التحليل الاستراتيجي لمواكبة التحديات المستقبلية.

المراجع باللغة العربية:

- 1- الشامي، م .(2017). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية: دراسة حالة في المؤسسات الرياضية المصرية .القاهرة: دار النشر الجامعي.
- 2- الحسيني، ع .(2020). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية المصرية .مجلة الدراسات الرياضية.
- 3- المسيري، س .(2020). دور التدريب والتأهيل المهني في تحسين الأداء الرياضي: دراسة تحليلية .مجلة الإدارة الرياضية
- 4- القحطاني، ف .(2018). الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تطوير البنية التحتية الرياضية: دراسة مقارنة .مجلة التنمية الرياضية
- 5- أبو النصر، مدحت (2009) مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز
- 6- أبو حليلة، فائق(2004) الحديث في الإدارة الرياضية.دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- أبو صالح محمد.(2016). التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل
- 8- بن نوار،صالح (2006) فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة
- 9- تقي،عبد العزيز . (2019) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء التنظيمي : دراسة ميدانية مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية
- 10 - جلال،أحمد. (2016) مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية.دار خالد اللحياني للنشر

والتوزيع.

11 - جمال ،محمد(2015) التخطيط الاستراتيجي دار المعترف للنشر

12 - د / جمال محمد ، د / بادي حسيان (2019) الادارة الرياضية في القرن 21 . مكتبة

الرشد

المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- ryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- 2- Slack, T., & Parent, M. M. (2017). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics.
- 3- Parent, M. M., & Slack, T. (2017). *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*. Human Kinetics.
- 4- Bryson, J. M. (2018). *The Strategic Planning Handbook for Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.