

## التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت

\* د/ جمال مصطفى أحمد الزهير

### مقدمة ومشكلة البحث:

التخطيط هو الوسيلة الناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل والتحكم فيه بالقدر الممكن، وهو الأداة العلمية الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث، المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها، ويأبى قبول عالم يجري على هواه لا شأن للإنسان فيه شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً.

ويسهم التخطيط المالي بالأندية الرياضية في تحديد حجم الاموال التي سوف يحتاج إليها النادي الرياضي لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة، تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل النادي وخارجه، وتحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها، تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال النادي الرياضي، والتعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار والتمويل والعائد التي يتخذها النادي، التعرف على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تعترض النادي الرياضي، ووضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة. (٥: ١٧١)

وترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، وتقوم العملية

\* أستاذ مساعد بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

التخطيطية على تحديد الهدف والتنبؤ، وفي سبيلنا لتحقيق ذلك يمكن تحديد خطوات عملية التخطيط في ما يلي:

- التنبؤ بالنتائج المرتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.
- تحليل كافة البدائل المتاحة أما المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل. (٤ : ١٤٧)
- والتخطيط المالي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها، وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار". (٢ : ١٠٠)
- يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية، وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدماً. (٥ : ٢٤٧)

#### معوقات التخطيط المالي :

١. صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.
٢. نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.
٣. اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط.
٤. ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يسهم في فشل التخطيط المالي.

وتمر الاستراتيجية المالية بأربعة مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** وتخص التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، والتي تهدف، بشكل عام، لتبيين نقاط القوة والضعف، ويستنتج منها المتطلبات الواجبة الالتزام، والفرص التي يجب تطويرها (التشخيص العام للمؤسسة).
- **المرحلة الثانية:** وهو اختيار التوجهات العامة للتطور، إذ تختار المديرية العامة التكنولوجيات والمنتجات والأسواق الجديدة.

- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تقدير واختيار الوسائل الواجب استعمالها لتحقيق هذه الاستراتيجية، ويؤدي التحليل المالي دوراً أساسياً في هذه المرحلة إذ يقيم الاستثمارات المزمع إنجازها.
- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تعكس الاستراتيجية العامة الخاصة بالبحث وتجنيد الموارد المالية الملائمة وتحقيق التركيب التقني للعمليات (إقتراض، زيادة رأس المال).

#### **التخطيط المالي على المدى المتوسط:**

كل تخطيط مالي يجب أن يعد استناداً إلى أفق معين للتخطيط، وينقسم هذا الأخير إلى:

#### **التخطيط على المدى القصير:**

أقل من سنة، وتكون فيه التنبؤات دقيقة نوعاً ما، لذلك يمكن إعداد الموازنات بشكل مفصل شهرياً.

#### **التخطيط على المدى المتوسط:**

وهو التخطيط السنوي الممتد من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات، والذي يتميز بمستقبل يشوبه نوع من عدم التأكد، ومخاطر في الإعتماد الكلي على التقديرات، بحيث تبحث المؤسسة على حصر هذه المخاطر بوضع توجهات عامة حسب أهدافها، وفي هذه المرحلة يعد الخطط سنة بسنة.

#### **التخطيط الطويل الأجل :**

وهو تخطيط يفوق ٥ سنوات. (١٢ : ٧١٧)

#### **مشكلة البحث:**

التخطيط الاستراتيجي يتجه باتجاه بناء إستراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة بالفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف النادي الرياضي، ويلعب تخطيط الموارد المالية دوراً فعالاً ضمن إستراتيجية النادي الرياضي فمن خلاله يتم تقدير حاجة إستراتيجية النادي الرياضي من الموارد المالية في ضوء حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازها

والمحدد فيها، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل النادي الرياضي، لتقدير احتياجاته من الموارد المالية لتغطية نفقاته واحتياجاته.

وتتوقف كفاءة الخطة المالية للنادي الرياضي على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة المالية للنادي حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة كما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار العملات المختلفة وغيرها.

ومن هنا إرتأى الباحث ضرورة التعرف على التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت.  
**هدف البحث:**

يهدف الي التعرف على: التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، من خلال دراسة:

- تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي.
- تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي.
- تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية.
- تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي.
- أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي.

**تساؤلات البحث:**

- ١- ما تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي ؟
- ٢- ما تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي؟
- ٣- ما تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية؟
- ٤- ما تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي؟
- ٥- ما أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي ؟

مصطلحات البحث:

**التخطيط الإستراتيجي :**

"هو العملية التي تتم من خلالها يتم تحليل بيئي المنظمة الداخلية والخارجية، وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وإختيار خططها الإستراتيجية".  
(١: ٦٥)

**الموارد المالية :**

"هي الأموال والتبرعات والمساهمات والأسهم والسندات المملوكة في البنوك للنادي الرياضي". تعريف إجرائي  
**الاستراتيجية المالية:**

الاستراتيجية المالية تعني إختيار معايير إتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك لأنها تهدف التوجيه بشكل بات ولمدة طويلة نشاطات وهياكل تنظيم النادي الرياضي. (١٠: ٢٥٧)

**الأداء :**

"هو ناتج الإنجاز الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة، علي مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بهدف الوقوف علي درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة سابقاً".

## الدراسات المرتبطة:

### أولاً: الدراسات المرتبطة العربية:

١- دراسة "منال خلف" (٢٠١٥) (٨) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت)", أحتوى البحث على ثلاثة فروض لأثباتها فى البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي فى شركة سودابت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد أفراد العينة (١٠٠) موظف من مجتمع، وتوصلت الباحثة الى وجود تخطيط الاستراتيجي على مستوى النادي الرياضي، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجي، ومدى مرونة النادي الرياضي فى التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

٢- دراسة "سحر محمد وآخرون" (٢٠١٤) (٣) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين"، تم توزيع 230 استبانة في 52 شركة من الشركات المبحوثة وتم اعتماد 203 لأغراض التحليل الإحصائي، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحثون إليها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي ربحية الشركات، وعلي القيمة السوقية المضافة لأهمهما، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الثلاثة تميل لصالح القطاع المالي.

٣- دراسة "إيلي بوحيدي" (٢٠١٤) (٧) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية : دراسة حالة"، توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز علي التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلي التدريب كخيار إستراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدي العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية.

٤- دراسة "علي عبد الله وآخرون" (٢٠١٣) (٦) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية" هدفت الدراسة للتعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسات المالية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم بناء نموذج البحث فرضياته اعتمادا على ما جاء بالدراسة. ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية حيث صممت استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع 150 استبانة استرجع منها 119 بنسبة استرداد 79.3%، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم اختبار الفايرونباخ واستخدم اسلوب الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد اوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقية.

٥- دراسة "نايت إبراهيم" (٢٠١٢) (٩) بعنوان "آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها - دراسة وصفية لمجموعة من المنشآت الرياضية الجزائرية"، وأوصت بإعطاء حرية أكثر حرية للمنشآت الرياضية، وخاصة في المجال المالي، للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية غير دائمة لتغطية احتياجاتها المختلفة رسم سياسات مالية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية، استقطاب الشركات العامة والخاصة لدعم المنشأة الرياضية، مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل نظرا للتغيرات الحديثة، وضع وإسناد المناصب المالية إلى أيادي تقنية ومختصة في الجانب المالي، الوقوف على متابعة مالية دورية ومستمرة تسهر على حسن تسيير الموارد

المالية، ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للمنشأة الرياضية.

**إجراءات البحث:**

**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها؛ لتفسيرها والوصول إلى استنتاجات هامة تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت) والرجوع إلى الأدبيات، ونتائج بعض الدراسات والبحوث النظرية والميدانية.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

ففي حدودها الموضوعية اقتصرت على تحديد التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، أما في حدودها الزمانية فقد تم جمع بيانات هذه الدراسة الموسم الرياضى ٢٠١٩م/٢٠٢٠م.

**عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مديري وإداري أندية دولة الكويت وعددهم (١٧٤)، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) إدارى ومدير وبنسبة مئوية مقدارها (١٩.٤١%)، وبلغت العينة الاساسية عدد (١٦٤) بنسبة مئوية مقدارها (٨٠.٥%)، ويتضح ذلك كما في جدول رقم (١).



## جدول (١)

توصيف مجتمع البحث ن = ١٧٤

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	مدير نادي	٤	٤%	١١	٦,٣٢%
٢	إداري نادي	٦	٦%	١٥٣	٨٧,٩٣%
	المجموع	١٠	١٠٠%	١٦٤	١٠٠%

## جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور الإستبيان ن = ٥

م	المحور	أنتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي.	٥	١٠٠%
٢	أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي.	٥	١٠٠%
٣	تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية.	٥	١٠٠%
٤	تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي.	٥	١٠٠%
٥	تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي.	٥	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (١٠٠%) فى جميع المحاور، وقد إرتضى الباحث على أخذ جميع المحاور.

تحديد عبارات محاور استبيان التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت:

تم تحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان والتي يمكن الإجابة عليها بحيث تبين التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، وبلغ عدد العبارات (٢٦) عبارة، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك عدد العبارات:

**جدول (٣)**  
**محاور استمارة استبيان فعالية الرعاية الرياضية كمصدر من مصادر التمويل**  
**للأندية الرياضية**

عدد عباراته	المحور	
٤ عبارات	تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي.	الأول
٥ عبارات	أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي.	الثاني
٥ عبارات	تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية.	الثالث
٦ عبارات	تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي.	الرابع
٥ عبارات	تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي.	الخامس
٢٦ عبارة	المجموع	

**أداة الدراسة:**

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان لاستطلاع رأي عينة البحث في التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت.

**صدق أداة الدراسة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

**أ- الصدق الظاهري للأداة:**

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من (المحكمين من أعضاء هيئة التدريس الخباء في الإدارة الرياضية وبلغ عدد المحكمين) ٥ محكم (مرفق رقم ١).

وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية ومرفق رقم (٢) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

### صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٤).

#### جدول (٤)

معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = ١٠

م	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
١	*٠.٧٨٩	*٠.٦٥٠	*٠.٤٧١	*٠.٥٨١	*٠.٩٠١
٢	*٠.٥٧٣	*٠.٤٧٤	*٠.٤٨٥	*٠.٦٩٢	*٠.٨٥٥
٣	*٠.٧٦٢	*٠.٥٨٨	*٠.٨١٣	*٠.٦٥٢	*٠.٥٤٤
٤	*٠.٥٣٨	*٠.٧١٨	*٠.٣٩١	*٠.٥٥٦	*٠.٧٩٨
٥		*٠.٦٩٥	*٠.٦٤١	*٠.٤٢٢	
٦			*٠.٨٢٢	*٠.٨٢٢	

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٠٤٦١

يتضح من الجدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٤٢٢، ٠.٩٠١) مما يدل على صدق الاستبيان.

#### جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر استمارة الاستبيان ن = ١٠

م	المحاوَر	معامل الارتباط
١	تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي.	*٠.٩٥٨
٢	أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي.	*٠.٦٩٥
٣	تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية.	*٠.٨٤٩
٤	تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي.	*٠.٤٨٧
٥	تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي.	*٠.٧٧٢

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٠٦٤٣

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاول استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٦٧٤، ٠.٨٦٥) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.  
**ثبات الاستبيان :**

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجداول رقم (٦، ٧).  
**الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١٠) مدير وإداري رياضي بأندية دولة الكويت، كعينة تقنين لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات).  
**الدراسة الأساسية:**

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان للحصول علي إجابات عينة الدراسة.

### **المعالجات الإحصائية:**

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج لإدخال البيانات وبرنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- المتوسط الحسابي.
- الوسيط.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- تحليل التباين
- اختبار أقل فرق معنوي.

## عرض النتائج ومناقشتها :

## عرض النتائج :

وللإجابة على تساؤلات البحث المتمثلة في :

- ما تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي ؟
- ما تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي؟
- ما تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية؟
- ما تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي؟
- ما أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي ؟

تم حساب الفروق في متوسطات إستجابات عينة البحث على بنود الإستبيان، وجدول (٦) يوضح ذلك.

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة علي فقرات التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي :			
١	تعتبر رسالة النادي الرياضي الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد المالية	٢.٤١	٠.٦٣
٢	تحرص إدارة النادي الرياضي علي إدامة التناغم بين التوجهات العامة للدولة وتوجهات إدارة الموارد المالية.	٣.٤٧	٠.٥٢
٣	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد المالية نحو تحقيق رسالة النادي الرياضي.	٣.١٤	٠.٣٦
٤	يسعي النادي الرياضي من خلال رسالته إلي خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد المالية وبين أقسام النادي الرياضي.	٣.٦٣	٠.٤٧
تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي:			
٥	يقوم النادي الرياضي بتحليل بيئته الخارجية لإستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما يملكه من موارد مالية.	٣.٢٥	٠.٦٩
٦	يحرص النادي الرياضي علي تحليل بيئته الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها المالية.	٣.٥٥	٠.٣٦

تابع جدول (٦)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة علي فقرات  
التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية

٥	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	يأخذ النادي الرياضي بعين الإعتبار نتائج التحليل البيئي للنادي الرياضي الداخلي والخارجي عند صياغة إستراتيجيات الموارد المالية.	٣.٦٦	٠.٤٢
٨	يتم تعديل خطط الموارد المالية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية.	٣.٩٩	٠.٥٣
٩	يحرص النادي الرياضي علي مراجعة وتعديل خطط الموارد المالية لتلائم مع ما يطرأ من تغيير في بيئته الداخلية.	٣.٨٣	٠.٦٧
٠.٥٦	المتوسط الحسابي العام :	٣.٧٢	
تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية:			
١٠	تشارك الإدارة العليا للنادي إدارة الموارد المالية في وضع الأهداف الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة النادي الرياضي.	٣.٢٥	٠.٦٩
١١	يحرص النادي الرياضي علي تحليل بيئته الداخلية من أجل تحديد مواطن القوة والضعف في موارده المالية.	٣.٦٩	٠.٤٨
١٢	تحرص الإدارة العليا للنادي علي إطلاع الإداريين والعاملين في النادي علي الأهداف الإستراتيجية التي يسعى النادي الرياضي لتحقيقها.	٢.٤٣	٠.٦٥
١٣	يحرص النادي الرياضي علي حسن إستغلال الموارد المالية التي تسهم في تحقيق أهدافه الإستراتيجية.	٣.٢١	٠.٥٦
١٤	يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في النادي الرياضي بما يتلائم مع متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	٣.٠١	٠.٥٢
١٥	تعتمد إستراتيجية جذب الموارد المالية في النادي الرياضي علي مدي مساهمة جميع الأطراف في تنفيذ الخطة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	٣.٤٩	٠.٣٩
٠.٣٩	المتوسط الحسابي العام :	٣.٢٢	
تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي :			
١٦	يقوم النادي الرياضي بتطوير إستراتيجياته بحيث يعزز من أهمية دور موارده المالية في نجاح تحقيق تلك الإستراتيجيات.	٣.٥٥	٠.٦١
١٧	يعتمد النادي الرياضي علي إستراتيجياته الرئيسية في تحديد إحتياجاته المستقبلية من الموارد المالية.	٢.٢١	٠.٠٨

تابع جدول (٦)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد العينة علي فقرات التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٨	يعتمد النادي الرياضي علي نتائج تحليل عرض الموارد المالية من حيث الحجم والميزانية في تحديد خياراته الإستراتيجية.	٣.٤٣	٠.٦٥
١٩	تتأثر ممارسات الموارد المالية بتغير نوع الإستراتيجية الكلية التي يتبناها النادي الرياضي.	٣.٥٧	٠.٣٦
٢٠	تتغير ممارسات الموارد المالية بتغير نوع الإستراتيجية التنافسية التي يتبناها النادي الرياضي.	٢.٤١	٠.٦١
٢١	يطور النادي الرياضي إستراتيجيته التنافسية بحيث تتلائم مع التطور في نوعية موارده المالية.	٣.١٨	٠.٢٢
٠.٥٨	المتوسط الحسابي العام :	٣.٧٤	
أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي :			
٢٢	يسهم في وضع أسس عمليات تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية إعتياداً علي متطلبات تنفيذ فعال لخطة الموارد المالية.	٢.٨٦	٠.٦٠
٢٣	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية لتقوم بالأدوار الإستراتيجية المتوقعة منها.	٣.٢٢	٠.٣٩
٢٤	يسهم في تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ الأداء بالنادي الرياضي.	٢.٨٨	٠.٢٩
٢٥	يسهم في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للنادي في الفترة المقبلة	٢.٤٧	٠.٣٧
٢٦	يسهم في متابعة التنبؤات التي في ضوئها يتم بناء الخطة المالية للنادي الرياضي.	٣.٩٦	٠.٨٨
٠.٥٨	المتوسط الحسابي العام :	٣.٦٦	
٠.٣٥	المتوسط الحسابي العام للفقرات (١-٢٦)	٣.٥٥	

الجدول (٦) يوضح النتائج المتعلقة بإستجابات عينة البحث حول التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره علي جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، حيث حققت إستجابات الأفراد علي هذه الفقرات متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٥٥) وإنحرافاً معيارياً عاماً مقداره (٠.٣٥)، ويلاحظ من الجدول

أن إتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات كانت إيجابية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإستجابات العينة علي الفقرات أعلي من متوسط أداة القياس.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من **منال خلف (٢٠١٥) (٨)** وفيها توصلت الباحثة الى وجود تخطيط الاستراتيجي على مستوى النادي الرياضي، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى مرونة النادي الرياضي في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ودراسة **سحر محمد وآخرون (٢٠١٤) (٣)** وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحثون إليها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي ربحية الشركات، وعلي القيمة السوقية المضافة لأهمهما، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الثلاثة تميل لصالح القطاع المالي، ودراسة **ليلي بوحيدي (٢٠١٤) (٧)** التي توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز علي التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، ودراسة **علي عبد الله وآخرون (٢٠١٣) (٦)** التي اوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقية، ودراسة **نايت إبراهيم (٢٠١٢) (٩)** مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل نظرا للتغيرات الحديثة، وضع وإسناد المناصب المالية إلى أيادي تقنية ومختصة في الجانب المالي، الوقوف على متابعة مالية دورية ومستمرة تسهر على حسن تسيير الموارد المالية، ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للمنشأة الرياضية.

ويري الباحث أنه يجب تفعيل الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية وتوضيح وتوعية القائمين على نشاط المؤسسات والاتحادات الرياضية بأهمية الرعاية الرياضية في المؤسسات والاتحادات الرياضية العامة، مع ضرورة إيجاد القوانين واللوائح التي تنظم



عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية والسعي لتقديم التسهيلات من قبل الحكومة للأندية من أجل تشجيع الأندية الرياضية علي إتباع التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية.

### الاستنتاجات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج الباحث أن عناصر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية بالأندية الرياضية يجب أن تشمل علي :

- تخطيط الموارد المالية مع رسالة النادي الرياضي.
- تخطيط الموارد المالية مع التحليل البيئي للنادي الرياضي.
- تخطيط الموارد المالية مع الأهداف الإستراتيجية.
- تخطيط الموارد المالية مع إستراتيجية النادي الرياضي.
- أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية على جودة الأداء بالنادي الرياضي.

### التوصيات:

- من خلال ما توصل إليه الباحث من استنتاجات يوصى بالآتي:
- ضرورة الأخذ بسياسة التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية المخصصة للنادي الرياضي للقيام بمهامه لمواكبة وتحديث أنشطته باستمرار.
  - ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية لتوفير الدعم المالي لها واللازم لإتمام أنشطتها.
  - ضرورة تدليل المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد القطامين (٢٠٠٢م): الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ٢- حسين عمر (١٩٩٤م): التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ٣- سحر محمد فوطه، محيي الدين القطب، شاعر القضاة (٢٠١٤) : أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية علي أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٤، ديسمبر.
- ٤- عاطف وليم أندرواس (٢٠٠٦م) : التمويل والإدارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- ٥- عبد الحليم كراجة، ياسر السكران (٢٠٠٢م): الإدارة والتحليل المالي : أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء، عمان - الأردن.
- ٦- علي عبد الله الحاكم، عبد الحفيظ علي حسب الله، نور الدين محمد عثمان (٢٠١٣): أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، البنك الزراعي السوداني، الرئاسة، إدارة التخطيط والبحوث.
- ٧- ليلي بوحيدي (٢٠١٤م) : التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية : دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ع ١٠، ورقلة.
- ٨- منال خلف الله جبارة الله حمد (٢٠١٥م) : التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة

سودابت)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني.

٩- **نايت إبراهيم محمد (٢٠١١م):** آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها- دراسة وصفية لمجموعة من المنشآت الرياضية الجزائرية، دراسة وصفية لمجموعة من المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 10- Belletanté.B, Comptabilité et finance, ed (1991):**  
Hatier, Paris,
- 11- Dess, et al. (2007).** Strategic Management: Texts and Cases. 3rd. ed. Boston: Irwin McGraw- Hill.
- 12- Levasseure. Michel, (1998):** Quintart Amable, Finance, 3eme édition , ed: Economica,
- 13- Thompson, John and Frank Martin. (2010).** Strategic Management: Awareness & Change. 6th ed. South Western , Australia