

## دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية المصرية

[١٩]

عمرو محمد حسن على<sup>(١)</sup> - جمال سعد خطاب<sup>(٢)</sup> - محمود حامد عبد العال<sup>(٢)</sup>

(١) زيروكس ٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس

### المستخلص

تهدف الدراسة الى دراسة أساليب الإدارة الإستراتيجية وتحديد مدى تأثيرها في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي في الدراسة النظرية وإعداد الجانب الميداني على قائمة الاستبيان الموجهة لمفردات العينة والتي تبلغ ١٥٠ مفردة وتم استخدام التحليل الاحصائي وذلك للتأكد من صحة فروض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: توجد دلالة إحصائية كافية تؤكد صحة الفرض الأول، أي أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٦٤٨ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتم قبول الفرض الأول. كما أخذت معادلة الانحدار الصيغة التالية:  $Y_1 = 2.933 + 0.346 * X + \varepsilon$ . توجد دلالة إحصائية كافية تؤكد صحة الفرض الثاني، أي أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٨٢٠ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتم قبول الفرض الثاني.  $Y_2 = 2.892 + 0.388 * X + \varepsilon$  كما أخذت معادلة الانحدار الصيغة التالية.

ومن أهم التوصيات التي يقدمها الباحثون ما يلي: أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، لذا يوصي الباحث بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية باتباع ما يلي: إنشاء إدارة متخصصة لمتابعة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسات والاندية الرياضية. توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمنية للتطبيق، ومتابعة وتقييم طرق وأساليب التنفيذ من خلال الاستعانة بأفراد يتمتعون بالمهارة اللازمة، والمكانة العلمية والاداء الاحترافي.

## المقدمة

إن الإدارة في مجال المؤسسات الرياضية، هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وإشراف وإتخاذ قرار، وهي عملية اجتماعية متجددة ومتكاملة ومستمرة، تستخدم الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد في زمن محدد، فإذا جرت الإدارة في إطار نظم الدولة ولوائحها فإنها إدارة تعمل وفقاً لسياسة هذه الدولة ودستورها لخدمة المجتمع، أن العمل الرئيسي للإدارة وإستخدامها هو السعي لتحقيق أهداف محددة ترغبها المؤسسة التي تقوم الإدارة بمسئولياتها. وتشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة، كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع إتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجي، أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة، وإن الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيد المدى، في حين يرى البعض أنها عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وكما أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (بردى، ٢٠١٦).

ويتوقف نجاح الإدارة داخل المؤسسات الرياضية بتوفير رؤوس الأموال، وذلك يتطلب إدارة جيدة تستطيع القيام بأدوارها الادارية والمالية، وهذه الأخيرة تتعلق بوظائف الإدارة وهي نشاط موجه لتنفيذ سياسات معينة بهدف تحقيق الأهداف المرسومة، والإدارة المالية عملية تنسق فيها الجهود وترشد القرارات بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية، أخذين بعين الإعتبار أفضل إستخدام للموارد المالية المتاحة، بناءً على أسس الإدارة المعروفة الشاملة ومنها التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، تنفيذها، والرقابة عليها، وهذا وفق برنامج يحقق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها (الجزار، ٢٠١١).

ولهذا تعد الإدارة الإستراتيجية مطلباً يساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي داخل المؤسسات الرياضية، ومن أهم مستلزماتها لكونها تعتمد على التفكير الإستباقي والإستراتيجي، التي من خلالها تتمكن المؤسسات من وضع الرؤى، والرسالة، والأهداف، والغايات، ضمن

إطار وفكر مستدام يساعد كل أبعاد التنمية المستدامة، وتمكنها من دراسة وتحليل وبيان لواقعها، وبيئتها الداخلية والخارجية في صورة تكاملية وعرض كل نقاط الضعف والقوة لها، ووضعها في إطار التنافسية والإستمرارية، والتوسع في خلق الأنشطة المختلفة والتي تساعد في خلق أجيال لديها الدراية الكاملة بعملية التنمية الشاملة للدولة.

### مشكلة الدراسة

هناك الكثير من المؤسسات الرياضية لا تزال تمارس أساليب إدارية تقليدية، تعكس إلى حد كبير الأسلوب البيروقراطي في الإدارة، وهو ما يسهم في تفاقم الكثير من المشكلات الإدارية، والمالية، والتنظيمية، كالضبابية وعدم الشفافية في رؤية الرسالة والأهداف للمؤسسات الرياضية المستقبلية وضعف الموارد البشرية والمالية والأنظمة والقوانين، وأدى عدم فهم الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، ذلك المفهوم الحديث الذي تتبعه كل المؤسسات الناجحة بمختلف أنواعها، ودون إدراك الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة.

ومن خلال إطلاع الباحثون على الدراسات السابقة، لوحظ أن دراسة (Oschlies,2013) اهتمت هذه الدراسة هو تحديد عوامل النجاح والمخاطر للإدارة الإستراتيجية، في صناعة الطاقة المتجددة، ويمكن لهذه العوامل بعد ذلك توجيه المديرين، ومجالس الإدارة، وصانعي السياسات، والمستثمرين في عمليات صنع القرار في المستقبل، أما دراسة (يوسف، ٢٠١٧) فقد اهتمت بالتعرف على تطبيق المصارف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق وأثرها على الأداء، أما دراسة (زراره، ٢٠١٨) اهتمت الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة كفر الشيخ بإستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، أما دراسة (Garcia,2018) يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في التحقق من التأثير المعتدل لإفصاح الأداء الاجتماعي للشركات، على العلاقة بين الأداء الاجتماعي للشركات والأداء المالي للشركات.

### أسئلة الدراسة

- ما مدى ما تؤديه الإدارة الإستراتيجية وخاصة فى قطاع المؤسسات الرياضية المصرية من تحسين الأداء الإدارى والمالى؟
- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية وكيفية التطبيق فى المؤسسات الرياضية؟
- ما مشكلات الأداء الإدارى والمالى وأسبابها؟
- ما المؤشرات الإدارية والمالية التى تؤدى الى تحسين الأداء بالمؤسسات الرياضية؟
- ما تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كل من الأداء الإدارى والمالى؟

### أهمية الدراسة

**من الناحية العلمية:** تتبع الأهمية من فتح مجالات أمام الباحثين والدارسين للإطلاع على نماذج الإدارة الإستراتيجية، والمقارنة بين نقاط القوة والضعف ومحاولة تطويرها وتحسينها، توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة لإظهار الصورة للإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية وإتخاذ القرارات الصحيحة.

**من الناحية التطبيقية:** تقديم توصيات لكافة أنواع المؤسسات الرياضية وتفعيل إستخدام الإدارة الإستراتيجية للمساعدة فى تحسين الأداء بشكل عام، والأداء الإدارى والمالى بشكل خاص.

### أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وكيفية التطبيق فى المؤسسات الرياضية.
- بيان مشكلات الأداء الإدارى والمالى وأسبابها.
- تحديد المؤشرات الإدارية والمالية التى تؤدى الى تحسين الأداء فى المؤسسات الرياضية.
- بيان تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كل من الأداء الإدارى والمالى.

### فروض الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية، بهدف إختبارها والتحقق من صحتها:

**الفرض الأول:** يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية إلى تحسين الأداء الإداري.

**الفرض الثاني:** يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية إلى تحسين الأداء المالي.

### الدراسات السابقة

**دراسة عبد التواب (٢٠١٧):** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بقطاع التعليم بمصر، ذلك القطاع الذي يعد من أهم القطاعات التي تُبنى عليها الدولة، وقد توصلت هذه الدراسة الي هذه النتائج: بأن هناك ممارسة جيدة إلى حد ما لمراحل الإدارة الإستراتيجية داخل المدارس، ولكن بالنظر الى التفاصيل وجد أن هناك قصورا كبيرا في توافر أغلب الخطوات المكونة للمراحل، الى جانب قصور الفهم من جانب كافة العاملين للهدف والأهمية من تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدرستهم، وهذا يفسر النتيجة التي أظهرت عدم تحسن الأداء بتلك المدارس خلال السنوات الخمس الماضية.

**دراسة فولى، (٢٠١٧):** وقد هدفت الدراسة الى وضع نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإدارى للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، من خلال التعرف على الواقع الفعلى للإدارة بالمشاركة للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، مستوى الأداء الإدارى لدى العاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. وقد توصلت هذه الدراسة الي هذه النتائج بأن النموذج المقترح يسهم فى تحسين الأداء الإدارى للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

**دراسة حسين، (٢٠١٧):** وقد هدفت الدراسة الى التوصل الى إطار لدمج الإعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية، والوقوف على أثر سياسات الموارد البشرية على الأداء المالي للمنشأة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما زاد أداء وفاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية، كلما زاد أداء وفاعلية الأداء المالي، وبوجود أهمية قصوى للإعتبارات البيئية بالنسبة لسياسات إدارة الموارد البشرية بوجه عام.

**دراسة (Vreuls,2013):** وقد هدفت الدراسة الى تصميم حل لمشكلة عملية، وهي كيفية تكيف تقديم الخدمة للخبرة للأندية التي تختلف في أسلوب إدارة المعرفة، وذلك لإيجاد حل لهذه المشكلة وفهم أسباب المشكلة. وقد توصلت هذه الدراسة الي أنه يوجد تأثير كبير لحجم الشركة في أساليب إدارة المعرفة، الأندية الكبيرة من إيرديسيل لديها القدرة على التعامل مع البيانات من البحوث ورؤيتها كمصدر كبير للمعلومات، نوادي في مجموعات أدنى ترغب في رؤية أفضل الممارسات والفرص المتاحة لتحليل البيانات.

**دراسة (Oschlies,2013):** وقد هدفت الدراسة الى تحديد عوامل النجاح والمخاطر للإدارة الإستراتيجية، في صناعة الطاقة المتجددة، ويمكن لهذه العوامل بعد ذلك توجيه المديرين، ومجالس الإدارة، وصانعي السياسات، والمستثمرين في عمليات صنع القرار في المستقبل، وقد توصلت هذه الدراسة الي الإدارة الإستراتيجية في الصناعات الناشئة، وخاصة في صناعة الطاقة المتجددة، تتطلب وعياً كبيراً بالقيود السياقية، تتمثل في الآثار الرئيسية للمديرين والمستثمرين وصانعي السياسات فيما يلي: يجب أن تكون القرارات الإستراتيجية متوافقة تماماً مع أصحاب المصلحة لضمان التنفيذ وخلق ميزة تنافسية.

**دراسة (Sorina-Geanina stanescu1,2018):** وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الرابط بين الموارد البشرية، المعبر عنها عددياً من قبل عدد الموظفين، ومؤشرات الأداء المالي المسجلة على مستوى الكيان التجاري، تحليل الترابط بين المتغير التابع (عدد الموظفين) والمتغيرات المستقلة (دوران إجمالي الإيرادات، صافي الربح)، إقتراح نموذج الإنحدار الخطي، والذي يعد أداة ضرورية للغاية للبحث العلمي من هذا النوع. وقد توصلت هذه الدراسة الي أن هناك صلة مباشرة، وربما متناسبة ، بين عدد الموظفين واثنين من المتغيرات المستقلة، دوران وإجمالي الدخل، فيما يتعلق بالعلاقة بين عدد الموظفين وصافي الربح.

## الاطار النظري للدراسة

تناولت الدراسة مجموعة من المفاهيم بالتوضيح أهمها (الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، الأداء الإداري للمؤسسات، الأداء المالى للمؤسسات).

**مفهوم الإدارة:** إن الإدارة في مجال المؤسسات، لا تخرج في مفهومها ووظائفها عن كونها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وإشراف وإتخاذ قرار، وهى عملية اجتماعية متجددة ومتكاملة ومستمرة، تستخدم الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد في زمن محدد، فإذا جرت الإدارة في إطار نظم الدولة ولوائحها فإنها إدارة تعمل وفقاً لسياسة هذه الدولة ودستورها لخدمة الصالح العام للمجتمع. ومن مجمل الأفكار المتداولة عن الإدارة انضحت حقيقة أساسية، أن العمل الرئيسي للإدارة ومبرر وجودها ومقياس نجاحها هو السعي لتحقيق أهداف محددة ترغبها المنظمة التي تقوم الإدارة بمسئولياتها (السلمى، ١٩٩٩).

**الإدارة الإستراتيجية:** عرف كوتلر الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات النمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة (Kotler, 1980)، أما جوليك عرفها على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية (Jauch and Glueck, 1988)، ويعرفها بيرنارد بأنها تمثل الإدارة العليا بتحديد إتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل، وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانيات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة)، ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها (Burnes, 2004).

**مفهوم الأداء:** يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، حيث يعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على إستخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفو وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح (Michael, 2006).

**الأداء الإداري للمؤسسات:** عرف الباحثون الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال، وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الفعالية والكفاءة مثل معدلات دوران الموظفين، والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالإنتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفعالية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

**الأداء المالي للمؤسسات:** يعرف الأداء المالي بأنه العوائد التي تحصل عليها الشركة من الموارد التي تتحكم فيها، وهذه العوائد تكون متوفرة من حساب الأرباح والخسائر، وتوفر الوسائل لتقييم أداء الإدارة الماضي، وكيفية استخدام الموارد بصورة فعالة والقدرة على توليد تدفقات نقدية (Elliott, 2011)، ويعرف أيضا الأداء المالي على أنه مستوى الأعمال خلال فترة محددة من الزمن، عبر عنه بوجه عام بمصطلحات الأرباح والخسائر خلال تلك الفترة، وأن تقييم الأداء المالي للمنشأة يسمح لصناع القرار الحكم على نتائج إستراتيجيات الأعمال، وأنشطتها من الناحية النقدية الموضوعية (financial\_performance, 2015).

## إجراءات الدراسة

**الحدود الزمنية:** إقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية (من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٩) ويرجع سبب اختيار هذه الفترة نظراً لتوافر مصادر البيانات والمعلومات الإحصائية عن هذه الفترة والتي سوف يعتمد عليها الباحث.

**الحدود المكانية:** بعض المؤسسات والاندية الرياضية بمدينة القاهرة.

**منهجية الدراسة:** أسلوب الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات الخاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات



اليومية حيث تم الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، وكذلك المنشورة على شبكة الإنترنت بالإضافة إلى الاطلاع على آليات وقواعد الحوكمة الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية المحلية.

**الدراسة النظرية:** حيث إعتد الباحث على مجموعة من التقارير والنشرات والاحصاءات والأدلة الإدارية والمالية عند جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة، وقد تم تجميع البيانات ذات الصلة بالأداء الإدارى والمالى للمؤسسات الرياضية المصرية.

**الدراسة الميدانية:** حيث اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الملاحظة والاستقصاء حيث تم سؤال مفردات مجتمع البحث عن ذلك لقياس دور الإدارة الإستراتيجية فى تحسين الأداء الإدارى والمالى للمؤسسات الرياضية المصرية. والذين كانوا يبلغون ١٥٠ مفردة وتم إنشاء إستمارة الاستقصاء والتي ارتكزت على ٤ محاور رئيسية (دور الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الرياضية - الأداء الإدارى من حيث المفهوم وأفاق التطوير - الأداء المالى من حيث الأهمية والاهداف - دور الإدارة الاستراتيجية فى تحسين الأداء المالى والإدارى)، مكونة من أربعون سؤالاً، وتم إجراء إختبارى الثبات والصدق (Reliability and Validity tests) بهدف معرفة مدى صدق وصحة وصلاحيه قائمة الاستقصاء لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

والجدول (1) يوضح نتائج تطبيق كلاً من إختبارى الثبات والصدق على مستوى متغيرات الدراسة.

## جدول (١): نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق

معاملي الصدق (°)	معاملي الثبات Alfa	عدد العبارات	المحاور
٠,٧٨٧	٠,٦١٩	١٠	المحور الأول: دور الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الرياضية
٠,٨٩٢	٠,٧٩٥	١٠	المحور الثاني: الأداء الإداري (المفهوم - آفاق التطوير)
٠,٨٥٤	٠,٧٣٠	١٠	المحور الثالث: الأداء المالي (الأهمية - الأهداف).
٠,٩٠٦	٠,٨٢١	١٠	المحور الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي
٠,٩١٢	٠,٨٣١	٤٠	قائمة الاستقصاء

(\* معاملي الصدق هو الجذر التربيعي لمعاملي الثبات، ويقصد به الصدق البنائي Structure Validity

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات والمتمثلة في معاملات Conbatch's Alpha قد تراوحت بين (٠,٦١٩، ٠,٨٢١) على محاور قائمة الاستقصاء، والذي انعكس على مستوى الصدق فقد تراوح بين (٠,٧٨٧، ٠,٩٠٦) على تلك المحاور، كما أن معامل ألفا قد بلغ ٠,٨٣١ على قائمة الاستقصاء ككل، أي أن معامل الصدق قد بلغ ٠,٩١٢، مما يعني أن قيمة ألفا قد تجاوزت ٦٠% مما يدل على ثبات استجابات العينة وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

وكمحصلة نهائية يمكن القول أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه وبالتالي فإنها تمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد، لذلك يمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة. ومن هنا تم الانتقال إلى المرحلة الثالثة من عملية اعداد وتجهيز البيانات وهي تكوين متغيرات الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مجالس إدارات والمديرين بالمؤسسات الرياضية المصرية.

**عينة الدراسة:** وقد تم سحب عينة متعددة المراحل Multi Stages Sample، حيث تم اختيار عدد من الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة من بين كافة الأندية في المرحلة الأولى 1<sup>st</sup> stage، وقد تم الاختيار بناءً على عدد من المعايير نذكر منها:

- سهولة الحصول على المعلومات.
  - القرب من محل السكن.
  - المستوى العلمي لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين.
  - التميز في النشاط الرياضي
  - المكانة الاجتماعية.
  - التنوع بين الأندية الحكومية والخاصة.
- وقد قام الباحث بسحب عينة حجمها ١٥٠ فرداً من المسؤولين بالأندية المختارة في المرحلة الثانية 2<sup>nd</sup> Stage Sample، وقد راعى الباحث بقدر الإمكان أن يكون توزيع العينة متناسباً مع عدد المسؤولين بكل نادي.
- الأساليب الإحصائية:** عرض الباحث النتائج ومناقشتها في ضوء فروض الدراسة، وذلك في (دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي).
- التحليل الإحصائي:** تم تفرغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف "برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for Social Sciences وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي باستخدام كلاً من برنامج Microsoft Excel 2016 وبرنامج SPSS 24. وقد قام الباحث بإجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية لاختبار فروض الدراسة، ومن هنا سوف يتم التحقق من مدى صحة أو عدم صحة فروض الدراسة.

### نتائج الدراسة

**أولاً: نتائج الدراسة التطبيقية:** يستعرض الباحث فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية لدراسة قياس دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي على بعض المؤسسات الرياضية المصرية، ويمكن تقسيم هذه النتائج الى البنود الآتية:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من الادارة الاستراتيجية والأداء الإداري والمالي، وكذا محاولة تبيان دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، ثم بعد قيامنا بالدراسة الميدانية تمكنا إلى التوصل إلى النتائج التالية:

- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية، وقد يتسم الأداء بالفعالية والكفاءة.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في متابعة وتقييم أداء المؤسسات الرياضية، كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.
- تقوم الادارة الإستراتيجية بدور كبير في تخطيط مستقبل المؤسسات الرياضية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية، وتحديد رسالتها وأهدافها، وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية، وتولي صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.
- يؤثر إتباع أسلوب الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية علي تطوير الأنظمة الإدارية والمالية وذلك من خلال تشجيع القيادات بالاساليب الادارية الحديثة.
- ساهمت الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية في تطوير مهارات العنصر البشري من خلال الدورات التدريبية داخليا أو خارجياً، ومشاركتهم في تحديد الاهداف وطرق تنفيذها.
- تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على تحسين الأداء الإداري والمالي، وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسات.

**ثانياً: النتائج الخاصة بإختبارات الفروض:** وفيما يلي التحليلات الإحصائية التي تمت لإختبار مدى صحة أو عدم صحة فروض الدراسة الرئيسية.

**التحليلات الإحصائية لإختبار الفرض الرئيسي الاول:** "يؤدي تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية إلى تحسين الأداء الإداري".

ولإختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الارتباط والإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء الإداري، وجاءت النتائج التالية:

جدول (٢): نتائج الارتباط والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري

المتغير المستقل X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية"						
المتغير التابع Y <sub>1</sub> "تحسين الأداء الإداري"						
اختبار معنوية المعلمات المقدره			اختبار معنوية النموذج		القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
Sig. المعنوية	T المحسوبة	قيمة المعامل	Sig. المعنوية	F المحسوبة		
٠,٠٠٠	١٨,٨	٢,٩٣٣ α	٠,٠٠٠	١٠٧,٢	٠,٤٢	٠,٦٤٨ (**)
٠,٠٠٠	١٠,٤	٠,٣٤٦ β				

(\*\*) معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول ما يلي:

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية X، وتحسين الأداء الإداري Y<sub>1</sub>، حيث بلغت قيمة R = ٠,٦٤٨ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠، مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١.

بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

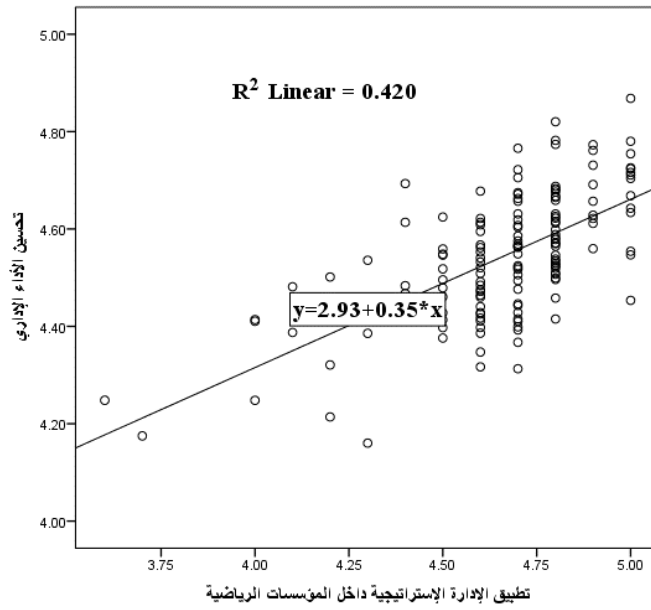
$$Y_1 = 2.933 + 0.346 * X + \varepsilon$$

حيث: Y<sub>1</sub> "تحسين الأداء الإداري" (المتغير التابع)؛ X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" (المتغير المستقل)؛ ε الخطأ العشوائي.

ويتضح من قيمة β (٠,٣٤٦) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن التحسن في "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" بدرجة واحدة يتبعها تحسن في "الأداء الإداري" بـ ٠,٣٤٦ درجة. اختبار معنوية النموذج: يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة F = ١٠٧,٢ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١. اختبار معنوية المعلمات المقدره: يتضح من اختبار T والذي يختص بمعنوية المعلمات المقدره أن قيمة T لثابت الانحدار ١٨,٨ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يدل على معنوية ثابت الانحدار عند مستوى معنوية ٠,٠١، وأن قيمة T لمعامل المتغير X "تطبيق الإدارة

الاستراتيجية" قد بلغ ١٠,٤ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد معنوية معامل المتغير المستقل عند مستوى معنوية ٠,٠١.

القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة R square = ٠,٤٢ مما يدل على أن المتغير المستقل X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" يشرح حوالي ٤٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y<sub>1</sub> "تحسين الأداء الإداري" في المؤسسات الرياضية، ويوضح شكل الانتاشر التالي العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية:



**شكل (١):** العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية

نخلص مما سبق إلى قبول الفرض الأول للباحث حيث أنه: توجد دلالة إحصائية كافية تؤكد صحة الفرض الأول، أي أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٦٤٨ عند مستوى معنوية ٠,٠١.

التحليلات الاحصائية لاختبار الفرض الرئيسي الثاني: "يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية إلى تحسين الأداء المالي".  
ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الارتباط والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي، وجاءت النتائج التالية:  
جدول (٣): نتائج الارتباط والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي

المتغير المستقل X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية"						
المتغير التابع Y <sub>1</sub> "تحسين الأداء المالي"						
اختبار معنوية المعلمات المقدره			اختبار معنوية النموذج		القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
Sig. المعنوية	T المحسوبة	قيمة المعامل	Sig. المعنوية	F المحسوبة		
٠,٠٠٠	٢٧,٨	٢,٨٩٢ α	٠,٠٠٠	٣٠٣,٥	٠,٦٧٢	(**) ٠,٨٢٠
٠,٠٠٠	١٧,٤	٠,٣٨٨ β				

(\*\*) معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول ما يلي: أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية X، وتحسين الأداء المالي Y<sub>2</sub>، حيث بلغت قيمة R = ٠,٨٢٠ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١.  
بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

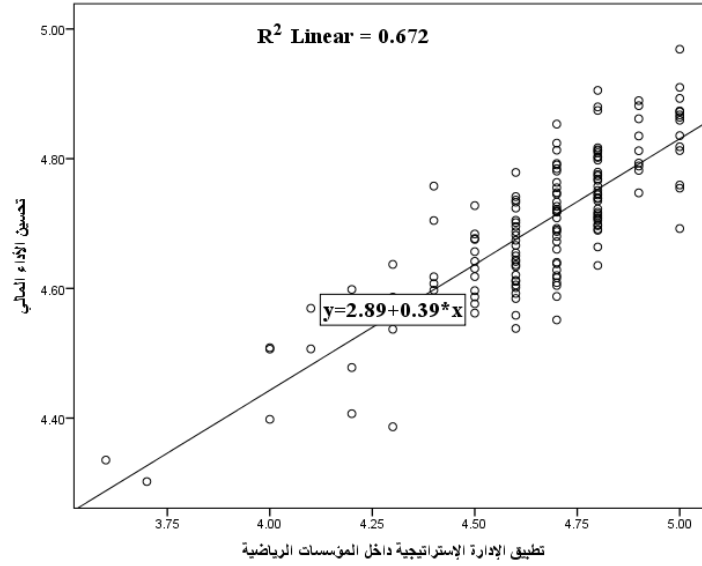
$$Y_2 = 2.892 + 0.388 * X + \varepsilon$$

حيث: Y<sub>2</sub> "تحسين الأداء المالي" (المتغير التابع)؛ X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" (المتغير المستقل)؛ ε الخطأ العشوائي.

ويتضح من قيمة β (٠,٣٨٨) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن التحسن في "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" بدرجة واحدة يتبعها تحسن في "الأداء المالي" بـ ٠,٣٨٨ درجة.  
اختبار معنوية النموذج: يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة F = ٣٠٣,٥ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠,٠١.

اختبار معنوية المعلمات المقدرة: يتضح من اختبار T والذي يختص بمعنوية المعلمات المقدرة أن قيمة T لثابت الانحدار ٢٧,٨ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يدل على معنوية ثابت الانحدار عند مستوى معنوية ٠,٠١، وأن قيمة T لمعامل المتغير X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" قد بلغ ١٧,٤ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ مما يؤكد معنوية معامل المتغير المستقل عند مستوى معنوية ٠,٠١.

القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة R square = ٠,٦٧٢ مما يدل على أن المتغير المستقل X "تطبيق الإدارة الاستراتيجية" يشرح حوالي ٦٧,٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع Y<sub>2</sub> "تحسين الأداء المالي" في المؤسسات الرياضية، ويوضح شكل الانتاشر التالي العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الرياضية:



شكل (٢): العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

نخلص مما سبق إلى قبول الفرض الثاني للباحث حيث أنه: توجد دلالة إحصائية كافية تؤكد صحة الفرض الثاني، أي أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٨٢٠ عند



## التوصيات

أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي، لذا يوصي الباحث بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية بإتباع ما يلي:

- استخدام معايير ومؤشرات قياسية وموضوعية لتقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية، ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية التي تواجه تلك المؤسسات.
- توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمني للتطبيق، ومتابعة وتقييم طرق وأساليب التنفيذ.
- لا بد أن تتبنى الإدارة الاستراتيجية أسلوب التحسين المستمر لكافة الخدمات التي تؤديها المؤسسات الرياضية.
- ضرورة مواكبة التغيرات العالمية واكتساب المزيد من التعلم والخبرة والقدرة على التفكير الاستراتيجي والاستجابة السريعة للاحتياجات المستقبلية.
- ضرورة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية مع الإدارة الاستراتيجية.
- توعية الموظفين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وضرورة معرفتهم بأهداف وغايات المؤسسات التي ينتمون إليها، وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ضرورة التدريب والتعليم باستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية، وذلك بأن يكون التدريب وفق احتياجات كل وظيفة، ووفق خطة استراتيجية واضحة المعالم.
- ضرورة أن يكون تولي القيادات والمسؤوليات على أسس علمية وموضوعية وإدارية سليمة، ووفق اختبارات تتناسب مع طبيعة العمل الذي سيوكل إليهم.

- ضرورة الاطلاع على تجارب المؤسسات الرياضية الناجحة، واتخاذهم كمراجع Benchmarking لمحاكاتهم، ونقل تجاربهم، والاستفادة من خبراتهم.
  - ضرورة إشراك العاملين والمستفيدين من الخدمات الرياضية عند إعداد الموازنات المالية، كي يتم الصرف على الاحتياجات الفعلية.
  - ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه، والاستفادة من نتائج تلك البحوث، بما يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسات الرياضية.
- بحوث مقترحة:** استكمالاً للمسيرة العلمية اقترح الباحث اجراء عدد من البحوث الهدف منها اللقاء الضوء على قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي:
- يقترح الباحث إعداد دراسة عن عدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات الدولة الحكومية.
  - يقترح الباحث إعداد دراسات في تجارب الدول المتقدمة وكيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومدى الإستفادة من تطويرها للأداء وتحسينه.
  - يقترح الباحث إعداد دراسة لتوافر نظام لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي والذي يتوافق مع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع المجالات.

## المراجع

- على السلمي (١٩٩٩): الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، القاهرة، دار غريب، ص ٧١.
- محمد حامد بردى (٢٠١٦): أثر الادارة الاستراتيجية في تطوير الاداء بالتطبيق على الشركة التعاونية للتأمينات الاجتماعية، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان.
- تامر مصطفى الجزار (٢٠١١): اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه، جامعة الاسكندرية، ص ٨.
- محمد محمود زواره (٢٠١٨): تقويم الأداء الإداري للاخصائيين الرياضيين بجامعة كفر الشيخ، رسالة ماجستير، جامعة كفر الشيخ.
- عبد العاطي حسب الرسول يوسف (٢٠١٧): الجودة الشاملة وأثرها علي مؤشرات تحسين الأداء المالي في المصارف السودانية: دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

سلوى محمود عبد التواب (٢٠١٧): دور الادارة الاستراتيجية فى تحسين الاداء بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على مدارس التعليم الابتدائى فى محافظة القاهرة رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.

سهام سيد محمد فولى (٢٠١٧): نموذج مقترح للادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الاداء الادارى للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، جامعة المنيا.

مراد عبد الرحمن حسين (٢٠١٧): إطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الاداء المالى للمنشأة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.

Burnes, Bernard (2004): *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*, London, Pearson Education, p.91

Elliott B. and Elliott J. (2011): *Financial Accounting and Reporting*, USA, FT prentice Hall.

Financial\_Performance. (2015): [http://www.investorwords.com/16429/financial\\_performance.html](http://www.investorwords.com/16429/financial_performance.html) on 2015\08\30. [Accessed]

Garcia, Editinete André da Rocha (2018): The influence of social disclosure on the relationship between Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance. *USP, São Paulo* v. 29, p.229-245.

Jauch, Lawrence R. and Glueck, William F. (1988): *Business policy and strategic management*, Aukland, McGraw-Hill, p.8.

Kotler (1980): *Marketing Management- Analysis- Planning and control*, London, Prentice, Hall inc, p-p 64-65.

Michael, Armstrong (2006): *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, London and Philadelphia, Kogan Page Limited, p. 56.

Oschlies, Melanie Katharina (2013): *Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from the Renewable Energy Industry*. doctoral degree, the University of St. Gallen.

Sorina-Geanina stanescu1\*, Alexandra Danila2, Maria-Gabriela Horga2 (2018): Econometric model necessary for analysis of existing correlations between human resources and the financial performance of the enterprises. *Journal of Science & Arts*, Vol. 18, p159-166.

Vreuls, Maarten (2013): Improving management and policymaking of Dutch professional football clubs Master Degree, Tilburg University.

**THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN  
IMPROVING ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL  
PERFORMANCE  
APPLIED STUDY ON SOME EGYPTIAN SPORTS  
INSTITUTIONS**

[19]

**Amr M. Hassan<sup>(1)</sup>; Gamal Khattab<sup>(2)</sup> and Mahmoud Hamed<sup>(2)</sup>**

1) Xerox 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

**ABSTRACT**

The objective of the study was to study the strategic management methods and determine the extent of their impact on improving the administrative and financial performance of the sports institutions. In order to achieve the objectives of the study, the inductive method was used in the theoretical study and the field was prepared on the questionnaire for 150 sample items, Health of study hypotheses.

The study reached the following results: Acceptance of the first hypothesis: The results showed a significant correlation between the application of strategic management and improvement of administrative performance; the correlation coefficient was 0.648 at a significant level of 0.01.  $Y1 = 2.933 + 0.346 * X + \epsilon$  The model's significance was 42%.

Acceptance of the second hypothesis: The results showed a significant correlation between the implementation of strategic management and the improvement of financial performance; the linear correlation coefficient was 0.82 at a significant level of 0.01.

$$Y_2 = 2.892 + 0.388 * X + \varepsilon$$

The model was validated and the explanatory capacity of the model was 67.2%.

The most important recommendations of the researcher include the following: The results showed the positive impact of the role of strategic management in improving administrative and financial performance. Therefore, the researcher recommends applying strategic management in sports institutions by following the following: Establish a specialized department to follow up and identify internal strengths and weaknesses, opportunities and external threats facing institutions and sports clubs. Provide the human and material resources necessary for the implementation of strategic management, and develop plans and timetables for implementation, and follow-up and evaluation methods and methods of implementation through the use of individuals with the necessary skill, scientific status and professional performance.