

تقييم التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها

أ. د. رياض احمد اسماعيل الاشرفي
جامعة الموصل/ قسم النشاطات الطلابية

م. افراح عبد الخالق يحيى النعيمي
جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

(قدم للنشر في ٢٠/١٠/٢٠٢٠ ، قبل للنشر في ٩/١٢/٢٠٢٠)

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى ما يأتي :

- ١- بناء مقياس التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية .
 - ٢- التعرف على مستوى عناصر (مراحل) التخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية.
- تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح، وضمت عينتي البناء (١٥٧) فرداً فيما ضمت عينة التطبيق النهائي (١٠٢) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية ، وللحصول على البيانات تم بناء مقياس للتخطيط الاستراتيجي متضمناً خمسة مراحل هي (التحليل البيئي ، التوجه الاستراتيجي ، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) ، وبعد توفر الشروط العلمية فيه تم تطبيقه وعولجت البيانات احصائياً من خلال الوسط الحسابي والنسبة المئوية والارتباط البسيط واختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
- وقد استنتج الباحثان الاتي:

- ١- الوصول إلى مقياس التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية، وتم التحقق من فاعليته في قياس مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- تعمل شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية على وفق مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر ملاكاتها ، مع وجود المؤشرات الاتية:-
 - أ. ارتفاع مستوى تطبيق مراحل التحليل البيئي ، التوجه الاستراتيجي ، وصياغة الاستراتيجية ، وتطبيق الاستراتيجية.
 - ب. وجود مستوى متوسط من تطبيق مرحلة تقييم الاستراتيجية .
 - ج. ظهور التحليل البيئي الخارجي بشقيه العام والخاص بمستوى مرتفع.
 - د. وجود مستوى متوسط من تطبيق التحليل البيئي الداخلي.



هـ. ارتفاع مستوى تطبيق اجزاء التوجه الاستراتيجي المتمثلة (بالرسالة، والرؤية ، والقيم، والاهداف الاستراتيجية).

واوصيا بتوجيهات عدة منها:-

١- تطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي على عينات اخرى كمديريات النشاط الرياضي والمدرسي ومديريات الشباب والرياضة.

٢- ضرورة الاستمرار في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية بوصفها أداة إدارية تساعد على التكيف والتطور .

الكلمات المفتاحية: (التخطيط الاستراتيجي ، شعب النشاطات الرياضية، الجامعات العراقية الحكومية).

Assessment of the Strategic Planning of the Sports Activities divisions in Iraqi State universities From the Point of View of their Cadres

Lect. Afrah Abdulkhalig **Prof. Rhayed Ahmed , ph.D**
University of Mosul / College of Physical Education and Sports Sciences

Abstract:

The current research aims at s:

- Setting a scale of strategic planning areas for the sports activities divisions in Iraqi governmental universities.
- Identifying the level of strategic planning stages in the sports activities divisions of public universities from the standpoint of their sport cadres.

The descriptive approach was used by the survey method, and the two samples of construction and final application included (102.157) of the sports cadres working in the sports activities divisions of Iraqi governmental universities, and to obtain data, strategic planning scale was set and included five stages: (environmental analysis, strategic direction, strategic formation, strategic application, strategic evaluation) and after the scientific conditions were met, the data were treated statistically through the arithmetic mean, percentage and simple correlation and tests for two independent samples.

The researchers have concluded the following:

- The strategic planning measure was reached in the sports activities divisions in Iraqi governmental universities, and its effectiveness was verified in measuring the strategic planning stages.
- The sports activities divisions in Iraqi governmental universities operate according to a high level of strategic planning from the viewpoint of their staff and with the following indicators:
1. The high level of application of the stages of environmental analysis and strategic direction, strategy formulation and strategy implementation.
 2. A medium level of implementation of the strategy evaluation phase.

3. The emergence of the external analysis, both general and private, at a high level.
4. A medium level of internal environmental analysis application.
5. The high level of implementation of the strategic direction parts (mission, vision, evaluation and strategic objectives).

The researchers recommended the following:

1. Applying the strategic planning scale to other samples such as directorates of sports and school activism, and directorates of youth and sports.
2. The necessity of continuing to apply strategic planning in the sports activities divisions of Iraqi public universities, as it is an administrative tool that helps them adapt and develop.

Key words: (strategic planning, sport activities divisions, Iraqi governmental universities)

١ - التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

تعد التربية الرياضية من أهم النشاطات الإنسانية وأعظمها فائدة إذ استطاعت إحداث نقلة نوعية في حياة البشرية وأصبحت بلا شك تمثل إحدى الاستثمارات الحيوية والثروة الحقيقية للنمو والتطور العالمي. فسارعت الامم الى توفير سبل ممارستها وتهيئة متطلبات تنفيذها فأنشأت المنظمات المتنوعة والمختلفة التي تعينها على ذلك وزودتها بمختلف الموارد ومن الملاحظ أن اهتمام الدول بالجانب الرياضي توزع على مختلف شرائح وفئات المجتمع إلا انه انصب على الشباب كونهم يشكلون ركناً من أركانها ورافداً استراتيجياً لنهضتها فضلاً عن انهم يمثلون ابهى صور مخرجاتها وثمره جهودها. ومن بين أهم هذه المنظمات الراعية للشباب تبرز الجامعات كمنظمات تعليمية عامة تضطلع بأدوار هامة بحكم عملها وطبيعتها وأهدافها وتنوع نشاطاتها والمستفيدين من خدماتها وخاصة الرياضية التي تحتل مكاناً بارزاً في البرامج الجامعية وتعد احد معايير قوة هذه البرامج والأكثر تأثيراً في العمل مع الطالب الجامعي لذا كانت عمليات إدارتها وتنظيمها من أهم وأدق المسؤوليات الملقاة على عاتق شعب النشاطات الرياضية كونها المسؤولة عن تنظيم جوانب متطلبات الممارسة الرياضية الجامعية وإقامة بطولاتها ومتابعة انشطتها الرياضية الداخلية والخارجية وتقديم خدمات رياضية جيدة ومتجددة بناءً على تطور العلوم الرياضية وكافة متعلقاتها البشرية والتنظيمية والمادية والمالية والتكنولوجية فضلاً عن استيعابها للعوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها. ومن الطبيعي ان تستند في ذلك على تحرك إداري يتوافق مع الاتجاهات العلمية الحديثة ويعد التخطيط الاستراتيجي إحدى اهم القواعد المعلوماتية الرصينة التي يمكن ان تعتمد عليها هذه الشعب لأنه مفهوم يسهم في تشكيل

محاور عملها ويوضح متطلبات نهضتها ، فهو يهتم بالاتجاهات الكبرى ويرسم سبل تحقيق امالها واهدافها طويلة المدى ، كما انه يحدد بفاعليته المهام والانشطة الاساسية التي ينبغي ان تبادر بها لتمتكن من تقديم الخدمات الرياضية للطلبة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار مقدراتها الجوهرية ومعالجة سلبياتها لتحليل بيئي داخلي يتعلق بإدارة عمل الشعب الرياضية وتنظيمها مع مراعاة الظروف الخارجية المختلفة التي ترتبط بهذا العمل والمؤثرة فيه لاستيعابها كفرص واحتواء تهديداتها.

إذ يجد (ماهر) ان التخطيط الاستراتيجي مفهوم يتضمن تنمية وتكوين الخطط طويلة الاجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية ، ويتضمن كذلك تعريف بمهمة المؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف التي يمكن تحقيقها ، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (ماهر ، ٢٠٠٩ ، ٣٢) .
تتشكل أهمية البحث في كونه من الدراسات السببية في توظيف التخطيط الاستراتيجي في بيئة عمل شعبية النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية من بتحديد وتحليل مستوى تطبيق مراحلها لبيان عناصر القوة وتدعيمها وتشخيص نقاط الضعف ومعالجتها للمساهمة في تطوير العملية الادارية في هذه الشعب وتعزيز قدراتها بوصفها حلقة فاعلة ومؤثرة في رفع مستوى الحركة الرياضية الجامعية في العراق .

٢-١ مشكلة البحث

ان المنظمات الرياضية حتى تحقق اهدافها بعيدة المدى ينبغي ان تسير في ضوء تخطيط استراتيجي يعزز قدراتها ويستثمر مواردها على وفق تحليل وتوجه وتقييم ورقابة توفر اطاراً يقود الى نتائج ايجابية ويحافظ على الوقت والجهد وخلاف ذلك سوف يكون العمل الرياضي مضطرباً غير مضطرب في تقدمه ان لم يكن سلبياً وروتينياً بغياب الطموحات والرؤى، ومنها شعب النشاطات الرياضية ، ففي عمل احد الباحثين تدريسية في شعب النشاطات الرياضية ومدربة لمنتخب طالبات الجامعة بكرة الطائرة ومشاركتها في إدارة وتنظيم مختلف شؤون الرياضة الجامعية لاحظت إمكانية استفادة شعب الرياضة الجامعية من عناصر التخطيط الاستراتيجي ومحاولة الاستعانة به في صياغة الخطط والنشاطات التي تقدمها لتحقيق الفوائد المتوخاة منه، لذا برزت لمرحل التخطيط الاستراتيجي في عملها نظراً لعدم وجود دراسة وعلى حد علم الباحثين تناولت استكشاف وتقييم هذا الموضوع في بيئة عمل شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها عليه تتركز مشكلة البحث في التساؤل الاتي:

هل تمتلك شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية تخطيطاً إستراتيجياً ؟ وما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي التي يتميز بها او يفتقر اليها ؟

١-٣ اهداف البحث

يهدف البحث الى:

- ١- بناء مقياس التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية.
- ٢- التعرف على مستوى عناصر (مراحل) التخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها.

١-٤ مجالات البحث

- ١-٤-١ المجال البشري: الملاكات الرياضية العاملة في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية.
- ١-٤-٢ المجال المكاني:- شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية.
- ١-٤-٣ المجال الزمني:- من ١٤/٥/٢٠١٩ - ٢٢/٨/٢٠٢٠.

١-٥ مصطلحات البحث

١-٥-١ التخطيط الاستراتيجي

يذكر (الشافعي) ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة لتحليل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية وظروف المنافسة والأسواق والمستفيدين وظروف المؤسسة الداخلية لإعداد خطة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرفه بأنه إيجاد التوافق والتوائم بين موارد المؤسسة الرياضية وقدراتها ونظمها وبين الظروف البيئية المحيطة والمنافسة والأسواق والعملاء (الشافعي ، ٢٠٠٧ ، ٥٦).

١-٥-٢ شعبة النشاطات الرياضية

هي احدى شعب قسم النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية وهي مسؤولة عن ادارة وتنظيم الانشطة الرياضية الداخلية المتعلقة بالجامعات في الإشراف على شعب الانشطة الرياضية في الكليات ، وكذلك تتولى مهمة الاشراف على النشاط الرياضي الخارجي للجامعة.

٢- الدراسات المشابهة

- ١-٢ دراسة (يحياوي وقطاب، ٢٠١٦) : بعنوان

((دور عامل التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف))

يهدف البحث الى تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنشأة الرياضية بالشلف مع تسليط الضوء على المزايا التي تحصل عليها هذه المنشآت التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في هذه المنشآت والكشف عن ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في هذه المنشآت الرياضية. واستخدام الباحثان المنهج الوصفي بدراسته. وضمت عينة البحث (٢٧) من العاملين في المنشآت الرياضية بعين الدفلى بالشلف، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والذي تضمن خمسة عناصر للتخطيط الاستراتيجي وهي (الرؤية والرسالة ، والتحليل الاستراتيجي، والاهداف الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي، وتنفيذ الخيار الاستراتيجي) وتم معالجة البيانات احصائيا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد استنتج الباحثان استنتاجات عديدة من أهمها وجود ممارسة بمستوى متوسط لعناصر التخطيط الاستراتيجي الخمسة.

٢-٢ دراسة لايبخ (٢٠١٣): بعنوان

((واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين))

يهدف البحث الى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية لبعض الجامعات العراقية. واستخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) تدريسيين يمثلون (٦٢,٦٠%) من مجتمع الدراسة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي عولجت احصائيا من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري. والنسبة المئوية. وتوصل الباحث الى عدة استنتاجات مفادها وجود مستوى متوسط من درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجالاته كافة

٣- اجراءات البحث

٣-١ منهج البحث تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته وطبيعة البحث.

٣-٢ مجتمع البحث وعينته

ضم البحث (٥٣٥) منتسباً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية ، موزعين على (٢١) جامعة وكما موضح في الجدول (١) ، وقد حصل الباحثان على هذه البيانات الاتصال مع رؤساء اقسام النشاطات الطلابية في هذه الجامعات في ضوء كتاب تسهيل المهمة من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل ، ولأجل الحصول على بيانات اكثر دقة بخبرة عملية ارتأى الباحثان

تحديد عينة بحثهما بشكل عمدي من الملاكات الرياضية العاملة في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات الرياضية الحكومية الذين لا تقل عدد سنوات خدمتهم في هذه الشعبة عن (٥) سنوات مستمرة ، لذا استقر عدد عينة البحث على (٣٦٥) منتسباً .

وللضرورة البحثية فقد قام الباحثان بتقسيم مجتمع البحث الى عینتين الاولى للبناء بنسبة (٦٢,١٩%) بواقع (٢٢٧) منتسباً والثانية للتطبيق النهائي وبنسبة (٣٣,٦٩%) من عينة البحث بواقع (١٢٣) منتسباً فضلاً عن عينة الدراسة الاستطلاعية التي بلغت (١٥) منتسباً .

يبين الجدول (١): تفاصيل مجتمع البحث وعيناته

ت	الجامعة	العدد		عينة التجربة الاستطلاعية	عينة صدق البناء		عينة التطبيق	
		المجتمع	العينة		الموزع	المستلم	الموزع	المستلم
١	الموصل	٥٦	٤٤	٢	٢٨	٢٢	١٤	١١
٢	كركوك	٢٣	١٨	١	١١	٨	٦	٦
٣	الحمدينة	٥	٤	١	٢	٢	١	١
٤	تكريت	١٨	١١	--	٧	٦	٤	٤
٥	سامراء	٧	٥	--	٣	٣	٢	٢
٦	ديالى	١٥	٨	--	٥	٣	٣	٣
٧	التقنية الشمالية	٥	٣	--	٢	٢	١	١
٨	بغداد	٦٢	٥٦	٣	٣٣	٢٠	٢٠	١٤
٩	المستنصرية	٣٤	١٤	--	٩	٩	٥	٥
١٠	العراقية	٢٦	١١	--	٧	٧	٤	٤
١١	التكنولوجيا	٢٧	٢٣	--	١٥	١٠	٨	٨
١٢	بابل	٢٧	٢٠	٢	١١	٩	٧	٧
١٣	الكوفة	٢٥	١٩	--	١٣	٨	٦	٦
١٤	كربلاء	٢٤	١٩	٢	١١	٧	٦	٥

ت	الجامعة	العدد	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة صدق البناء	عينة التطبيق
١٥	الانبار	٣٣	٢٥	--	١٥
١٦	الفلوجة	١١	٣	--	١٠
١٧	المنشي	٢١	١٢	--	٢
١٨	القادسية	٣٦	١٥	٢	٤
١٩	سومر	١٠	٣	--	١
٢٠	ذي قار	٢٤	٢٠	--	٥
٢١	البصرة	٤٦	٣٢	٢	١٢
	الكلية	٥٣٥	٣٦٥	١٥	١٠٢

٣-٣ أداة البحث

الحصول على البيانات التي تتعلق بأهداف البحث تطلب بناء مقياس التخطيط الاستراتيجي لملاكات شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية على وفق تخطيط يتبنى الاجراءات العلمية لتحديد الابعاد وصياغة الفقرات من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. واشتملت الاجراءات على الخطوات الآتية:

٣-٣-١ تحديد مراحل مقياس التخطيط الاستراتيجي

اطلع الباحثان على الدراسات والمراجع المتوفرة والمتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بدراسة (يحيوي وقطاب، ٢٠١٦) ودراسة (لايخ ٢٠١٣)، ودراسة (عبد الله وآخران ٢٠١٢) فضلا عن دراسة (سيد ومجد ٢٠٠٨) فضلا عما أورده (Fathi & wilsonK 2000) وقد توصلا من خلالها الى وجود خمس مراحل أساسية للتخطيط الاستراتيجي تم اعتمادها في الدراسة الحالية هي (التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) لإجماع الدراسات والمراجع العلمية عليها.

٣-٣-٢ صياغة فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي

للتوصل الى الصيغة الاولى لمقياس التخطيط الاستراتيجي تم الاطلاع على المصادر والدراسات والادبيات المتعلقة بها وتحليل محتوى مضامينها وتوصل الباحثان من خلال ذلك الى صياغة (٦١) فقرة موزعة على المراحل الخمسة الالفة الذكر وبواقع (٢٣، ١٦، ٨، ٧، ٧) فقرة لكل مرحلة على التوالي.

٣-٣-٣ الصدق الظاهري

(Ferguson, 1981,104) عليه للتأكد من صلاحية المقياس تم عرضه على مجموعة من المحكمين الواردين في الملحق (١) وطلب منهم ابداء اية ملاحظات يرونها حول شمولية الابعاد وصلاحية الفقرات ووضوحها وملائمتها لطبيعة العينة مع امكانية اجراء التعديلات المناسبة عليها بالحذف او الدمج او النقل او اضافة عدد من الفقرات ، كما عهد الباحثان الى المحكمين قرار اختيار نموذج اجابة ملائم بعد ما طرحا عليهم نموذجين خماسيين لبدائل الاجابة ، وقد اجمع المحكمون على صلاحية المراحل الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة ، وفيما يتعلق بصلاحية الفقرات فقد استخرج الباحثان نسب اتفاق المحكمين عليها، إذ تبين حصول جميع الفقرات على نسبة اتفاق لا تقل عن (٩٢ ، ٧٦% - ١٠٠%) مما يعني ابقاء هذه الفقرات بشكل مبدئي، وتفاصيل ذلك موضحة في الملحق (٢).

وفيما يخص بدائل الاجابة فقد استقر (٩٢ ، ٧٦%) من المحكمين على نموذج تطبيق بدرجة (عالية جدا، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) وهي تحمل الاوزان (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) على التوالي.

٣-٣-٥ التطبيق الاستطلاعي

استهل الباحثان خطوات بناء مقياس التخطيط الاستراتيجي بصورة عملية بدراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٥) منتسباً اختيروا بطريقة عشوائية من الملاكات الرياضية العاملة في شعب النشاطات الرياضية وكما موضح في الجدول (١) وتم التطبيق بتاريخ ١٤/١٠/٢٠١٩ ، وقد تبين أن الفقرات وتعليمات الاجابة واضحة ومفهومة لديهم ، وفيما يتعلق بمتوسط الزمن المستغرق للإجابة فقد بلغ (١٨) دقيقة.

٣-٣-٦ صدق البناء

تم ايجاد صدق البناء للمقياس باعتماد اسلوبين هما تمييز الفقرات والاتساق الداخلي على الاستثمارات التي حصل عليها الباحثان من عينة صدق البناء والبالغة (١٥٧) استمارة بعد توزيع (٢٢٧) .على عينة البناء من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية ، اختيروا بطريقة عشوائية من منهج البحث ، وتفاصيل ذلك تتضح في الجدول (١).

٣-٣-٦-١ القوة التمييزية للفقرات

تم ايجادها لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام اسلوب المجموعتين المتطرفتين وبواقع (٢٧%) لكل منهما لذا بلغ عدد استمارات كل مجموعة (٤٢) استمارة.

وتم إيجاد القيم التائية بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس أساسا للتمييز ، وقد تبين للباحثين وكما وارد في الملحق (٢) ان (٥٥) فقرة قد ميزت بين المجموعتين العليا والدنيا، بينما لم تميز (٦) فقرات تحمل التسلسلات (٢، ٥) وهي من مرحلة التحليل البيئي، والتسلسلات (٢٤، ٣٢، ٣٨) من مرحلة التوجه الاستراتيجي ، والتسلسل (٦٠) من مرحلة تقييم الاستراتيجية لذا اقتضى حذفها.

٣-٣-٦-٢ الاتساق

لتحرير درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي قام الباحثان بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة مع درجة الفقرة وكل من درجة المرحلة التي تنتمي اليها والدرجة الكلية للمقياس ، وتم اجراء هذين الارتباطين على (١٥٧) استمارة والمتضمنة (٥٥) فقرة، بعد حذف الفقرات غير المميزة، وقد تبين ان (٥٤) فقرة متسقة ، في حين ان الفقرة ذات الرقم (٤٨) من مرحلة تطبيق الاستراتيجية ينبغي حذفها كونها غير متسقة مع الدرجة الكلية للمرحلة ، وتفاصيل ذلك في الملحق (٢).

٣-٣-٧ الثبات

استخرج الباحثان معامل (الفكرويناخ) على استمارات عينة البناء والبالغة (١٥٧) استمارة والمتضمنة (٥٨) فقرة ، وقد بلغت قيمة معامل ثبات (الفا) (٠,٩٣) ويتضح من نتائج قيمة الثبات المستخرجة توفر مستوى عالي من خاصية الثبات في المقياس.

٣-٣-٨ وصف المقياس بصورته النهائية

ضمت الصيغة النهائية لمقياس التغيير التنظيمي (٥٤) فقرة التي بينت في الملحق (٣) وتوزعت على خمسة مجالات تتمثل في (التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي ، وصياغة الاستراتيجية ، وتطبيق الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) وبواقع (٢١، ١٣، ٨، ٦، ٦) فقرة على التوالي. وتم عرض المقياس باستخدام طريق التسلسل المنظم للفقرات، كما يتضح في الجدول (٢).

يبين الجدول (٢) التسلسل المنظم لفقرات ومقياس التخطيط الاستراتيجي لصيغته النهائية

ت	المرحلة	اقسام المرحلة	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
أولاً	التحليل البيئي	التحليل البيئي الداخلي	٩	٩-١
		التحليل البيئي الخارجي العام	٧	١٦-١٠

٢١ - ١٧	٥	التحليل البيئي الخارجي الخاص		
٢٤ - ٢٢	٣	الرسالة	التوجه الاستراتيجي	ثانياً
٢٨ - ٢٥	٤	الرؤية		
٣١ - ٢٩	٣	القيم		
٣٤ - ٣٢	٣	الأهداف الاستراتيجية		
٤٢ - ٣٥	٨		صياغة الاستراتيجية	ثالثاً
٤٨ - ٤٣	٦		تطبيق الاستراتيجية	رابعاً
٥٤ - ٤٩	٦		تقييم الاستراتيجية	خامساً

وفيما يخص بدائل الاجابة فقد كانت خماسية وتمثلت بدرجة تطبيق (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) والتي تحمل الاوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة (٢٧٠) درجة في حين تبلغ القيمة الدنيا (٥٤) درجة.

٣-٣-٩ التطبيق النهائي للمقياس

تم تطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي على ملاكات اقسام النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية على عينة التطبيق التي بلغت (١٢٣) منتسباً، وبعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الاجابة عن المقياس مع الاستفادة من ملاحظات التطبيق الاستطلاعي الاولي، وقد امتدت مدة التطبيق النهائي للمدة من ٢٠١٩/١٢/٨ لغاية ٢٠٢٠/٢/٢١، وقد حصل الباحثان على (١٠٢) استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية.

٣-٤ الوسائل الاحصائية

تم استخدام (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، معامل ارتباط بيرسون، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار الفاكرنباخ).

٤- عرض النتائج ومناقشتها

٤-١ عرض نتائج الهدف الاول

الذي ينص على " بناء مقياس التخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية" وقد تحقق هذا الهدف بإجراءات البحث في الباب الثالث و يوضح الملحق (٣) الصيغة النهائية للمقياس.

٤-٢ عرض النتائج الهدف الثاني

الذي ينص على "التعرف على مستوى عناصر (مراحل) التخطيط الاستراتيجي وعواملها في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية" ومناقشتها، وقد حصل الباحثان على النتائج الاتية:

يبين الجدول (٣): الأوساط الحسابية والنسب المئوية والمستويات لمراحل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الكلي

المرحلة	المراحل	ت الجزء	الاجزاء	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
أولاً	التحليل البيئي	١	الداخلي	٣١,٤٠٢	٦٩,٧٨%	متوسط
		٢	الخارجي العام	٢٥,٤٦٠	٧٢,٧٤%	مرتفع
		٣	الخارجي الخاص	١٩,٠٢٩	٧٦,١١%	مرتفع
	الكلي			٧٥,٨٩٢	٧٢,٢٧%	مرتفع
ثانياً	التوجه الاستراتيجي	١	الرسالة	١٠,٥٩٨	٧٠,٦٥%	مرتفع
		٢	الرؤية	١٤,٦٩٦	٧٣,٤٨%	مرتفع
		٣	القيم	١٠,٩٢١	٧٢,٨٠%	مرتفع
		٤	الأهداف	١١,١٩٦	٧٤,٦٤%	مرتفع
	الكلي			٤٧,٤١١	٧٢,٩٤%	مرتفع
ثالثاً	صياغة الاستراتيجية			٢٨,٨٩٢	٧٢,٢٣%	مرتفع
رابعاً	تطبيق الاستراتيجية			٢١,٣١٣	٧١,٠٤%	مرتفع
خامساً	تقييم الاستراتيجية			٢٠,٢٩٤	٦٧,٦٤%	متوسط
	التخطيط الاستراتيجي الكلي			١٩٣,٨٠٣	٧١,٧٧%	مرتفع

يتضح من الجدول (٣) حصول مرحلة التحليل البيئي الداخلي على مستوى (متوسط) وفق نسبة مئوية (٦٩,٧٨%) بوسط حسابي (٣١,٤٠٢)، ويعزو الباحثان هذه الفجوة في جودة التحليل البيئي الداخلي لشعب النشاطات الرياضية الى حاجة هذا التحليل الى رؤية شاملة لواقع عمل وموارد وانظمة الشعب بكل جوانبها واجزائها

وتداخلها وتعقيدها فضلا عن صعوبة توفير متطلبات التعامل مع هذا التحليل ومخرجاته من حيث الموارد والتكلفة والوقت والجهود مما يؤدي الى نوع من التراخي والتساهل في هذا النوع من التحليل البيئي ، مما يجعل الشعبة تفتقد نوعا ما الى قاعدة معلوماتية متكاملة لصنع قرارات، وتطوير ممارسات ابداعية تستثمر قدراتها وطاقاتها وتعالج مشاكلها، وبهذا الخصوص يرى (العجمي) أن اعادة الهيكلة سواء كانت إدارية أو بشرية أم مالية أم تنظيمية أو في مهام العمل تعتمد على قدرة القيادات على رؤية الواقع والتحرك منه نحو المستقبل والتخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم فان اعادة ترتيب الأوضاع الداخلية تتطلب من القيادات معرفة الموارد والامكانات البشرية وغير البشرية (العجمي، ٢٠١٠، ٣٦٩).

و يتضح من الجدول (٣) حصول مرحلة التحليل البيئي الخارجي العام على مستوى (جيد) وفق نسبة مئوية قدرها (٧٢,٧٤%) بوسط حسابي بلغ (٢٥,٤٦٠) ويجد الباحثان أن ظهور نتيجة ايجابية للتحليل الخارجي العام لدى شعب النشاطات الرياضية يعود إلى قناعة ادارات هذه الشعب بوجود تأثير للبيئة الخارجية العامة على مجمل نشاطاتها وعملياتها ومواردها ونظامها ومخرجاتها، لذا فان عوامل هذه البيئة بألوانها المختلفة توضع في الحسبان بصورة مناسبة عند الشروع بوضع اللبنة الاولى للتخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية لجعله يستند إلى أسس تتلاءم مع الامكانات والواقع والظروف البيئية غير المستقرة والتي تشكل بحد ذاتها دافعا قويا لدى ادارات هذه الشعب على التخطيط الاستراتيجي لاستيعاب التأثير المتزايد للعوامل الخارجية على النشاط الرياضي ومؤسساته عموما، إذ يذكر (الجيشي) نقلاً عن (عليان) أن الدوافع المهمة والرئيسة التي تستدعي استخدام التخطيط والاستعداد المسبق في المستويات المختلفة، وفي المجالات جميعها على أسس علمية هي الظروف والمتغيرات، والبيئة المختلفة والتي أهمها البيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية والتغيرات الخاصة بالسياسة والقوانين والتغيرات التكنولوجية. (عليان، ٢٠٠٢، ٦٧، ٧٢).

و يتضح من الجدول (٣) ذاته وجود مستوى مرتفع لقسم التحليل البيئي الخارجي الخاص وفق نسبة مئوية قدرها (٧٦,١٦%) بوسط حسابي (١٩,٠٢٥)، ويعزو الباحثان إرتفاع قدرة شعب النشاطات الرياضية في تحليل بيئتها الخارجية الخاصة بالمجال الرياضي، إلى أن ذلك يعود في صلب عملها وتعزيز نشاطاتها وتطوير قدرات ملاكاتها، مما يسهم في ردها بالطاقات والموارد، والمعلومات والدعم المادي والمعنوي اللازمة للتطوير والتنافس، إذ انه بعد اطلاع الباحثين على التوجهات الحالية لعمل شعب النشاطات الرياضية لاحظا وجود مستوى جيد من انفتاح ادارات هذه الشعب على بيئتها الخارجية الرياضية، ولا سيما في تطوير علاقات التعاون وتبادل الخبرات واستغلال فرص تعزيزها مع المؤسسات الرياضية المناظرة وغير المناظرة ، وهذا لا بد أن يكون نتاج تحليل إداري واعى ومتفهم ومدرك

لاستثمار الفرص الممكنة، وتجنب التهديدات الموجودة والمحتملة في البيئة الخارجية الرياضية وهو ما يصب في تحسين العمليات الإدارية والجهود التنظيمية والنواحي الفنية وتحقيق الأداء التنظيمي الذي يوصل إلى النتائج الرياضية المتوخاة، مما يعكس انطباع جيد حول ايجابية الحركة الرياضية الجامعية ومخرجاتها، كما يؤكد (درويش وحسانين) على انه من المهم ادراك أن اختيار الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة واغراضها يجب أن يراعي البيئة الخارجية التي تعمل المؤسسة في اطارها، فان عدم مراعاة البيئة الخارجية يؤدي إلى قصور كبير في تحقيق الأهداف والاغراض. (درويش، وحسانين، ٢٠٠٤، ١٤٠)

وبخصوص النتيجة الكلية للتحليل البيئي والتي ظهرت بمستوى مرتفع فإنها تعود إلى كونها أولى المراحل الأساسية لبناء تخطيط استراتيجي سليم، وان ادارات شعب النشاطات الرياضية تهتم بها بشكل عام لأنها تعطيهم إمكانية الحصول على معلومات وافية وجوهرية ومتنوعة وشاملة عن كل ما له علاقة بالعمل الرياضي الجامعي، من حيث نظامه وتنظيمه وانشطته وعملياته وموارده وعلاقاته وفرص تطوره ومعوقاته مما يتيح لهم الوصول إلى تصور يساعدهم على تصميم استراتيجيات عمل مناسبة لواقعهم ورؤيتهم المستقبلية وأهدافهم الاستراتيجية. إذ يذكر (درويش وحسانين) أن جمع البيانات تشكل إحدى الركائز الأساسية لموضوع التخطيط الاستراتيجي وان عملية جمع البيانات تتم في اتجاهات متعددة منها:

- اتجاهات اجتماعية، واقتصادية وسياسية أو تشريعية، وتكنولوجية واتجاهات أخرى.
- تحليل المستفيد الفعلي والمحتمل.
- جمع البيانات عن المؤسسات المنافسة والمعاونة.
- جمع البيانات عن نقاط القوى المتعددة (الداخلية) بالنسبة للمؤسسة.
- جمع البيانات عن نقاط الضعف (الداخلي) بالنسبة للمؤسسة
- جمع البيانات عن فرص المؤسسة الخارجية.
- جمع البيانات عن التهديدات (الخارجية) للمؤسسة. (درويش وحسانين، ٢٠٠٤، ١٥٠-١٥١).

ويتضح من الجدول (٣) ان جزء من الرسالة من مرحلة التوجه الاستراتيجي ظهر بمستوى (مرتفع) لدى شعب النشاطات الرياضية على وفق نسبة مئوية (٧٠,٦٥%) ، بوسط حسابي (١٠,٥٩٨) ، ويجد الباحثان أن هذه النتيجة تلائم الواقع الفعلي لدرجة تحقق الشعب لرسالتها المتضمنة مهامها وخدماتها الرياضية المناطة بها والتي يمكن تشكل دافعاً جوهرياً لتنشيط الرياضة الجامعية وتطور مستقبلها بجهود ملاكاتها وحماسهم واستمتاعهم ورغبتهم في ادارة وتنظيم الانشطة الرياضية الطلابية ايماناً منهم بأن الرياضة رسالة بناء وتقدم، إذ يشير (الربيعي،

والماجدي، ٢٠١٣، ١٣٧) ان القادة المهنيين هم اشخاص اهلوا واعدوا من أجل ان يكونوا قادرين على العمل الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وهم يؤدون دوراً كبيراً في هذه المؤسسات بوصفهم قادة تربويين تسعى الى اعداد الرياضي الاعداد الكامل لتأدية رسالته الرياضية وهي تعد استكمالاً للعملية التربوية المنزلية والمدرسية . (الربيعي والماجدي، ٢٠١٣، ١٣٧).

اما النتيجة الكلية لجزء الرؤية فيتضح من الجدول ذاته انها كانت بمستوى (مرتفع) على وفق نسبة مئوية (٧٣,٤٨%) بوسط حسابي قدره (١٤,٦٩٦)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حتمية وضع ادارات الشعب الرياضية رؤية مستقبلية للشعبة تتناسب مع تفهمهم لواقع ما يمكن أن تحققه وتقدمه على المدى المتوسط والبعيد، وفي ضوء ادراكها لمستوى الدعم المأمول مع استقرار الأوضاع والظروف العامة، فالمجال الرياضي يمكن أن يعد من اقوى المجالات القابلة للتطور والعمل الابداعي والتكاتف الشعوري والعملية والآمال الواقعية والطموحة، وهذا يعكس رغبة الإدارة العليا للشعبة في رفع مستوى التوقعات المستقبلية لتعزيز عوامل الدافعية لدى ملاكاتها لتحقيق الأفضل، ويؤكد (الكبيسي) نقلاً عن (عوض) أن من شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معا أن تثير الحماس لدى العاملين في المنظمات، وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع امامهم الصورة الذهنية لملامح المنظمة التي ينتمون لها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعمق انتمائهم لخدمة المنظمة وجمهورها وتحقق طموحاتهم. (عوض، ٢٠١٣، ١٥٩)

وفيما يتعلق بجزء (القيم) يتضح من الجدول (٣) حصولها على مستوى (جيد) ووفق نسبة مئوية قدرها (٧٢,٨٠%) ، بوسط حسابي قدره (١٠,٩٢١)، ويعتقد الباحثان أن هذه النتيجة تشكل تدعيم اداء ونتائج الشعب نظراً لأن ترسيخ قيم العمل في المجال الرياضي وتنمية تطبيقاتها يحقق مخرجات الدمج بين توجيه العمل وقيادة سلوكيات العاملين بشكل منسق نحو أهداف الشعبة بتمكن، وبهذا الخصوص يشير (درويش وحسانين) أي أن توضيح نظام القيم وبعث الحياة فيه هما اعظم مساهمة يستطيع أن يقدمها أي قائد فهذه القيم هي التي ترشد اعضاء المؤسسة إلى كيفية العمل معاً ومع المستفيد (درويش وحسانين، ٢٠٠٤، ١٥٢).

و يتضح من الجدول (٣) ظهور جزء الاهداف الاستراتيجية بمستوى (مرتفع) على وفق نسبة مئوية (٧٤,٦٤%) بوسط حسابي يبلغ (١١,١٩٦) ، ويرى الباحثان ان هذه النتيجة نابعة من كون ان الاهداف الاستراتيجية تعد المرشد لتحديد اطار العمل التنظيمي للتوجه المستقبلي وفق اهداف مرحلية متكاملة واولويات منقاة ، وتقسيما زمنية تأخذ بالحسبان بث الدافعية والتحدي لدى ملاكات الشعبة لتحويل المهام والأنشطة التي تتضمنها رسالة الشعبة ورؤيتها إلى مستويات أداء مرغوبة وموضوعية في ضوء الامكانيات الموجودة في الشعبة، أو التي يمكن توفيرها. فالأهداف الاستراتيجية كما يذكر (متولي) تعد عنصراً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي

تقييم الأداء بالمؤسسة. وتسهم في توجيه جهود الأفراد بها، وتخصيص الموارد والتنسيق بين الإدارات والمهام والاختصاصات وتحديد الاتجاه العام لجهود المؤسسة، التي تتسم بالتحديد والوضوح (متولي، ٢٠٠٥، ٢٥). وبخصوص المستوى الجيد للعام للتوجه الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية، يجد الباحثان أن التوجه الاستراتيجي يعد احد اركان التخطيط الاستراتيجي وهو إحدى المسؤوليات الفكرية والمهام التصورية التي تضطلع بها الإدارات العليا للشعب لتشكل في قرارات استراتيجية، تعمل على تركيز توجيه خطط الشعبة وعمل ملاكاتها وتنظيم مواردها نحو تحقيق ما تصبو اليه من أهداف استراتيجية تنبع من رصانة رسالتها، وطموحات رؤيتها وثراء منظومتها القيمية ، فالمجال الرياضي يعد من اوضح مجالات الحياة البشرية في شفافية تحديد أهدافه وتقديم رؤيته، وفي رصانة قيمة البناء للمساهمة في رسم معالم التطور الإنساني وثبتيته.

و يتضح من الجدول (٣) حصول مرحلة صياغة الاستراتيجية على مستوى (مرتفع) ووفق نسبة مئوية قدرها (٧٢,٢٣%) بوسط حسابي بلغ (٢٨,٨٩٢) ، ويرى الباحثان ان هذه النتيجة تعود الى اهتمام الادارة العليا لشعب النشاطات الرياضية بالتخطيط لرؤية مستقبلية تعبر بها ذاتها وتعكس فيها قابليتها على تحقيق التكامل بين نشاطاتها الداخلية التي ستقيمها والخارجية التي ستشارك بها واتباع الاتجاهات الإدارية الحديثة للوصول إلى أهدافها التنافس والتفوق، فضلاً عن التميز في تقديم أفضل الخدمات الرياضية، مما ساعدها على صياغة خيارات ومسارات عمل بصورة مبدئية للتحرك في ضوء الأنسب منها في تحقيق الأهداف بفاعلية والمتلائمة مع موارد وامكانيات الشعبة وظروفها بعيداً عن العشوائية والارتجال، ويتوافق هذا التصور البحثي مع ما اشار اليه (بدوي) إلى "أن الأمم التي تريد أن تنهض، والمجتمعات التي تريد أن تزدهر، والمؤسسات التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك، وأول خطوة في الاتجاه الصحيح، هي وضع استراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل ، عملية الوسائل واقعية المنطق، تفصل مراتب العمل وخطواته، وتبين صفات كل مرحلة، وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف (بدوي، ٢٠٠١، ٥٧).

وفيما يتعلق بظهور مستوى مرتفع لمرحلة تطبيق الاستراتيجية ووفق نسبة مئوية قدرها (٧١,٠٤%) بوسط حسابي بلغ (٢١,٣٠٣) يعتقد الباحثان أن القدرة الجيدة لإدارات شعب النشاطات الرياضية على تحويل الاستراتيجيات الموضوعية الى ميادين العمل الرياضي الجامعي تتناسب مع إدراكها لأساسيات العمل التنظيمي الرياضي ودرايتها بمتطلبات تفعيل تنفيذه المتوفرة لدى شعب النشاطات الرياضية من الموارد البشرية والامكانيات المادية والنواحي المالية ومعرفتها بالظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على عملها يسهم في جعل الخطط الاستراتيجية واقع حقيقي يؤدي للوصول إلى أهداف التقدم الرياضي وجدية التنافس فيه. وبهذا الخصوص يذكر (الربيعي والماجدي) "ان استراتيجية

أي مؤسسة أو هيئة مهما كانت صفتها لكي تضمن بقائها أو استمرارها بالإنتاج وتحقيق الأهداف على المدى الطويل، وإذا ما ارادت المنافسة مع مثيلاتها فلا بد أن تبني خطأً استراتيجياً وتطبقها في عملها الإداري إذ تتمكن من الوصول إلى الأهداف المرحلية المقررة من إدارتها على وفق الموارد المتاحة، ويضيف أن الخطة التي توضع في مجال التربية البدنية والرياضية تمر بمراحل الإعداد والإقرار والتنفيذ والمتابعة، وفي مرحلة التنفيذ، وبعد أن يتم اختيار أفضلها من القادة الإداريين مع مراعاة تأثيرها وتأثرها بالظروف البيئية الداخلية والخارجية، ثم بعد ذلك تبدأ عملية التنفيذ من الأشخاص المكلفين بها وبالتعاون بين أفراد المؤسسة". (الربيعي والماجدي، ٢٠١٣، ٧٩، ٨٤-٨٥)

ويتضح من الجدول (٣) ان مرحلة تقييم الاستراتيجية حصلت على مستوى (متوسط) على وفق نسبة مئوية (٦٧,٦٤%) بوسط حسابي بلغ (٢٠,٢٩٤) ويجد الباحثان أن هذه النتيجة تعود الى كون هذه المرحلة تحتاج الى جهود ادارية مكثفة ومراجعة مستمرة واساليب متابعة متنوعة ومعايير متعددة، ونظام لتقويم التنفيذ متواصل وثقافة تنظيمية ملائمة تركز على الشفافية وقبول المساءلة ، وتقبل كافة النتائج المترتبة عليها ، إذ يرى (عوض) أن اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط. (عوض، ٢٠١٣، ١٥٩)

و يذكر (عاشور) على المؤسسة أن تقوم بإجراء عملية تقييم شاملة للخطة الاستراتيجية في نهاية كل عام، وذلك بهدف مراجعة ما تم انجازه وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي ومراجعة عناصر الخطة الاستراتيجية بناءً على تحليل الاوضاع الداخلية والخارجية المستجدة. (عاشور، ٢٠٠٦، ١٧)

وبخصوص النتيجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية التي أظهرت بمستوى (مرتفع) يجد الباحثان أن ذلك يعود الى سببين رئيسيين ، الاول يتمحور حول خصائص ادارات هذه الشعب ونوعية ملاكاتها ومستوى إمكاناتها والتي جعلها مؤهلة أكثر من غيرها من المنظمات لاعتماد التخطيط الاستراتيجي في عملها، فالإدارة العليا للشعب تسند إلى كفاءات عملية متخصصة ترغب بالعمل، وتسعى للتطور وتكافح للتنافس وتتطلع إلى التميز الرياضي داخل الجامعة وخارجها، وهذا يتطلب بلا شك استثمار الأساليب الإدارية الحديثة في عملها، ومنها التخطيط الاستراتيجي الذي يؤسس لتوجه العمل وتوجيهه على وفق رؤية مستقبلية واضحة تسترشد بموجبات التحليل والتنبؤ والتكيف، وبهذا الخصوص يذكر (زغدار وصالحي) أن المنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وانشطتها استراتيجياً تحقق العديد من المزايا اهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في وضوح رؤيتها المستقبلية، وكذلك يساعدها على تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة وذلك بتوجيه جهود المنظمة

التوجيه الصحيح على المدى البعيد، كذلك فهو يساعد على تحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات (زغدار وصوالحي، ٢٠١٧، ٧٦)، ويعتقد الباحثان ان الذي يشجع الادارات العليا للشعب على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في عمل الشعبة وجود ملاكات رياضية متخصصة وكفوءة تقدم جهودها في ظل مناخ تنظيمي يتميز بحب العمل وجديته واتصافه بروح الفريق، ويعد توفر الإمكانيات الرياضية المناسبة في معظم الجامعات العراقية دافعاً لها للتخطيط الاستراتيجي للأنشطة الرياضية الجامعية.

أما السبب الرئيس الثاني للنتيجة الجيدة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية فهو متمثل في وجودها ضمن منظومة متقدمة علمياً وعملياً، تتبنى المستجدات والتطورات لتحقيق النوعية مما تؤكد عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعات التابعة كافة لها للعمل بموجبه كطريق واضح للرقى والتقدم في التخصصات والأنشطة الجامعية كافة ، وبهذا الخصوص يؤكد (الكواز) " أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه لكي تعمل. (الكواز، ٢٠١٩، ١٨).

الاستنتاجات

١. الوصول إلى مقياس التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية، وتم التحقق من فاعليته في قياس مراحل التخطيط الاستراتيجي.
٢. تعمل شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية على وفق مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر ملاكاتهما، مع وجود المؤشرات الآتية:
 - أ. ارتفاع مستوى تطبيق مراحل التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية.
 - ب. وجود مستوى متوسط من تطبيق مرحلة تقييم الاستراتيجية.
 - ج. ظهور التحليل البيئي الخارجي بشقيه العام والخاص بمستوى مرتفع.
 - د. وجود مستوى متوسط من تطبيق التحليل البيئي الداخلي.
 - هـ. ارتفاع مستوى تطبيق أجزاء التوجه الاستراتيجي التي تتمثل ب (الرسالة، والرؤية، والقيم، والأهداف الاستراتيجية).

التوصيات

١. تطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي على عينات أخرى كمديريات النشاط الرياضي والمدرسي ومديريات الرياضة والشباب.
٢. ضرورة الاستمرار في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في شعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية الحكومية بوصفه اداة إدارية تساعدها على التكيف والتطور، مع التركيز على الآتي:
 - أ. عقد دورات تدريبية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي تتناسب مع مستوى الإدارة العليا للشعبة ومع ملاكاتها لتحسين قدراتهم في تطبيقاته، فضلاً عن تطوير معلوماتهم حول ماهيته ومراحله وأساليبه والمفاهيم المرتبطة به.
 - ب. تنظيم ورش عمل على وفق نموذج حلقات الجودة تضم مديري اقسام النشاطات الطلابية ومديري شعب النشاطات الرياضية ونخبة من ملاكاتها المتقدمة بهدف مناقشة سير تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله واجراءاته وتبادل المعلومات حول التجارب المتميزة فيه لتنمية وتلاقح الأفكار التي تتعلق بتنشيطه كأساس لتميز الرياضة الجامعية.
 - ج. تفعيل الاتفاقات وبروتوكولات التعاون المشترك بين الجامعات العراقية الحكومية والجامعات العالمية للاطلاع على خبراتها وتجاربها في التخطيط الاستراتيجي بالمجال الرياضي.
 - د. ابداء الإدارة العليا لشعب النشاطات الرياضية مزيداً من الاهتمام بتطوير قابلياتها وامكاناتها في توفير متطلبات مرحلة تقييم الاستراتيجية وتطبيق اجراءاتها، حتى يتم التأكد من فاعلية خططها الاستراتيجية وزيادة ضمان نجاحها بتعزيز ايجابياتها ومعالجة سلبياتها.
 - هـ. قيام الادارات العليا لشعب النشاطات الرياضية بإعادة النظر في تحليل بيئتها الداخلية لزيادة ادراكها بما تتميز به من عناصر قوة نقاط ضعفها وتشخيصها للإفادة منها في عملية تطوير خططها الاستراتيجية.

المصادر

١. بن حمدان، خالد محمد وادريس، وائل صبحي (٢٠٠٧): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢. الخفاجي، عباس خضير (٢٠٠٤): الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، ط١، الاصدار الأول، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. درويش، كمال الدين عبد الرحمن، حسنين، محمد صبحي (٢٠٠٤): موسوعة اتجاهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، المجلد الثاني، دار الفكر العربي القاهرة.

٤. الربيعي، حسن ناجي، والماجي، عبدالرزاق جبر (٢٠١٣): الإدارة المعاصرة في التربية البدنية والرياضة ، مكتب ايناس الحسنى للطباعة والتصاميم وخدمة الكمبيوتر، بغداد.
٥. زغدار، عبد الحق وصالحي، ليلي (٢٠١٧): مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد (١١) تموز.
٦. سيد ، عادل حسن ومحمد ، محمد فتحي (٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر.
٧. الشافعي ، حسن احمد (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
٨. عاشور، صابر يونس (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، دليل المتدرب ، مشروع تطور إدارة المنظمات الأهلية من الداخل ممول من جمعية المساعدات الشعبية النرويجية (NPA) وبإشراف شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO).
٩. عبدالله ، ضمياء علي وآخران (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي كأداة جودة الأداء الإداري لبعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى، العراق.
١٠. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١١. عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٢): إدارة وتنظيم ، كتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. عوض، عاطف محمود: (٢٠١٣): "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية" في محافظة البقاع اللبنانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد - ٢٩ - العدد الأول.
١٣. الكلثم، حمد بن مرضي وبدرانه، حازم علي (٢٠١٠): معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (١٠)، المجلد الخامس، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الجمهورية اليمنية - صنعاء.
١٤. الكواز، عدي غانم (٢٠١٩): الإدارة الرياضية ، دار نون للطباعة والنشر والتوزيع، نينوى، العراق.
١٥. ماهر ، احمد (٢٠٠٩) : " دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .



مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد ١٧ ، العدد (١) ، لسنة ٢٠٢١

College of Basic Education Researchers Journal
ISSN: 7452-1992 Vol. (17), No.(1), (2021)

١٦. لايع، خالد اسود (٢٠١٣): واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية ، العراق، مج ١٣، العدد ١٤ .
١٧. يحيوي، محمد وقطاب، محمد (٢٠١٦): "دور عامل التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضيات بالشلف".
18. Ferguson, George (1981): *Statistic analysis in psynology and education*, Mc Graw Hill, IV.Y.
19. Wilson, Ian, (1992): *Realizing the Power of Strestegic Divrsion*, Long Range Planning. U.S.A.

ملحق (١): أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي والشهادة	الاختصاص	صفة العمل أو مكان العمل
١	أ.د. عامر محمد سعودي	التعلم الحركي	مدير قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل سابقا
٢	أ.د. وليد خالد همام	إدارة وتنظيم	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل
٣	أ.د. عدي غانم محمود	إدارة وتنظيم	مدير شعبة النشاطات الطلابية سابقا- في كلية الصيدلة- جامعة الموصل
٤	أ.د. وليد غانم ذنون	بايوميكانيك	مدير قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل سابقا
٥	أ.د. غيداء سالم عزيز	القياس والتقويم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل
٦	أ.د. وليد خالد رجب	القياس والتقويم	مدير شعبة النشاطات الطلابية سابقا- في كلية طب الاسنان - جامعة الموصل
٧	أ.م. د. محمد ذاكر سالم	إدارة وتنظيم	مسؤول شعبة النشاطات الطلابية في كلية التمريض - جامعة الموصل
٨	أ.م.د. بثينة حسين علي	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل
٩	أ.م.د. خالد محمود عزيز	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل
١٠	أ.م.د. وليد ذنون يونس	علم النفس الرياضي	مدير شعبة النشاطات الرياضية في جامعة الموصل

١١	ا.م.د. خالد عبد المجيد الخطيب	التعلم الحركي	مدير قسم النشاطات الطلابية في جامعة الموصل - سابقا
١٢	ا.م.د. رافع ادريس عبدالغفور	علم النفس الرياضي	مسؤول شعبة النشاطات الطلابية في كلية طب الاسنان - جامعة الموصل
١٣	أ.م.د. نغم خالد نجيب	علم النفس الرياضي	عضو شعبة النشاطات الطلابية في كلية الحاسوب والرياضيات - جامعة الموصل

الملحق (٢): يبين نسبة اتفاق المحكمين على صلاحية فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي وقيم معامل الارتباط للفقرات (الاتساق الداخلي)

ت	نسبة اتفاق المحكمين	المجموعة العلبا		المجموعة الدنيا		قيمة ت المحتسبة	مستوى الدلالة	درجة ارتباط الفقرة بالمجال	درجة ارتباط الفقرة بالمقياس
		س	ع ±	س	ع ±				
١	٨٤,٦١	٤,٧٨٥	٠,٤٧٠	٣,٩٧٦	٠,٨٤٠	٥,٤٤٦	٠,٠٠٠	٠,٣٨٠	٠,٣٩٦
٢	٨٤,٦١	٣,٩٥٢	٠,٦٢٢	٣,٨٨١	٠,٩٤٢	٠,٤١٠	٠,٦٨٣		
٣	٨٤,٦١	٣,١٩٠	٠,٤٥٤	٣,٦٦٦	٠,٨٤٥	٣,٢١٤	٠,٠٠٢	٠,٢٦٠	٠,١٦٨
٤	٩٢,٣٠	٤,٦١٩	٠,٥٣٨	٣,٧١٤	٠,٩١٨	٥,٥٠٧	٠,٠٠٠	٠,٣٨١	٠,٤٤٤
٥	٨٤,٦١	١,٣٣٣	٠,٥٢٥	١,٢٦١	٠,٩٦٨	٠,٦٤٠	٠,٥٢٤		
٦	٨٤,٦١	٤,٨٣٣	٠,٧٧٢	٣,٨٣٣	١,١٨٧	٥,٢٠١	٠,٠٠٠	٠,٤٦٠	٠,٤٨٥
٧	٨٤,٦١	٤,٩٥٢	٠,٣٠٨	٤,٠٠٠	١,٠٥٩	٥,٥٩٤	٠,٠٠٠	٠,٣٦٥	٠,٣٥٧
٨	٧٦,٩٢	٤,٥٠٠	٠,٥٠٦	٤,١٦٦	٠,٣٧٧	٣,٤٢٣	٠,٠٠١	٠,٢٤٨	٠,٢٦٦
٩	٧٦,٩٢	٤,٩٧٦	٠,١٥٤	٤,١١٩	٠,٩٦٧	٥,٦٦٧	٠,٠٠٠	٠,٤٧٠	٠,٤٩٢
١٠	٧٦,٩٢	٤,٩٢٨	٠,٢٦٠	٣,٧٣٨	١,٢١٠	٦,٢٢٩	٠,٠٠٠	٠,٤٢٣	٠,٤٥٧
١١	٩٢,٣٠	٤,٨٥٧	٠,٤١٧	٤,١٦٦	٠,٩٨٥	٤,١٨٠	٠,٠٠٠	٠,٣٣٤	٠,٤١٨



٠,٤٧٢	٠,٤٥٠	٠,٠٠٠	٦,٧٥٥	١,٠٥٧	٣,٨٣٣	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٩٢,٣٠	١٢
٠,٣٩٨	٠,٤٢٢	٠,٠٠٠	٥,٦٢٧	١,٠٥٧	٣,٨٣٣	٠,٥٢١	٤,٨٥٧	٩٢,٣٠	١٣
٠,٦٢٨	٠,٥٩٦	٠,٠٠٠	٧,٩٤٠	٠,٩٤٩	٣,٣٠٩	٠,٥٧٠	٤,٦٦٦	٨٤,٦١	١٤
٠,٦٤٠	٠,٦٦٤	٠,٠٠٠	١٠,١٥١	١,٠١٦	٣,٥٤٧	٠,٢١٥	٤,٩٥٤	٩٢,٣٠	١٥
٠,٦٨٨	٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	٨,٥٢٥	١,١٦٠	٣,٥٤٧	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٨٤,٦١	١٦
٠,٥٨٠	٠,٥٤٠	٠,٠٠٠	٧,٦٩٥	١,٢٤٨	٣,٣٨١	٠,٢٩٧	٤,٩٠٤	٧٦,٩٢	١٧
٠,٣٥٦	٠,٢٩٨	٠,٠٠٠	٣,٧٤٩	٠,٨٥٧	٣,٤٠٤	٠,٨٨٩	٤,١١٩	٨٤,٦١	١٨
٠,٦٠٨	٠,٥٧٩	٠,٠٠٠	٦,٩٩١	٠,٨٧٨	٣,٩٠٤	٠,٢٩٧	٤,٩٠٤	٩٢,٣٠	١٩
٠,٢٦٨	٠,٢١٠	٠,٠١٦	٢,٤٥٤	٠,٩٧٥	٣,٣٠٩	١,١٥١	٣,٨٨١	٩٢,٣٠	٢٠
٠,٤٩٠	٠,٤٩٦	٠,٠٠٠	٧,٥٩٤	١,٠١٣	٣,٧٣٨	٠,٢١٥	٤,٩٥٢	٩٢,٣٠	٢١
٠,٦٦٧	٠,٦١٣	٠,٠٠٠	٩,٢٠٣	٠,٩٨٩	٣,٥٩٥	٠,٠٠٠	٥,٠٠٠	٩٢,٣٠	٢٢
٠,٤٩٤	٠,٥١٩	٠,٠٠٠	٨,٤٥٤	٠,٩٦٩	٣,٢٨٥	٠,٤٦٧	٤,٦٩٠	٧٦,٩٢	٢٣
		١,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٧	٤,٨٣٣	٠,٣٧٧	٤,٨٣٣	٩٢,٣٠	٢٤
٠,٧٥٣	٠,٧٠٣	٠,٠٠٠	٨,١٣١	٠,٩١٧	٣,٨٠٩	٠,١٥٤	٤,٩٧٦	٩٢,٣٠	٢٥
٠,٥٨٨	٠,٥١١	٠,٠٠٠	٦,٧٧٤	٠,٧٧٧	٤,٠٧١	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٩٢,٣٠	٢٦
٠,٦١١	٠,٥٩٣	٠,٠٠٠	٨,٤٠٤	٠,٧٥١	٣,٨٥٧	٠,٢٩٧	٤,٩٠٤	٩٢,٣٠	٢٧
٠,٥١٦	٠,٥٣٨	٠,٠٠٠	٧,٩٧٢	٠,٧٩٠	٣,٩٠٤	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٨٤,٦١	٢٨
٠,٦٩٦	٠,٦٥١	٠,٠٠٠	٨,٢٦٨	٠,٧٥٩	٣,٩٠٤	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٩٢,٣٠	٢٩
٠,٧٥٣	٠,٦٦٤	٠,٠٠٠	٩,٥١٢	٠,٧٩٤	٣,٦١٩	٠,٣٢٧	٤,٨٨١	٩٢,٣٠	٣٠
٠,٧٥١	٠,٦٧١	٠,٠٠٠	٨,٩٥٦	١,٠٦٣	٣,٤٥٢	٠,٢١٥	٤,٩٥٢	٩٢,٣٠	٣١
		١,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٤٩١	١,٣٨١	٠,٤٩١	١,٣٨١	٩٢,٣٠	٣٢
٠,٧١٥	٠,٦٢٧	٠,٠٠٠	١٠,٠٦٨	٠,٨٩٨	٣,٢١٤	٠,٤٣١	٤,٧٦١	٩٢,٣٠	٣٣
٠,٥٣٣	٠,٥٢٣	٠,٠٠٠	٧,١٢٦	٠,٨٧١	٣,٨٥٧	٠,٣٢٧	٤,٨٨١	٨٤,٦١	٣٤
٠,٦٣٥	٠,٥٩٣	٠,٠٠٠	٧,١٠٧	٠,٩٧٦	٣,٧٨٥	٠,٢٩٧	٤,٩٠٤	٩٢,٣٠	٣٥



٠,٥٩١	٠,٥٨٤	٠,٠٠٠	٨,٨٢٢	٠,٩٩١	٣,٥٧١	٠,٢١٥	٤,٦٥٢	٩٢,٣٠	٣٦
٠,٦٢٢	٠,٥٧٤	٠,٠٠٠	٨,٥٧٤	١,٠٥٨	٣,٣٨١	٠,٣٥٤	٤,٨٥٧	٨٤,٦١	٣٧
		١,١٩٣	١,٣١٣	٠,٤٩١	٤,٦١٩	٠,٥٠٥	٤,٤٧٦	٨٤,٦١	٣٨
٠,٧٨٧	٠,٧٣٨	٠,٠٠٠	١٠,٧٧٥	١,١٢٥	٣,٠٤٧	٠,٢١٥	٤,٩٥٢	٩٢,٣٠	٣٩
٠,٦٧١	٠,٦٥٤	٠,٠٠٠	٨,٢٥٧	١,٠١٣	٣,٥٩٥	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٨٤,٦١	٤٠
٠,٥٧٢	٠,٦١٦	٠,٠٠٠	٩,٢٠٠	٠,٩٨٣	٣,٢٣٨	٠,٤٣١	٤,٧٦١	٩٢,٣٠	٤١
٠,٧٤٤	٠,٥١٠	٠,٠٠٠	٥,٠٧٣	١,١٥١	٣,٥٤٧	٠,٨٩٦	٤,٦٩٠	٨٤,٦١	٤٢
٠,٥٩٣	٠,٥٥٠	٠,٠٠٠	٧,١٢٩	٠,٨٢٨	٣,٧٣٨	٠,٤٧٠	٤,٧٨٥	٧٦,٩٢	٤٣
٠,٦٠٨	٠,٥٢٦	٠,٠٠٠	٥,١١٧	٠,٨٩٦	٣,٩٧٦	٠,٤٣١	٤,٧٦١	٨٤,٦١	٤٤
٠,٧٥٩	٠,٥١٨	٠,٠٠٠	٥,٢٧٠	١,٢٣٤	٣,٤٧٦	٠,٨٩١	٤,٧١٤	٧٦,٩٢	٤٥
٠,٦٨٤	٠,٥٧٦	٠,٠٠٠	٥,٢٧٠	١,٠٥٧	٣,٨٣٣	٠,٤٣١	٤,٧٦١	٧٦,٩٢	٤٦
٠,٧٢١	٠,٤٢١	٠,٠٠٠	٤,٠٧٧	١,٠٣٤	٣,٦١٩	٠,٩٤٣	٤,٥٠٠	٩٢,٣٠	٤٧
٠,١٢٩	٠,٢٣٣	٠,٠٣٨	٢,١١٢	٠,٩٨٣	٤,٠٩٥	١,٠٨٠	٣,٦١٩	٨٤,٦١	٤٨
٠,٦٩٦	٠,٥٨٤	٠,٠٠٠	١٠,٠٦٩	٠,٩٦٤	٣,٢٦١	٠,٣٩٥	٤,٨٨١	٩٢,٣٠	٤٩
٠,٥٤٤	٠,٥٨٤	٠,٠٠٠	٦,٩١٥	٠,٧٣٩	٣,٨٨١	٠,٤١٥	٤,٧٨٥	٩٢,٣٠	٥٠
٠,٥٦٤	٠,٣٨٠	٠,٠٠٠	٦,٥٤٥	٠,٨٢٣	٣,٨٣٣	٠,٥٠٥	٤,٨٠٩	٩٢,٣٠	٥١
٠,٦١١	٠,٤٢٩	٠,٠٠٠	٦,٦٦٠	٠,٨٢٠	٣,٧٦١	٠,٥٦٤	٤,٧٨٥	٩٢,٣٠	٥٢
٠,٥٦٩	٠,٣٨٦	٠,٠٠٠	٥,١٩٤	٠,٦٩٨	٤,٠٠٠	٠,٥٥٣	٤,٧١٤	٨٤,٦١	٥٣
٠,٥٥٥	٠,٣٦٤	٠,٠٠٠	٦,٣٣٦	٠,٨٥٣	٣,٨٣٣	٠,٤٧٠	٤,٧٨٥	٨٤,٦١	٥٤
٠,٦٨٩	٠,٣٤١	٠,٠٠٠	٤,٥٢٠	٠,٩٦١	٣,٩٥٢	٠,٥٨٦	٤,٧٣٨	٧٦,٩٢	٥٥
٠,٧٤١	٠,٣٦٢	٠,٠٠٠	٥,٢٧٠	٠,٩٥١	٣,٨٥٧	٠,٥٧٦	٤,٧٦١	٩٢,٣٠	٥٦
٠,٤٦٧	٠,٢٥١	٠,٠٠٠	٤,٥٢٢	١,٠٤٨	٣,٧٨٥	٠,٤٩٦	٤,٥٩٥	٩٢,٣٠	٥٧
٠,٦٣٠	٠,٣٣٩	٠,٠٠٠	٤,٤٩٦	٠,٩٩٩	٣,٩٧٦	٠,٥٣٢	٤,٧٦١	٨٤,٦١	٥٨
٠,٥٥٨	٠,٣٦١	٠,٠٠٠	٥,١٨٩	٠,٩٢١	٣,٩٢٨	٠,٤٨٤	٤,٧٦١	٨٤,٦١	٥٩

		٠,٦٩٧	٠,٣٩٠	٠,٢٦٠	٤,٩٢٨	٠,٢٩٧	٤,٩٠٤	٩٢,٣٠	٦٠
٠,٣٨٤	٠,٢٧٧	٠,٠٠٠	٣,٧٩٢	٠,٨١١	٤,٠٢٣	٠,٤٥٣	٤,٥٩٥	٨٤,٦١	٦١

ملحق (٣): مقياس التخطيط الاستراتيجي بصورته النهائية

ت	الفقرة	تطبق هذه الفقرة بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة جدا
١.	تحرص الإدارة العليا للشعبة على تقييم ملاكاتها الرياضية بشكل شمولي وموضوعي للوقوف على مستويات ادائهم وحاجاتهم.				
٢.	تعتمد الإدارة العليا للشعبة على تحديد عناصر القوة في بيئتها الداخلية كمرتكزات لتحقيق تقدمها ونجاحها التنظيمي.				
٣.	تحلل الإدارة العليا للشعبة مدى توفر عوامل جودة الحياة الوظيفية في مقر بنايتها.				
٤.	تبدي الإدارة العليا للشعبة اهتماماً بعمليات البحث والتطوير والاحصاء في الشعبة.				
٥.	تقوم الإدارة العليا للشعبة بتشخيص نقاط الضعف في بيئتها الداخلية لمعالجتها.				
٦.	تتقهم الإدارة العليا للشعبة واقع إيراداتها المالية				

					وصعوبات توفير نفقات انشطتها وفعاليتها.
					٧. توازن الإدارة العليا للشعبة بين عدد اقسام وطلبة الكلية وعدد الملاكات الرياضية العاملة فيها.
					٨. تفكر الإدارة العليا للشعبة بمستوى التحكم وصعوباته في المباريات التي تقيمها.
					٩. تراجع الإدارة العليا للشعبة أساليب الدعاية والاعلان والتسويق لخدماتها وانشطتها الرياضية داخل الجامعة.
					١٠. تترك الإدارة العليا للشعبة الظروف الاقتصادية والمالية للدولة والتي تؤثر على حجم مخصصات التنمية والتطوير المستقبلي للمؤسسات العامة ومنها الرياضية.
					١١. تستوعب الإدارة العليا للشعبة تأثير القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية في انشطتها الرياضية وخاصة مشاركة الطالبات.
					١٢. تمتلك الإدارة العليا للشعبة تصورا واضحا حول محدودية ومعوقات استخدامها للتكنولوجيا الحديثة في إدارة نظم معلوماتها وانشطتها الرياضية.
					١٣. تُلم الإدارة العليا لشعبة النشاطات الرياضية في الجامعة بالتشريعات والقوانين المحددة للتخطيط الاستراتيجي للموارد ذات النقل النوعي كإنشاء الملاعب والقاعات والمساح المغلقة المتكاملة.
					١٤. تتفهم الإدارة العليا للشعبة التحديات الامنية الراهنة التي تؤثر على اقامة وتنظيم المهرجانات والبطولات الرياضية .

					١٥ . تستلهم الإدارة العليا للشعبة دعم وتحفيز قيادات الخط الأول في الجامعة.
					١٦ . تتابع الإدارة العليا للشعبة الفرص المتوفرة في المؤسسات غير الرياضية (كالقنوات الفضائية وشركات الاتصال) لاستثمار قدراتها ودعمها في تطوير انشطتها وخططها المستقبلية.
					١٧ . تدرس الإدارة العليا للشعبة فرص التعاون وتبادل الخبرات مع المؤسسات الرياضية خارج الجامعة ولا سيما شعب الجامعات الأخرى.
					١٨ . تبحث الإدارة العليا للشعبة في بيئتها الخارجية عن الفرص الرياضية (الدورات التدريبية والتحكيمية والمؤتمرات والتجمعات العلمية) للاستفادة منها في تعزيز قدرات ملاكاتها الرياضية.
					١٩ . تقيم الإدارة العليا للشعبة بعناية احتمالات نتائج التنافس الرياضي مع بقية شعب النشاطات الرياضية في بطولات الجامعات.
					٢٠ . تهتم الإدارة العليا للشعبة بتوضيح طبيعة العلاقة مع كلية أو أقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة الموجودة في نفس الجامعة.
					٢١ . تدرك الإدارة العليا للشعبة ضعف انفتاح المنظمات والمؤسسات الرياضية داخل المحافظة على الشعبة.
					٢٢ . تنشر الشعبة رسالتها بشكل واضح ومكتوب في مختلف وحداتها ومواقعها داخل الجامعة.
					٢٣ . تتضمن رسالة الشعبة أنشطتها وخدماتها الرئيسية

					المناطة بها .
					٢٤ . تنسجم رسالة الشعبة مع رؤيتها المستقبلية .
					٢٥ . تضع الشعبة رؤية طموحة وجذابة عن صورتها المستقبلية .
					٢٦ . تستهدف رؤية الشعبة تنويع خدماتها الرياضية لتلبية احتياجات طلبة الجامعة .
					٢٧ . تطمح رؤية الشعبة إلى تحقيق التفوق الرياضي بتميزها الإداري .
					٢٨ . تهتم رؤية الشعبة بتوثيق صلاتها بالمجتمع والبيئة المحلية من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية .
					٢٩ . تهتم إدارة الشعبة بتقديم خدماتها الرياضية وفق اسلوب ابداعي .
					٣٠ . تركز إدارة الشعبة على تطوير مهارات القيادة الإدارية لدى ملاكاتها بما يتلاءم مع متطلبات رؤيتها المستقبلية .
					٣١ . تنمي إدارة الشعبة لدى ملاكاتها الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه المشاركة الفاعلة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .
					٣٢ . تضع الشعبة أهداف استراتيجية واقعية تستمدّها من رسالتها .
					٣٣ . تصيغ إدارة الشعبة أهدافها الاستراتيجية على وفق معايير محددة لتقييم درجة التقدم في العمل .
					٣٤ . تقسم الإدارة العليا للشعبة أهدافها الاستراتيجية إلى أهداف مرحلية متكاملة (قصيرة متوسطة

					بعيدة).
					٣٥. تعد الإدارة العليا للشعبة توجهاتها الاستراتيجية في ضوء أفكار ومقترحات ملاكاتها الرياضية وخاصة من ذوي الكفاءة والخبرة
					٣٦. تطلع الإدارة العليا للشعبة على التجارب الناجحة لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات الأخرى للاستفادة منها.
					٣٧. تقوم الإدارة العليا للشعبة بصياغة خطط فرعية للأنشطة الرياضية الداخلية بين الكليات كأساس لتفعيل النشاط الرياضي لانتقاء المتميزين من الطلبة الرياضيين.
					٣٨. تراعي الإدارة العليا للشعبة بالخطوة الاستراتيجية للأنشطة الرياضية الخارجية لمنتخبات الجامعة اوليات التفوق في النتائج والمستويات.
					٣٩. تضع الإدارة العليا للشعبة عدة خيارات استراتيجية مبدئية توضح المسارات الرئيسية الممكنة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.
					٤٠. تختار الإدارة العليا للشعبة الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق أهدافها في ضوء الربط بين التحليلين الداخلي والخارجي للشعبة.
					٤١. تحقق الإدارة العليا للشعبة التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية للأنشطة الرياضية الداخلية والخارجية مع الخطة الاستراتيجية العامة للشعبة.
					٤٢. تتسم الخطة الاستراتيجية للشعبة بالمرونة وقابلية

					التعديل حسب المستجدات.
					٤٣. تحدد الإدارة العليا للشعبة بشكل ملائم الجهات والأفراد المسؤولين عن تنفيذ خططها.
					٤٤. توفر الإدارة العليا للشعبة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خططها وفق الأولويات.
					٤٥. تضع الإدارة العليا للشعبة الجداول الزمنية المناسبة للخطط والبرامج التي تنفذها.
					٤٦. ترفد الإدارة العليا للشعبة ملاكاتها ووحداتها بسياسات وإجراءات واضحة للاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطط.
					٤٧. تزود الإدارة العليا للشعبة بالتنفيذ الخططي بالمعلومات اللازمة والمستجدة المتميزة بالجودة.
					٤٨. توفر الإدارة العليا للشعبة نظام حوافز يدعم الملاكات والجهات المتميزة في تنفيذ الخطط الموضوعة.
					٤٩. تراجع الإدارة العليا للشعبة الاستراتيجيات والخطط التي تنفذها في ضوء المتابعة المستمرة للظروف البيئية الداخلية والخارجية.
					٥٠. تحدد الإدارة العليا للشعبة الجهة أو الأفراد المخولين بمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة.
					٥١. تعتمد الإدارة العليا للشعبة أساليب متنوعة لمتابعة وتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمتوقع.
					٥٢. تستفيد الإدارة العليا للشعبة من المعلومات الرقابية في بناء خططها المستقبلية.
					٥٣. تحدد الإدارة العليا للشعبة الجهات المسؤولة عن



					تصحيح الانحرافات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	
					تتعتمد الإدارة العليا للشعبة نظام مسائلة المعنيين عن التنفيذ بشفافية حول مستوى ادائهم وتحقيق النتائج المتوخاة منهم.	٥٤