

نحو ادارة استراتيجية لالاندية الرياضية  
بحث وصفي  
على عينة من الالاندية الرياضية في بغداد  
بحث مقدم من قبل الاستاذ المساعد  
الدكتور سالم رشيد عزيمة الباوي  
كلية الادارة والاقتصاد/ الوحدة الرياضية-جامعة بغداد  
الباب الاول

1-1 المقدمة واهمية البحث

يعد موضوع الادار الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في الادارة والتنظيم وذلك بسبب ضعف الموضوعات والافكار والنماذج القديمة في معالجة المشاكل التي تعاني منها البشرية ولهذا فان ادارة الاستراتيجية انبعثت كموضوع نظري لسد الفجوة في الفكر الاداري وبناء تصور وتحقيق الانجازات المتقدمة لذا واكب الباحثون في والمهتمون بالفكر الاداري ذلك الاهتمام والتوجهات الميدانية لممارسة العمل الاستراتيجي في محاولة لتوضيح الاطر النظرية للمفاهيم والقضايا الاساسية للمجهودات التي كان المدراء يبذلونها في العمل وهكذا ظهر حقل معرفي جديد في الفكر الاداري ندعوه اليوم الاستراتيجية واليوم يعد موضوع تحديد صياغة ادارة حديثة مأخذ الجد والاهتمام لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على فكر وتصرف اعضاء المنظمة من جهة وانعكاس على ادراك الاطراف الخارجية ذوي العلاقة بامكانيات وطموحات توجيهات المنظمة من الجهة الاخرى.

وعلى ضوء صياغة عمل المنظمة يمكن تحديد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الاداري فيها ومن ثم تحديد مقومات ومتطلبات تحقيق استقراء وبقاء ونمو المنظمة اهداف المنظمة التي تمثل ترجمة عملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود او التهديدات المحتملة.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة حيث ان الاندية الرياضية احدى المنظمات الرياضية المهمة التي تهتم بتربية النشء تربية وطنية صحيحة وتواكب حركة المجتمع ومقومات التأثيرات الخارجية والداخلية على الفرد والمجتمع ومدى انعكاسات ذلك على الحركة الرياضية بشكل عام والاندية الرياضية بشكل خاص نجد ان هذه الاندية الرياضية بحاجة الى اساليب واستراتيجيات جديدة وفعالة واكثر على معالجة هذه الاثار والنهوض بالواقع الرياضي وتحديد الملامح المستقبلية لهذه الاندية.

### **1-2 مشكلة البحث:**

ان المشاكل التي تعاني منها الاندية الرياضية تعود اغلبها لقلّة الاهتمام بالمستقبل خاصة في ظروف عدم التنظيم وندرة الموارد المالية وعدم الاستقرار في الهياكل الادارية في الاندية الرياضية مما ينعكس على طبيعة عمل هذه الاندية.

### **1-3 اهداف البحث:**

يأمل البحث في تحقيق الاهداف الاتية:

- معرفة مستوى توظيف الفكر الاستراتيجي في الاندية المبحوثة.

- هل هناك اختلاف بين الاندية في مستوى توظيف مفردات الفكر الاستراتيجي وفقا لطبيعة عملها؟

### **1-4 فروض البحث.**

- ترتبط مكونات ادارة الاستراتيجي (رسم الاستراتيجية) رسالة لاهداف بعلاقة معنوية بعضها مع البعض.

- توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى توظيف كل من مكونات ادارة الاستراتيجي (رسم الاستراتيجية رسالة الاندية الاهداف) في الاندية الرياضية المبحوثة.

### **1-5 مجالات البحث:**

- المجال البشري: عينة من الهيئات الادارية لاندية رياضية (الزوراء، الطلبة، الجوية).

- المجال المكاني: مقرات الاندية

- المجال الزمني: من 1/9/2002 - 1/2/2003

## الباب الثاني

### 2. الجانب النظري:

#### 2-1 مفهوم ادارة الاستراتيجي:

مارس البشر الاستراتيجية منذ القدم<sup>(1)</sup> غير انها بعدا معرفيا في مجال الادارة والتنظيم منذ الخمسينيات<sup>(2)</sup> لذا واكب الباحثون والمهتمون بالفكر الاداري ذلك الاهتمام والتوجهات الميدانية لممارسة العمل الاستراتيجي في محوله لتوضيح النظرية للمفاهيم والقضايا الاساسية.

للمجهودات التي كان المدراء يبذلونها لتجاوز التهديدات البيئية ونقاط الضعف في العمل وهكذا ظهر حقل معرفي جديد في الفكر الاداري ندعوه اليوم الاستراتيجية ومن الطبيعي ان تختلف وجهات نظر الباحثين في تحديد المفاهيم والقضايا ذات العلاقة بهذا الحقل فمنها من ركز على تحديد الاهداف (بانها خطة الادارة العليا للمنظمات الرامية للحصول على نتائج مطابقة لرسالة المنظمة واهدافها)<sup>(3)</sup> ، ومنها ركز على انها الطريقة التي يتم بموجبها التأكيد من امكانية تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها.

ان المفاهيم التي طرحتها ادارة الاستراتيجية تتصف بالتعدد والتنوع والتجدد مثل رسالة المنظمة والقوة الدافعة وربطت هذه المفاهيم باهداف المنظمة وانشطتها الداخلية وقد ساهمت ادارة الاستراتيجية في تغيير مسار الفكر التنظيمي ووضعه في زاوية غير تقليدية ونسيج فكري يتصف بالتناغم المرن مع البيئة وهي بهذا تحتاج الى درجة عالية من العقلانية والحدس والحركة لقد تباينت اراء الباحثين في هذا الحقل في تحديد متغيرات

---

<sup>(1)</sup> Mintzederj H I and Ghoshal the stratejy Poess London prentice Hall 1998,5.

<sup>(2)</sup> Ansot H E meerijini paradijmof Streajic Behaviornai of Menajement studies vol ,1987

<sup>(3)</sup> Wringht P pningle C Krol m. and parnell J Staregic management.

ادارة الاستراتيجية فهو يطرح موضوعات جديدة حيث اتفق الباحثين على مجموعة من العناصر الاساسية.(1)

## 2-2 مكونات ادارة الاستراتيجية

### 2-2-1 الرؤية الاستراتيجية:

يقصد بالرؤية الاستراتيجية الشاملة الفكرة المجردة ذات المضمون او الموقف الفلسفي ليس حول انشطة الاعمال وغايتها ووسائلها وانما حول الحياة الانسانية نفسها وهي ايضا منظور مستقبلي للادارة مدراء وعاملين ومصدر شعور بالولاء الجمعي والانتماء المشترك وتعتمد هذه على القدرة والمرونة في ترجمة المشاكل والوقت المناسب لتنفيذ البرامج والانشطة للمنظمة والوضوح والواقعية والقدرة على خلق معاني جديدة للمنظمة.

### 2-2-2 رسالة المنظمة:

تعتبر رسالة المنظمة عن الغرض الاساس الذي وجدت من اجله اي مهمتها الجوهرية لذا فهي تعبير عن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ولا بد ان تعكس رسالة المنظمة الاهداف الاستراتيجية الحيوية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في الاجل الطويل والوسائل التي تستخدمها للوصول الى هذه الاهداف ومع اتصاف رسالة المنظمة بالثبات النسبي على خلاف الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية التي تكون متغيرة ويتم تعديلها باستمرار فأن بالامكان تغيير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص او تهديدات جديدة بيئتها.(2)

---

(1) Reza m and Hullmantel A strategic management for the xxisZTcenture Yluice press1999.

(2) Mintzderj H Quinn J and Ghoshal S the stratejy proess London prentice Hall 1998,p75,89.

## 2-2-3 العوامل المؤثرة في تحديد مضمون الرسالة:

يتأثر مضمون الرسالة بجملة من العوامل الأساسية التي من أهمها:

أ. العقل القيادة في المنظمة وما يمتلكه هذا العقل من زيادة المعرفة في الفكر الاستراتيجي فهذا العقل مطالب بأن يحول حلم المنظمة الى رؤى والرؤى الى خطوات درب مستقبلها وان هذا العقل والفكر تساهم بدرجة كبيرة في تحديد مفردات الرسالة.

ب. الموارد التنظيمية لديها والتي يمكن تحويل تلك الرؤى الى حقيقة فوجود هذه الموارد او عدم وجودها او كلفتها تؤثر في تحديد مفردات الرسالة.<sup>(1)</sup>

ج. استلزام المنظور المستقبلي في بيئة مضطربة فمن خلال العقل القيادي في الفقرة الاولى والموارد في الفقرة الثانية ينتج تفاعل بين مفردات التنظيم ويتكون منظور مستقبلي للمنظمة من الحاضر الى المستقبل ويمكن يمتد اخضاعه للتجربة والتحديد الدقيق بالاضافة الى وجود ادوات تنظيمية لتمويلها الى واقع ملموس.<sup>(2)</sup>

د. ينبغي ان لا تكون الرسالة ثابتة ثبوتا مطلقا بل يفترض ان يحدث فيها تغير بين فترة واخرى وان هذا التغير قد يرتبط بالقوى البيئية المحيطة او التغيير في نظام القيم التي تؤمن قياداتها الادارية وتوجهاتها وثقافتها ونوعية سلوكها الاداري في التعامل مع المنظمة ومعايير النجاح معها ودرجة مشاركة العاملين في صناعة القرار.<sup>(3)</sup>

## 2-2-4 سمات الرسالة الجيدة:

لابد للرسالة الجيدة ان تتميز بمجموعة من السمات منها:

---

(1) الحمداني فؤاد محمد حسين: وضوح وصعوبة الاهداف وعلاقتها باداء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة 2000، ص 65.

(2) Mintzderj H Quinn J and Ghoshal S the stratejy proess London prentice Hall 1998,p75,89.

(3) الياسين، سعد غالب: الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار البازوري العلمية، 1998، ص 203.

أ. ان تنعكس درجة عالية من الانسجام بين ثقافتها التنظيمية وثقافة البيئة المتواجدة في المجتمع لمثله له من جهة وبين طبيعة نشاطاتها الداخلية وتوجيهاتها من جهة اخرى.

ب. ابراز جوانب التميز وخصائصها الفردية التي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى.

ج. سهولة ويسر تحول افكارها الى اهداف متنوعة مكانيا وزمانيا.

د. الشمول واعطاء صورة مثلي وحقيقية عن المنظمة وتعكس جوانب القوة فيها.

هـ. تحديد دقيق للاولويات وتوجه حقيقي للاتجاه المقصود.<sup>(1)</sup>

## 2-4 الاهداف الاستراتيجية:

تشمل الاهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط انساني فهي اساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصاميمها وقد جهد الباحثون في طرح ارائهم عن مضمون الاهداف بشكل عام والاهداف الاستراتيجية بشكل خاص عليه فأن الاهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الادارة من توجيه وقياس المنظمة تجاه الغرض المطلوب وجدت بانها النتائج التي تتوقع المنظمات انجازها.<sup>(2)</sup> ولذلك فهناك خاصتين للاهداف في المنظمات هما:

أ. الاستمرارية والانسجام في القرارات.

ب. القصدية في سلوك المنظمة.<sup>(3)</sup>

## 2-5 خصائص الاهداف:

---

<sup>(1)</sup> And lei D strategic management Building and sustaining competitive Advantage westpub 1996/p74.

<sup>(2)</sup> Hitt Alreland R and Hoskisson E stratejic managemen 4 ed south western coll edge pub 2001/p317.

<sup>(3)</sup>Freddrickson jand Mitchell T Strategic Decsion process and comprehcnivness and performance in an undustry with unstables Enuironment Academy OF managemen journal vol27 1989/p167.

أ. انها تمثل صورة لمستقبل المنظمة بمختلف اقسامها.

ب. انها متعددة ومتنوعة.

ج. تتغير الاهداف بمرور الوقت، من خلال التأثيرات الخارجية والداخلية كل تكنولوجيا وغيرها.

د. بالامكان تجزئة الاهداف، فهناك الاهداف الرئيسية على مستوى المنظمة وهناك الاهداف الفرعية على المستوى الاقسام وهكذا(1).

هـ. وضوح الاهداف وهو يشير الى المدى الذي تكون فيه الاهداف قابلة للقياس.(2)

و. ان تحتوي الاهداف على درجة معينة من الصعوبة ان تأثير على الاداء افعلي وتختلف المنظمات في تحديد درجة الصعوبة فهناك المنظمات التي تتصف قيادتها الادارية بطابع التحدي فتضع اهدافها يحتاج الى تحقيقها الى جهود كثيرة وقد ثبت الدراسات ان العاملين الذين يفضلون اهدافا صعبة هم اكثر انجازا من الذين يقبلون الاهداف الروتينية.(3).

3-5 ماهية الاندية الرياضية واهدافها الاساسية:

تعتبر الاندية الرياضية مؤسسة من المؤسسات تطور المجتمع، والتي تساهم في بناء الفرد بناء بدنيا وعقليا واجتماعيا ترفدهم بالثقافة العامة وتستثمر اوقاتهم بشكل ايجابي انطلاقا من الاهداف العامة التي تنص عليها اهداف الاندية الرياضية، والنادي الرياضي تكونه جماعة ذات صفة دائمة تربطهم فكرة رياضية واجتماعية تهدف الى نشر التربية الرياضية، الاجتماعية، الثقافية، ورفع مستواها وبث الروح الوطنية بين الاعضاء وتهيئة الوسائل والسبل لاستثمار اوقات الفراغ بما يعود عليهم وعلى الجميع بالنفع والفائدة.(4)

(1) الحمدي، فؤاد مُجَّد حسين: مصدر سابق.

(2) Godron j Adijnostic Approach to orjanlzational Be haviour Allgou & Bacon 1983/p14.

(3) Lothams cp wexlg creasing productivity throw performance Appaisal Academy managemen Review/p 466.

(4) السهر وردي، نجم الدين: مؤسسات رعاية الشباب، مطبعة سليمان الاعظمي، بغداد، 1972، ص22.

كما تسعى الاندية الرياضية الى خلق افاق واسعة جراء الانشطة الرياضية التي يمارسها الشباب من خلال استثمار وقت فراغهم بشكل مثمر في هذه المؤسسات، فضلا عن انها تكشف مواهبهم وقدراتهم وتشجيع ميولهم وتنمي المهارات المختلفة مما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات الملقاة عليهم<sup>(1)</sup>.

وانطلاقا مما ذكر فإن رسالة النادي الرياضي تهدف الى بناء الشخصية المتكاملة والشاملة على خدمة الاهداف العامة والمؤهلة علميا وبدنيا لاضافة كل ما هو نافع للفرد والمجتمع.<sup>(2)</sup>

اما الاهداف الاساسية للنادي الرياضي:

- أ. نشر الوعي الرياضي والثقافي والاجتماعي بين افراد المجتمع.
- ب. بث الروح الوطنية والقومية بين افراد المجتمع.
- ج. استثمار اوقات الفراغ بين صفوف الشباب وتنمية قابليتهم الذهنية والبدنية.
- د. اقامت المهرجانات الرياضية بين مختلف الاندية الرياضية من اجل اكتشاف المواهب وتنميتها بصورة مبتكرة وصولا الى رياضة المستويات العالية.<sup>(3)</sup>

### الباب الثالث

#### 3. منهج البحث واجراءته:

#### 3-1 منهج البحث:

---

(1) المحجوب، وجيه وفؤاد السراج: الدولة والشباب في التربية الرياضية، جامعة بغداد/ 1983، ص212.

(2) عدلي سليمان، اسماعيل رياض: الخدمة الاجتماعية طرقها ومجالاتها، مطبعة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص98.

(3) العزيمة، سالم رشيد: واقع الاندية الرياضية في القطر العراقي والسبل الكفيلة لتطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، 1984، ص135.



تم اختيار المنهج الوصفي وبالاسلوب المسحي لملائمة طبيعة المشكلة.

### 2-3 عينة البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث واهدافه وفرضياته قد تم اختيار عينة من الهيئات الادارية للاندية الرياضية ورؤساء اللجان العاملة في هذه الاندية وقد ضمنت (50) عضواً في اندية الزوراء، الطلبة، الجوية.

### 3-3 وسائل البحث المساعدة:

اعتمد الباحث على الوسائل الاتية:

1. المراجع والمصادر العربية والاجنبية.
2. المقالات الشخصية.
3. الاستبيان.

### 3-4 التجربة الاستطلاعية:

قام الباحث بتجربته الاستطلاعية على عدد من الهيئات الادارية واللجان العاملة وعددهم (10) لغرض التعرف على الصعوبات والسلبيات التي ترافق عملية اجراء الاختبار.

### 3-5 استمارة الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة معتمداً في ذلك على خبرته الشخصية وبعض المصادر والمراجع العلمية حيث اشتملت الاستمارة على (6) محاور رئيسية وكما موضح في الجدول (1)

### 3-5-1 صدق الاختبار:

تم عرض الاستثمار على مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في مجال التربية الرياضية الادارة واتفق الجميع على صحة مفردات الاستثمار.

### 3-5-2 ثبات الاختبار:

قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من عينة البحث (10) من اعضاء الهيئات الادارية وروؤساء اللجان الرئيسية في هذه الاندية ثم اعادة الاختبار بعد اسبوع من الاختبار الاول وبنفس الظروف وقد كان معامل الارتباط بين الاختبارين (80%) وهذا يعني ان الاستمارة ذات ثبات عالي.

### 3-5-3 موضوعية الاختبار:

قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من افراد العينة وقد اعطت نتائج واضحة اذ لم يختلف معنى الاسئلة عند افراد العينة محققا موضوعية الاختبار.

### 3-6 الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

- أ. النسبة المئوية.
- ب. الوسط الحسابي.
- ج. الانحراف المعياري.
- د. معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات.
- هـ. اختبار لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة.

## الباب الرابع

### 4- تحليل الاجابات وتفسير النتائج:

#### 4-1: متوسط الاجابات:

اوضحت نتائج البحث الخاصة بالجدول (2) بأن هنالك تباين في الاوساط الحسابية لمتغيرات الاستراتيجية وان اعلى وسط حسابي هو المتغير التخطيطي حيث بلغ (1104) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (65%) وهو ضعيف، مما يعكس عدم اتفاق عينة البحث على هذا الوسط، في حين جاءت المدخل التدبيري بالمرتبة الثانية في صياغة

الاستراتيجية حيث بلغ الوسط الحسابي (2203) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (1501) ويرى الباحث بأن الاندية الرياضية التي شملها البحث تتجح في اغلب ممارستها الادارية الى اهتمام بالامور التدبيرية القريبة الامد ولسد الثغرات الناتجة عن العمل اليومي اكثر من اهتمامها بالتخطيط وبصياغة الاستراتيجية ببعيدة الامد، في حين احتل متغير رسالة الاندية التي شملها البحث وبأقل وسط حسابي حيث بلغت (4602) وهو اقل من الوسط الفرضي، وانحراف معياري(2) وهذا يعكس قلة الاهتمام برسالة الاندية الرياضية، بل ان قسما من افراد عينة البحث لم يعرفوا ماذا تعني رسالة هذه الاندية، ويعزو الباحث ذلك الى ضعف الوعي الرياضي، وضعف في البرامج الثقافية والاجتماعية في هذه الاندية، او تكاد معدومة فيها، اضافة الى ذلك قلة اهتمام وسائل الاعلام في هذا المجال.

#### 2-4 اختيار العلاقة بين متغيرات البحث:

يناقش هذا المحور الفرضية التي تنص على ان مكونات ادارة الاستراتيجية ترتبط مع بعضها بعلاقة طردية معنوية كما في الجدول الاتي:

يلاحظ من الجدول اعلاه تباين علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وان اعلى ارتباط هو بين متغيري الاهداف والمخل التخطيطي حيث بلغ م الارتباط بينهما (71%) وهو ارتباط ايجابي، وهذا يعني ان الاندية الرياضية المبحوثة تربط بصورة جادة بين عملية التخطيط وبين تحديد الاهداف وهذا يؤثر ايجابيا في عمل الاندية الرياضية فهناك شعور شبه جماعي لدى افراد العينة على اهمية عملية التخطيط وعلاقتها الوظيفية مع الاهداف. في حين جاءت بالمرتبة الثانية علاقة المدخل التكيفي مع رسم الاستراتيجية حيث بلغ م الارتباط بينهما (0.6) وهو ارتباط متوسط ويعني هذا ان الاندية المبحوثة لم توظف الفكر الاستراتيجي في عملها اليومي بصورة جادة وفعالة وان اغلب نشاطاتها هي الاهتمام بعملية التكيف، وهذه العنلية وان كانت ضرورية للاندية الرياضية ومن المؤشرات

المهمة لفاعليتها ولكنها لا تتسجم مع مفردات الفكر الاستراتيجي الذي يؤكد على ان الاتجاه التكيفي ما هو الا رد الفعل تجاه البيئة وان رسم الاستراتيجية وفقا لهذه النتائج هي جزء من عملية التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وهو يعكس نشاط ضعيف من نشاطات المنظمة، وان المنظمة يجب ان تؤكد بصورة كبيرة على ان تكيف متغيرات البيئة لصالحها اكثر من تكيفها مع البيئة، فالفكر الاستراتيجي يعتمد على جانب التأثير في البيئة اكثر من التأثير بها وان كان يولي لكليهما الاهتمام المطلوب، ومن علاقات الارتباط الاخرى الملفتة للنظر هي العلاقة الضعيفة بين رسالة الاندية الاستراتيجية وبلغت (0.37) وهو ارتباط ضعيف، ان نجاح عملية الصياغة ترتبط اساسا وحقيقة مع رسالة الاندية، فاذا كانت هذه الرسالة مجهولة الهوية في هذه الاندية وتعاني من الغربة وعدم الفهم لها من الطبيعي ان يعكس ذلك سببا على رسم الاستراتيجية وضعف علاقتها مع الرسالة، وهذه العلاقة الضعيفة بالعلاقة بين المتغيرات وان اعلى ارتباط لها لم يتجاوز الوسط وكلها ارتباطات ضعيفة او قليلة، في حين يلاحظ من خلال الجدول ان متغير الاهداف تتميز بارتفاع معاملاتها مع متغيرات البحث مقارنة بالمتغيرات الاخرى.

ويعزو الباحث الى ان الاهداف معروفة لدى العاملين في هذه الاندية ويعمل الجميع من اجل تحقيقها.

#### 3-4 اختبار الفروق المعنوية بين بدلالة عمل الاندية الرياضية المبحوثة:

يتضح من الجدول اعلاه ان هنالك فروق متباينة في متغيرات مكونات ادارة الاستراتيجية لنادي الزوراء الرياضي وان اعلى قيمة محسوبة (F) وكانت لصالح التخطيطي حيث بلغت (14.11) وهي اعلى من القيمة الجدولية، وما اقل قيمة (F) المحسوبة هي لمدخل رسالة الاندية الرياضية حيث بلغت (2.91) وهي اقل من القيمة الجدولية، وهذا يعني بأن نادي الزوراء الرياضي يبني اكثر من باقي متغيرات الاستراتيجية، ويعزو الباحث ذلك من ان نادي الزوراء الرياضي

من النوادي الرياضية العريقة في العراق، اضافة الى الاستقرار الاداري في قيادة هذا النادي مما يجعل منه التفكير في الجوانب المستقبلية لديمومة عمل النادي والتخطيط السليم لعمل النادي.

ونلاحظ ان هنالك فروقات في مكونات ادارة الاستراتيجية لعينة لنادي الطلبة الرياضي من حيث كانت اعلى قيمة محسوبة (F) جاءت لصالح مدخل الاهداف وبلغت (8. 23) وهي اعلى من القيمة الجدولية، وهذا يعني ان نادي الطلبة يركز على الاهداف يليها بالمرتبة الاخرى الاتجاه التدبيري حيث بلغت قيمة (F) (22. 6) وكلاهما اعلى من القيمة للجدولين، وهذا يعني بأن نادي الطلبة الرياضي يحدد اهدافها ويقوم بتدبير شؤونها اليومية لتحقيق تلك الاهداف بدون رؤية بعيدة الامد غير فعالة.

تؤيد هذه النتيجة انخفاض (F) المحسوبة لرسم الاستراتيجية حيث بلغت (9. 2) وهي اقل من القيمة الجدولية، وكما يظهر في الجدول المذكور اعلاه ان نادي القوة يهتم بمفردات الاستراتيجية اكثر من الاندية الرياضية المبحوثة الاخرى وان اعلى قيمة محسوبة (F) هي المدخل التخطيطي حيث بلغت (17.01) وهي اعلى بكثير من القيمة الجدولية وعموما فأن هذه النتائج وعلى اختلاف الاندية الرياضية وتعكسان ادارة الاستراتيجية كعطاء ومفهوم فكري محدود غائب عن النشاطات التنظيمية للاندية الرياضية المبحوثة.

ولكن يوجد تطبيق لبعض متغيرات الاستراتيجية مثل التخطيط والتدبير وان هذا التطبيق والتوظيف يتم بمعزل عن كونها احدى مفردات ادارة الاستراتيجية وهي بحاجة الى تحسين وزيادة العلاقة بين المتغيرات الموجودة فعلا في الاندية الرياضية وتلك المتغيرات الغائبة هذه الاندية الرياضية والوصول الى نمط متناسق لجميع متغيرات ادارة الاستراتيجية وبما يحقق التطبيق المتوازن لجميع مفردات هذه الادارة ولمزيد من التفاصيل يمكن ملاحظة الجدول (5)

وبملاحظة الجدول اعلاه الذي يختبر العلاقة بين الاندية ومتغيرات ادارة الاستراتيجية بصورة مجتمعة نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة (4.58) وهي اعلى من القيمة الجدولية، وان قيمة معامل التحديد هي 94 وكلاهما معنويان مما يعكس ان لطبيعة الاندية الرياضية تأثير في تطبيق مفردات ادارة الاستراتيجية.

#### الباب الخامس

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5 الاستنتاجات

أ - ان الاهداف هي اكثر نتغيرات ادارة الاستراتيجية وجودا في الاندية الرياضية المبحوثة حيث بلغ الوسط الحسابي لها ( 11.4 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.56) وهو انحراف قليل يعكس اتفقاق العينة وعدم تشتتها

ب- ان رسالة الاندية هي اقل متغيرات ادارة الاستراتيجية توظيفا في الاندية الرياضية المبحوثة وبلغ الوسط الحسابي لها (2.64) وهو اقل من الوسط الفرضي .وبأنحراف معياري (1.02) وتعني هذه النتائج ان رسالة الاندية الرياضية هي ابراز الاندية المبحوثة .

ج- وجود اهتمام كبير في عملية التخطيط مع وجود علاقو بين التخطيط والاهداف في نادي الزوراء الرياضي حيث بلغ م الارتباط فيه ( 0.17 ) وهو ارتباط عالي ويليه في المرتبة الاخرى من حيث القوة علاقة رسم الاستراتيجية بالمدخل التكيفي حيث بلغ (0.51) مما يعني ان نادي الزوراء يتكيف مع العوامل البيئية .

د. وجود اهتمام من قبل الهيئة القيادي في نادي الطلبة الرياضي على الاهداف ( المحسوبة ( 23.81 ) ويليهما بالمرتبة الاخرى الاتجاه التدبيري F حيث بلغت قيمة ( F ( (6.22) وكلاهما المدخل التخطيط حيث بلغت قيمة (F) حيث بلغت قيمة ( المحسوبة (17.01) وهي اعلى بكثير من القيمة الجدولية .

هـ . غياب ادارة الاستراتيجية كمفهوم نظري فكري شامل يوجه سلوك الاندية الرياضية وان ما موجود هو تطبيق مفردات هذه الاستراتيجية ( كالتخطيط والاهداف ) وتجاهل المتغيرات الاخرى في ادارة الاستراتيجية مما يعطي صورة مشوهة عن تطبيقاتها و . قلة المهام القيادات الاندية المبحوثة بمفردات ادارة الاستراتيجيةفهنالك من يجهل رسالة الاندية الرياضية واهمياتها ومبرر وجودها او اجهل مداخل رسم الاستراتيجيات وغيرها .

## 2-5 التوصيات

- أ- انشاء لجان تنظيمية في الاندية الرياضية تدعى بادارة الاستراتيجية وترتبط بأعلى مستوى تنظيمي ممكن ، تهتم بمتابعة رسم ملامح مستقبل الاندية على الامد البعيد وفقا للمنظور الاستراتيجي .
- ب- اقامة دورات تدريبية للقيادات الادجارية في الاندية الرياضية على مختلف المستويات التنظيمية ضمن موضوع ادارة الاستراتيجية وبأشراف الخبراء المختصين في هذا الموضوع الحيوي وخاصة فيما يتعلق برسالة الاندية الرياضية وأهميتها وكيفية صياغتها ومميزاتها وتغيراتها
- ج- ضرورة مشاركة العناصر الاكاديمية في القيادات هذه لغرض المساهمة الفعالة في رسم الاهداف الاستراتيجية لعمل هذه الاندية من اجل التخطيط الفعال لمستقبل عمل هذه الاندية
- د. زيادة الاهتمام بالانشطة الثقافية والاجتماعية في الاندية الرياضية لغرض توضيح مفاهيم ما هية الاهداف العامة والاهداف الرياضية التنب تأسست من اجلها هذه الاندية
- هـ . ضرورة اهتمام وسائل الاعلام بالثقافة الرياضية وحث افراد المجتمع بالمشاركة والانتماء لهذه الاندية وشرح مفاهيم اهداف هذه الاندية ومدى اهميتها للفرد والمجتمع .

بسم الله الرحمن الرحيم

الاسئلة الخاصة بالموضوع البحث

ادناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن . ثم اختار احد الارقام الاستجاب المثبتة في المقياس الاتي في كل فقرة وبما يعبر عن وجهة نظرك

1	2	3	4	5
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

1. تحظى عملية رسم الاستراتيجية في النادي باهتمام الجهات العليا
2. تركز ادارة النادي جهودها في رسم استراتيجيات مناسبة لاداء رسالتها وتحقيق اهدافها
3. تتفرد الجهات العليا في تحديد الاستراتيجيات في النادي
4. تبني الاستراتيجيات في النادي في ضوء الاهداف المحددة سابقاً
5. تقوم ادارة النادي بتحليل البيئة الخارجية قبل رسم استراتيجيتها
6. تأخذ ادارة النادي بنظر الاعتبار الامكانيات المادية والبشرية عند رسم الاستراتيجية
7. تهيء ادارة النادي سياسات واجراءات تؤمن تحقيق الترابط والتنسيق بين لجانها تجنباً لحدوث مشكلات عند تنفيذ استراتيجيات النادي .
8. ان الاستراتيجية التي تعتمدها ادارة النادي غير قادرة على تحقيق اهدافه.
9. لاتعتمد ادراة النادي نظرة مستقبلية بعيد الامل.
10. تصميم الاستراتيجية التي تعتمدها ادارة النادي بضعف استجابتها للبيئة.
11. تصميم ادارة النادي استراتيجيات فعالة دون ان تاخذ طريقها للتنفيذ او تهيء الوسائل اللازمة لذلك.
12. لا يتم التفكير بحل المشكلات الا بعد وقوعها.
13. تتناط برئيس النادي فقط تصميم ورسم الاستراتيجيات دون مشاركة احد.



14. نادرا ما يطرأ تغيير ملموس وكبير على ما انيط بي من الواجبات في العمل الذي أؤديه.
15. غالبا ما يطرأ تغيير ملموس وكبير على ما انيط بي من الواجبات في العمل الذي أؤديه.
16. تطرا تغييرات كثيرة ومفاجئة على قرارات المتخذة.
17. يتضمن هيكل النادي لجنة خاصة مهمتها عملية اتخاذ القرارات.
18. تتسم عملية اتخاذ القرارات بالبط والتاخير.
19. ان التكيف مع البيئة هو من اهم سمات النادي.
20. غالبا ما يتم حل المشكلات بصورة جزئية.
21. ان القرارات الانية الامد هي اكثر اتخاذا من القرارات المدروسة.
22. تمنح اللجان حرية اتخاذ القرارات دون تدخل الهيئة الادارية فيها.
23. تعتمد ادارة النادي عملية تخطيط فعالة ومدروسة.
24. نراقب بجدية ما يحيط بنا من احداث وتطورات في المجتمع.
25. يفتقر النادي الى نظام معلومات كفؤ وفعال لمساعدتنا في اتخاذ القرارات.
26. ان اغلب القرارات التي يتخذها ادارة النادي تعالج مشكلاتها الانية دون المشكلات البعيدة الامد.
27. تعتمد ادارة النادي رسالة واضحة ومحددة ومفهومة من المجتمع.
28. تعتمد ادارة النادي مبداء مشاركة العاملين في صياغة رسالتها بمستوى ضعيف.
29. تتسم ادارة النادي بصفات وميزات خاصة ومدرجة في رسالتها
30. تعبر رسالة النادي عن رؤيتها لاهدافها الحالية والمستقبلية
- المصادر العربية

1. الحمدي ، فؤاد محمد حسين : وضوح وصعوبة الاهداف وعلاقتها بأداء رؤساء الاقسام العلمية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، 2000
2. السهووردي ن نجم الدين : مؤسسات رعاية الشباب مطبعة سليمان الاعظمي ، بغداد 1972.
3. الياسين ، سعد غالب : الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار البازوردي العلمية ، جامعة بغداد ، بغداد 1983
4. المحجوب ، وجيه وفؤاد السراج : الدولة والشباب في التربية الرياضية ، مطبعة جامعة بغداد ، 1983
5. ةاللقطامين ، احمد عطا الله : التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996
6. عدلي سليمان ، اسماعيل رياض : الخدمة الاجتماعية طرقها ومجالاتها ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة 1996 .