

تحليل الاتجاه الاستراتيجي والبيئي في مديريات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط

أ.م.د خالد اسود لاخي – جامعة المثنى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة Khalid_swd@yahoo.com

أ.م.د اسعد طارق احمد – جامعة المثنى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

استلام البحث : ٢٠١٧/٣/١٢

قبول البحث : ٢٠١٧/٥/١٥

الملخص

هدف البحث للتعرف على التحليل الاستراتيجي البيئي والاتجاه الاستراتيجي البيئي لدى ، مديريات الشباب والرياضة تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته ومشكلة البحث ، تكونت مجتمع البحث من (٢٠٩) وبلغت العينة (١٨٠) . تم إعداد مقياس خاص للتحليل البيئي والاتجاه الاستراتيجي البيئي وتم استخراج الأسس العلمية له من صدق وثبات واستخدم الباحث الحقيبة الاحصائية spss لغرض استخراج النتائج واستنتج الباحثان كشفت النتائج أن مديريات الشباب والرياضة لا تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة و بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء مديريات الشباب والرياضة واوصى الباحثان عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التحليل الاستراتيجي للإدارات العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية (التحليل الاستراتيجي البيئي، الاتجاه الاستراتيجي البيئي، مديريات الشباب والرياضة)

The Internal of External Environment Strategic Analysis and the Strategic Direction in the Departments of the Sport and youth in provinces of the Middle Euphrates

Prof Dr. Assad Tariq

Prof Assist. Dr. Khalid Aswed

University of Al Muthanna – College of Physical Education of sport science

Analyzing the strategic and environmental direction in the departments of sport and youth. The descriptive method was used with the survey style because it fits the problem of the research. The society of the research consists of (209) and the sample was about (180) particular standard was set to analyze the environment strategic direction and the scientific bases were concluded like validity and constancy , the researchers used the statistical package (spss) to conclude the results it was concluded that the departments of sport and youth do not analyze the external environment to find out the chances and the threats that face them , what is more ,they don't even analyze the point of power . Those results stated that there is a negative relationship the environment strategic analysis and the performance of the department of the sport and youth. they hold special trainings in the topic of strategic analysis of the high department and their staff to develop their skills in that filed.

١ - المقدمة:

البيئة الخارجية ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح ان مزايا المؤسسة محل الدراسة تتلخص في كونها تمتلك نقاط قوة تساعدها على اقتناص الفرص المتاحة ، لكن من جهة اخرى تواجه بعض المشاكل نظرا لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الاداء الداخلي للمؤسسة ، كما أن عملية تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية ، وهو ما يسمى بالتحليل الاستراتيجي ، والذي يمثل عملية تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية ، و في ظل ما

ان التحليل الاستراتيجي له أهمية بالغة في عمل المؤسسات ، باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تحتاج ان تستخدم الادارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول الى الاهداف المرجوة، والتحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الادارة الاستراتيجية الهدف منه هو ابراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم

المتمثلة بالرؤية والرسالة والاهداف حيث تمثل الرؤية حجر الزاوية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

٢ - الغرض من الدراسة

ان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على التحليل الاستراتيجي البيئي الداخلي والخارجي والاتجاه الاستراتيجي في مديريات الشباب والرياضة في محافظات الفرات الأوسط

٣ - الطريقة والاجراءات

١-٣ مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على موظفي مديريات الشباب والرياضة في محافظات الفرات الاوسط والبالغ عددهم (٢٠٩) وعينة التجربة الاستطلاعية (١٠) وعينة التجربة الرئيسة (١٨٠) والجدول (١) يبين ذلك

ت	المحافظة	المجتمع	الاستطلاعية	التطبيق
١	بابل	٥٦		٥٠
٢	القادسية	٤٥	١٠	٣٥
٣	النجف	٥٠		٤٥
٤	كربلاء	٥٨		٥٠
	المجموع	٢٠٩	١٠	١٨٠

٢-٣ تصميم الدراسة:

ان طبيعة المشكلة هي التي تحدد المنهج الملائم لحلها لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لملائمته وطبيعة المشكلة المراد حلها .

٣-٣ اجراءات البحث الرئيسية :

قام الباحثان بأعداد اداتي البحث لمقياسي (للتحليل الاستراتيجي البيئي والاتجاه الاستراتيجي) وذلك بالاعتماد

على الادبيات والدراسات السابقة كدراسة (عدي ابراهيم ٢٠٠٨) و (صقر محمد الفقيه ٢٠١٣) وتم عرض الفقرات المقترحة البالغ عددها (٥٠) على الخبراء ملحق (١) لغرض تحديد الصالحة منها من غيرها كما مبين في الجدول (٢) واستخدم الباحثان النسبة المئوية ومربع كاي وأسفر التحليل النهائي على قبول جميع الفقرات بحيث كانت درجة كاي المحسوبة اكبر من الجدولية اذ كانت درجة كاي الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وعند درجة حرية (١) تساوي (٣,٨٤).

جدول (٢)

ت	صالحة	النسبة المئوية	غير صالحة	النسبة المئوية	ت	صالحة	النسبة المئوية	غير صالحة	النسبة المئوية
١	٧	100 %	٠	صفر	٢٦	٦	85%	١	15 %
٢	٦	85%	١	15 %	٢٧	٦	85%	١	15 %
٣	٧	100%	٠	صفر	٢٨	٦	85%	١	15 %
٤	٦	85%	١	15 %	٢٩	٦	85%	١	15 %
٥	٧	100%	٠	صفر	٣٠	٦	85%	١	15 %
٦	٧	100%	٠	صفر	٣١	٧	100%	٠	صفر
٧	٧	100%	٠	صفر	٣٢	٧	100%	٠	صفر
٨	٦	85%	١	15 %	٣٣	٧	100%	٠	صفر
٩	٧	100%	٠	صفر	٣٤	٧	100%	٠	صفر
١٠	٧	100%	٠	صفر	٣٥	٦	85%	١	15 %
١١	٧	100%	٠	صفر	٣٦	٦	85%	١	15 %
١٢	٧	100%	٠	صفر	٣٧	٦	85%	١	15 %
١٣	٦	85%	١	15 %	٣٨	٦	85%	١	15 %

١٤	7	100%	٠	صفر	٣٩	7	100%	٠	صفر
١٥	6	85%	١	15 %	٤٠	7	100%	٠	صفر
١٦	6	85%	١	15 %	٤١	7	100%	٠	صفر
١٧	6	85%	١	15 %	٤٢	7	100%	٠	صفر
١٨	6	85%	١	15 %	٤٣	7	100%	٠	صفر
١٩	6	85%	١	15 %	٤٤	7	100%	٠	صفر
٢٠	6	85%	١	15 %	٤٥	7	100%	٠	صفر
٢١	6	85%	١	15 %	٤٦	7	100%	٠	صفر
٢٢	6	85%	١	15 %	٤٧	7	100%	٠	صفر
٢٣	6	85%	١	15 %	٤٨	7	100%	٠	صفر
٢٤	6	85%	١	15 %	٤٩	7	100%	٠	صفر
٢٥	6	85%	١	15 %	٥٠	7	100%	٠	صفر

٣-٥ مفتاح التصحيح:

تم تحديد أسلوب وأسس صياغة الفقرات حيث اعتمد الباحثان في صياغته للفقرات على أسلوب (ليكرت الخماسي) و يعد من الأساليب الشائعة في القياس و، إن عملية تصحيح المقياس تتم بوضع درجة مناسبة لكل فقرة وحسب إجابة المستجيب من خلال مفتاح التصحيح الذي هو (الأداة التي يكشف بها الفاحص عن الإجابات التي تدل عن وجود النتيجة التي تقاس) (١٨٤: ٧). حيث تكون المقياس من (٥٠) فقرة وبدائل إجابة خماسية الأبعاد (اتفق جدا وقيمتها (٥)، اتفق وقيمتها (٤)، محايد وقيمتها (٣)، لا اتفق وقيمتها (٢)، لا اتفق جدا وقيمتها (1).

٣-٦ الاسس العلمية:

عمل الباحثان على استخراج الاسس العلمية للمقياسين يعد التحقق من الخصائص القياسية للمقياس من المستلزمات الأساسية له ويمكن عد خاصتي الصدق والثبات من أهم الخصائص. و الثبات يعطي مؤشراً آخر لدقة المقياس لهذا فقد اتجهت جهود المهتمين بالمقياس في الآونة الأخيرة إلى زيادة دقة المقاييس لتحديد بعض الخصائص القياسية (السيكومترية) للمقاييس ولفقراتها التي يمكن أن تكون مؤشرات على دقتها في قياس ما وضعت لقياسه وإجراء عملية القياس بأقل ما يمكن من الأخطاء. يعد الصدق من أهم الخصائص القياسية التي يجب توفرها في المقياس قبل تطبيقه ذلك لكونه يشير إلى قدرة المقياس على قياس السمة التي وضع لقياسها. حيث إن المقياس الصادق هو المقياس الذي تقيس فقراته السمة المراد قياسها ولا تقيس سمة أخرى بغض النظر عن إن المستجيب تنطبق أو لا تنطبق عليه إذ إن المقياس يستند أساساً على صدق فقراته. وقد تم استخدام نوعين من الصدق للتحقق من صدق المقياس الحالي. صدق المحتوى يتم دراسة صدق المحتوى من خلال عملية التحليل المنطقي لمحتوى أداة لقياس اعتماداً على حكم فردي، وإن الحكم الفردي يعد جهداً ذاتياً، إن عملية الحكم على صدق محتوى أداة قياس معينة يعد عاملاً منطقياً و تحكيمياً ينفذه فريق من الخبراء والمختصين في مجال أداة القياس ويتحدد فريق الخبراء في عملية الخصم على مدى تمثيل فقرات

الاختبار للمحتوى الذي اشتقت منه (١٠: ٤٨). واستعمل الباحث هذا النوع من الصدق عندما اخذ آراء الخبراء والمختصين في مدى صلاحية المجالات وفقرات المقياس. ويسمى أيضاً صدق الدلالة أو صدق الافتراض ويعتبر صدق البناء بأنه أكثر أنواع الصدق تميز المفهوم الذي يسمى أحياناً بصدق المفهوم أو الصدق التكويني الفرضي 'لأنه يؤثر مدى قياس المقياس لتكوين فرضي أو مفهوم معين، من خلال التحقق التجريبي من مدى تطابق درجاته مع المفاهيم أو الافتراضات التي اعتمد عليها الباحثان في بناء الاختبار. وتم التحقق من هذا الصدق في المقياس الحالي من المجموعتان الطرفيتان كما مبين في الجدول (٣) و الاتساق الداخلي من خلال علاقة الفقرة بالمحور وعلاقة المحور بالمجال وعلاقة الفقرة بالمقياس. واستخرج الباحث الثبات الذي يعد من خصائص القياس الأساسية للمقاييس مع اعتبار تقدم الصدق عليه، لأن المقياس الصادق يعد ثابتاً، ويمكن القول إن كل اختبار صادق هو ثابت بالضرورة. أعتمد الباحثان طريقة التجزئة النصفية لأنها من أكثر طرق الثبات استخداماً فقد لا يستطيع الباحث جمع أفراد العينة ثانية لإعادة نصف الاختبار (١٣: ٢٦٧) وفي هذه الطريقة يتم تصنيف فقرات الاختبار بعد تطبيقه على قسمين متساويين، يضم القسم الأول منها الفقرات ذات الأرقام الفردية ويضم القسم الثاني الفقرات ذات الأرقام الزوجية وينظر إلى هذين القسمين على إنهما اختباران فرعيان من الاختبار الكلي، لذا يحسب معامل الارتباط بين الدرجات المتحققة عليهما. فقد استخدم الباحث معامل (F) وعند مقارنة القيمة المحسوبة والبالغة (1.025) بالقيمة الجدولية والبالغة (1.5330) عند درجة حرية (١٧٨ : ١٧٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥)، نجد إن الفرق غير ذات دلالة إحصائية وهذا يعني تجانس تباين الفقرات الفردية والزوجية. وقد تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون وكانت قيمتها المحسوبة (0.91) وإن قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها يساوي (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05) وهذا يؤشر إلى معنوية الارتباط ودلالته بين نصفي الاختبار ويمكن أن نستخرج معادلة سبيرمان براون (٣ : ٧٦) وعند تطبيق المعادلة ظهر إن مقدار سبيرمان براون قد بلغ (0.95) وهي قيمة عالية تدل على ثبات المقياس.

جدول (٣)

قيمة t المحسوبة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		العبارات
	ع	س	ع	س	
10.416	.25820	4.9513	.50709	2.6456	1
11.989	.50709	3.2570	.35187	1.8667	2
9.607	.45774	4.2373	.51640	2.5333	3
9.196	.50709	3.4574	.51640	1.4167	4
9.655	.34562	5.6800	.41404	2.8010	5
11.246	.56785	4.0000	.50709	1.4010	6
11.302	.45774	4.2667	.35187	1.1333	7
11.468	.43551	5.4345	.00000	3.0000	8
10.146	.00000	5.3123	.00000	2.0000	9
11.543	.50709	4.4000	.25820	1.9133	10
12.752	.00000	5.0000	.00000	3.0000	11
13.654	.45774	4.7313	.50709	2.4000	12
11.821	.00000	5.0000	.63994	2.5313	13
12.877	.25820	4.9312	.50709	2.6332	14
12.147	.50709	4.4812	.35187	1.8167	15
15.687	.45774	4.7556	.51640	2.5123	16
10.529	.50709	4.4033	.51640	1.4667	17
17.435	.00000	5.0000	.41404	2.8023	18
11.019	.00000	5.0000	.50709	1.4098	19
9.098	.45774	4.2167	.35187	1.1333	20
10.342	.00000	5.0000	.00000	3.0000	21
12.718	.00000	4.0000	.00000	2.0000	22
12.456	.50709	4.4000	.25820	1.9223	23
11.229	.00000	5.0000	.00000	3.0000	24
11.929	.45774	4.7333	.50709	2.4000	25
12.902	.00000	5.0000	.63994	2.5333	26
11.124	.25820	4.9003	.48795	2.6007	27
12.320	.35187	4.8667	.48795	2.6457	28
11.513	.51640	4.4217	.50709	1.6667	29
7.175	.48795	4.3002	.00000	3.0000	30
12.059	.88372	4.0667	.00000	3.0000	31
11.911	.51640	4.4517	.50709	2.4000	32
13.472	.41404	4.8099	.48795	2.6897	33
10.673	.00000	5.0000	.35187	2.8627	34
9.779	.50709	4.4876	.00000	3.0000	35
10.900	.83381	3.8217	.50709	1.4120	36
10.230	.00000	5.0000	.51640	3.5121	37
9.211	.50709	4.6909	.00000	3.0000	38
10.116	.41404	4.2123	.63246	2.4890	39
9.909	.50709	4.4445	.91548	2.4657	40
11.627	.25820	4.9112	.50709	2.6897	41
9.916	.50709	4.4453	.35187	1.8367	42
9.543	.45774	4.7333	.51640	2.5456	43
11.286	.50709	4.4000	.51640	1.4367	44
12.332	.00000	5.0000	.41404	2.8989	45
12.068	.00000	5.0000	.50709	1.4000	46
10.546	.45774	4.4361	.35456	1.1456	47
10.583	.00000	5.0000	.00000	3.0000	48
11.722	.00000	5.0000	.00000	2.0000	49

11.345	.50709	4.467	.25820	1.9456	50
--------	--------	-------	--------	--------	----

عددها (٥٠) فقرة ذات معنوية من خلال تطبيقها على عينة البحث . علماً أن الدرجة القصوى التي يحصل عليها المقياس هي (٢٥٠)

٨-٣ التجربة الرئيسية:

أجرى الباحثان التجربة الرئيسية على عينة التطبيق البالغة (١٨٠)

٩-٣ الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتم استخدامها في المواضيع التالية (النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار (F) للتجانس ومعامل سبيرمان براون و اختبار (T) ومعادلة ألفا كرونباخ . معامل ارتباط بيرسون و اختبار (T) للعينتين المستقلتين اختبار (كا ٢)) .

٤- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

٤-١ عرض نتائج المحور الأول (التحليل الاستراتيجي البيئي "الخارجي، الداخلي") وتحليلها ومناقشتها: -
تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المحور، وكذلك ترتيبها وذلك لمعرفة (المؤسسة تقوم بالتحليل الاستراتيجي البيئي "الخارجي، الداخلي" وجدول رقم (٤) يبين ذلك

واستخرج الباحثان معامل ألفا كرونباخ حيث تقوم فكرة هذه الطريقة التي تمتاز بتناسقها وإمكانية الوثوق بنتائجها على حساب الارتباطات بين درجات جميع فقرات المقياس على اعتبار أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بذاته ويؤشر معامل اتساق أداء الفرد أي التجانس بين فقرات المقياس. إذ ظهر بأن قيمة معامل الثبات تساوي (٠,٩٤٤) وهي مؤشر عالي لثبات المقياس .

٧-٣ التجربة الاستطلاعية:

أجرى الباحثان التجربة الاستطلاعية وهي عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه بهدف اختيار أساليب البحث للتحقق من وضوح مجالات المقياس وفقراته ومدى استيعاب عينة البحث للمقياس لتشخيص الأخطاء مسبقاً قبل إجراء التجربة الرئيسية لتلافيها. وقد تم إجراء التجربة الاستطلاعية على مجموعة من موظفي المنتديات الشبابية والرياضية وتم اختيارها بأسلوب عشوائي بعدد (١٠) ، وقد اتضح من التجربة إن مجالات و فقرات المقياس واضحة للعينة الاستطلاعية وبذلك أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق على مجتمع البحث لغرض التحليل الإحصائي للفقرات البالغة (٥٠) . بعد خضوع المقياس إلى التحليل الإحصائي لم يتم استبعاد أي فقرة من الفقرات وبهذا جميع الفقرات البالغ

جدول (٤) يبين الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المحور الأول للاستبانة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	تسلسل الفقرات في الاستبانة
٦٨,٨٠	٢,٩٨	١
٥٥	٢,٨٥	٢
٥٨,٢٠	٢,٨١	٣
٧١	٢,٩١	٤
٧٠,٨٠	٢,٧٣	٥
٧٠,٥٠	٢,٧٢	٦
٥٦	٢,٤٢	٧
٦١	٢,٧١	٨
٥٨,٥٠	٢,٧٥	٩
٦٨	٢,٨١	١٠
٦٠	٢,٧٠	١١
٦٢	٢,٦٩	١٢
٦٤	٢,٧٩	١٣
٦٩	٢,٨٠	١٤
٦٢,٨٠	٢,٦٧	١٥
٦٥	٢,٦٦	١٦
٥٧	٢,٦٣	١٧
٥٧,٨٠	٢,٥٠	١٨
٦٣	٢,٦٠	١٩
٦٦	٢,٧٠	٢٠
٥٧,٩٠	٢,٥٠	٢١
٦٢,٧٦	٢,٧١	المجموع

اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى. (٨ : ١٥٣) يستهدف تحليل البيئة الخارجية التعرف على الفرص المتاحة بها للعمل على استغلالها، والاستفادة منها لصالح المؤسسة، وكذلك التعرف على التحديات المحتملة للاستعداد لها ومواجهتها، أو التصدي لتأثيراتها السلبية على المؤسسة. (١٦ : ٧) ، ولهذا السبب يكون تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف، وتحديد مابها من فرص وتحديات امراً ضرورياً لنجاح مديريات الشباب والرياضة. ويقصد بالفرص تلك العوامل أو الحالات أو الاتجاهات والأحداث الخارجية، التي قد تساعد جهود المؤسسة لتحقيق رسالتها، ورؤيتها الاستراتيجية، أما التحديات فيقصد بها تلك العوامل أو الحالات أو الاتجاهات والأحداث الخارجية، التي قد تعوق جهود المؤسسة لإنجاز رسالتها، ورؤيتها الاستراتيجية (١٧ : ٣٥) واتجاهات خارجية تفرض على المؤسسة استجابة معينة تتطلب تغييرات معينة، أي أن الفرص تؤثر ايجابياً على المؤسسة على نحو يمكن أن يفيدها، ويحقق لها منافع بينما التحديات على العكس من ذلك تؤثر سلباً على المؤسسة على نحو يمكن أن يعوقها ويحدث لها أضراراً وكلاهما خارج نطاق سيطرة وتحكم المؤسسة

وقد حدد (الدجني) أهمية تحليل البيئة الخارجية في كونها، تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها (٢ : ٧٩):-

- ١- الأهداف التي يجب تحقيقها :- فدراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- ٢- الموارد المتاحة :- إن عوامل البيئة المختلفة تساعد في بيان الموارد المتاحة (المواد الأولية، راس المال، تكنولوجيا، الآلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة منها.
- ٣- النطاق والمجال إلمتاح أمام المؤسسة:- تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومناخه أو القيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها- التأثير والتأثر -بالمؤسسات المختلفة.
- ٤- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك، وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتفاعل معها المؤسسة.

٢-٤ عرض نتائج المحور الثاني (الاتجاه الاستراتيجي للمديرية " الرؤية، الرسالة، الأهداف") وتحليلها ومناقشتها:-

من خلال اطلاعنا على الجدول (٤) الخاص بقيم الاوساط المرجحة والوزن المثوي لعبارات المحور الاول (التحليل البيئي الداخلي والخارجي) نلاحظ ان معدل الوزن المثوي للمحور ككل كان (٦٢ %) وهي نسبة متوسطة مقارنة مع أهمية التحليل البيئي (الداخلي والخارجي للمؤسسة) ان عملية التحليل البيئي الداخلي للمؤسسة يستهدف تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً وجوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً

والبيئة الداخلية يعرفها (خبراء بيمك) بأنها هي كل ما يوجد داخل المؤسسة من مجالات، وظيفية كوظيفة الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ووظيفية البرامج والأنشطة وغيرها. (٤ : ٨٤)، تضم البيئة الداخلية للمؤسسة نقاط القوة والضعف، وتحديد تلك النقاط هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة نحو المستقبل المنشود، حيث يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسة التي يتم الاستناد إليها في تحديد البدائل الاستراتيجية الأنسب، وعلى وجه التحديد فان تحليل البيئة الداخلية يمثل مهمة وضرورية في اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وتنفيذها ومراجعتها والرقابة عليها، وبذلك يبين (الدجني) أن أهمية تحليل البيئة الداخلية يكمن في :- (٢ : ٦٤)

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً.

بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة. ويرى الباحثان ان تحليل البيئة الداخلية لمديريات التربية الشباب والرياضة هي تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها واستكشاف نقاط الضعف ومجالات القصور لمعالجتها والتغلب عليها بما يزيد من قدرة المديريات المستقبلية على تحقيق رسالتها ورؤيتها. ويقصد بنقاط القوة تلك النواحي الداخلية الايجابية الداعمة للمؤسسة أو القدرات الفريدة لها والتي تحسن قدرتها على انجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها، أما نقاط الضعف فهي النواحي الداخلية السلبية، أو مجالات القصور، والتي تؤدي إلى فشل المؤسسة في إنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها. (١٥ : ١١٠) ويرى الباحث أن أدبيات التحليل البيئي لمديريات الشباب والرياضة تقرر أن نقاط الضعف غير المحددة بدقة أو التي تترك من دون مراقبة جادة يمكن أن توجد صعوبات ضخمة لها وعملياً لا يمكن أن تتحمل اي مديرية إهمال نقاط ضعفها الداخلية والتي الضروري معالجتها بطريقة تشد تحويلها إلى نقاط قوة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً. اما التحليل الاستراتيجي البيئي (الخارجي) تنتظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، أنها تساعد على تحديد القطاع الذي تعمل فيه، وما هي المشاكل التي عليها مواجهتها الفرص التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والتغيرات التي تتوقعها، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وأين تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغير ويتوقع أن تؤدي هذه الخطوة إلى تحديد المشاكل ومسبباتها والاحتياجات، وبالتالي تحديد ما الذي تحتاج أن تقوم به المؤسسة، وتكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على

تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي ، لكل فقرة من فقرات المحور، وكذلك ترتيبها للتعرف على توجهات (الأهداف) وجدول رقم (٥) يوضح ذلك : (الرؤية ، الرسالة ، الاستراتيجية للمديرية :)

جدول (٥) يبين الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني للاستبانة

الوزن المئوي	الوسط المرجح	تسلسل الفقرات في الاستبانة
٦٤,٢٠	٢,٩١	٢٢
٦٣	٢,٨٠	٢٣
٥٦	٢,٦٦	٢٤
٥٨	٢,٦٨	٢٥
٥٥,٦٠	٢,٧٣	٢٦
٥٥,٩٠	٢,٧٤	٢٧
٥٤,١٠	٢,٧٠	٢٨
٦١,٧٠	٢,٧٩	٢٩
٦٥	٢,٧٨	٣٠
٦٢	٢,٧٩	٣١
٦٠,٩٠	٢,٧٨	٣٢
٥٨,٤٠	٢,٦٨	٣٣
٥٩	٢,٦٢	٣٤
٥٨,٥٠	٢,٦٢	٣٥
٥١,٤٠	٢,٦٠	٣٦
٥٢,٥٠	٢,٥٩	٣٧
٥١	٢,٥٧	٣٨
٥٣,٦٠	٢,٥٧	٣٩
٥٣	٢,٥٥	٤٠
٥٩,٢٠	٢,٥٥	٤١
٥٨,٤٥	٢,٥٧	٤٢
٥٣,٨٠	٢,٥٣	٤٣
٥١,٥٠	٢,٥١	٤٤
٦٤,٨٠	٢,٤٩	٤٥
٥٧,٣٠	٢,٤٠	٤٦
٥٧,٩٠	٢,٤٨	٤٧
٥٦,١٠	٢,٤٥	٤٨
٥٠,٧٠	٢,٣٥	٤٩
٥١,٧٠	٢,٤٣	٥٠
٥٩,١١	٢,٤٥	المجموع

متناغم على تحقيقها (١١ : ٧٣). أما رسالة المديرية هي تلك الخصائص الفريدة في المديرية والتي تميزها عن غيرها من المديرية المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمديرية ، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المديرية على إشباعها من خلالها النشاط الذي تقوم به ، وهي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية (١٤ : ٤٥) . وتختلف الخصائص

من خلال اطلعنا على الجدول (٥) نلاحظ ان الوزن المئوي للمحور ككل يبلغ (٥٩,١١) وهي نسبة ضعيفة نسبيا مقارنة مع اهمية هذا المحور في العمل الاداري لمديرية الشباب والرياضة تعد الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، إنها تشكل الإطار وتعطي للمديرية الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك أنشطتها تصب في رؤية المديرية وهي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي ، ويؤكد (الماضي، 2006) هي ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل

انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المديرية، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

٥- الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

١- كشفت النتائج أن مديريات الشباب والرياضة لا تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة

٢- بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء مديريات الشباب والرياضة

٣- كشفت النتائج أن مديريات الشباب والرياضة لا تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وهذه الرؤية والرسالة واضحة لدى العاملين/ات فيها

٤- بينت النتائج أن مديريات الشباب والرياضة لا تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة

٢-٥ التوصيات

١- عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التحليل الاستراتيجي للإدارات العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال

٢- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التحليل الاستراتيجي.

٣- تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التحليل الاستراتيجي

٤- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التحليل الاستراتيجي

والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة على أخرى. وبصفة عامة، لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، من المفروض أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية والقدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين، وأن تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية (٥ : ٥٥). ولابد من التفريق بين الرسالة (Mission) والرؤية (Vision) فالرؤية هي طموحات المنظمة وأمالها وحلمها المستقبلي والذي يمتد من (٣٠-٥٠) سنة أو حتى مائة سنة ولا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الامد الطويل ، وضمن أفق زمني أوسع ، وبذلك هي لا تمثل مرشدا محددا لاستراتيجيات المنظمة نظرا لعمومية التوجهات التي تحويها وعادة تسعى الإدارة العليا الى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل بين ثناياها السبب الرئيس لوجود المنظمة وتعتبر ضرورية من اجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلا اما الرسالة عادة تنطلق من داخل الرؤية وتتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ضل الموارد الحالية، حيث تسعى المنظمة الى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم فهي تعرف لماذا وجدت المنظمة وماذا علينا ان نفعل. يرى الباحث سبب ذلك في انخفاض أو عدم تحقق الفقرات وكان المستوى دون المتوسط لأسباب منها أن للرؤية والرسالة و الدور الكبير لوضوح الاهداف لأن الاهداف توضح وتبين على اساس الرؤية والرسالة الواضحة وإيضاً تبين الفجوة بين الواقع والمستقبل ،و تعتبر الرؤية والرسالة ضرورية من اجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلاً وتحقيق الانجازات المطلوب تحقيقها فبدون الرؤية والرسالة ليس هناك الهام ولا منهج، وتعد من طموحات وآمال المديرية ، وكذلك هي صورة المستقبل المرجوة والتي تسعى وتضئ رحلة ويفترض أن تعبر الرؤية والرسالة عن أهداف من الممكن تحقيقها. يعتبر وجود رؤية والرسالة واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاهداف الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في

ملحق (١) يبين اسماء السادة الخبراء

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ.د قصي فوزي	الادارة في العمل الرياضي	جامعة البصرة – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢	أ.د أمال ابراهيم	الادارة في العمل الرياضي	جامعة الخرموم – كلية التربية الرياضية
٤	أ.د وائل معوض	الادارة في العمل الرياضي	جامعة تشرين – كلية التربية الرياضية
٥	ا.م.د صلاح وهاب	الادارة في العمل الرياضي	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٦	أ.م.د سندس موسى	الادارة في العمل الرياضي	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٧	ا.م.د جاسم جابر	الادارة في العمل الرياضي	جامعة القاسم الخضراء

	تعديل	لا تصلح	تصلح	
				التحليل البيئي (الخارجي، الداخلي)
				تحليل البيئة الخارجية
١-				تعمل المديرية على دراسة آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة .
٢				تحدد المديرية التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر عليها .
٣				تعمل المديرية على دراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها واستثمارها في البيئة الخارجية.
٤				وجود منهاج دوري (سنوي) مكتوب للأنشطة المتنوعة مروج له اعلاميا
٥				امتلاك الموارد البشرية ذات الخبرات الوظيفية الجيدة
٦				استقلال مديريات الشباب والرياضة وتكون وحدة متكاملة ومن جميع الجوانب
٧				تعمل المديرية على تحليل العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية العامة التي تؤثر على عملها في المستقبل.
٨				تعمل المديرية على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية
٩				تمتلك المديرية القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة
ب				تحليل البيئة الداخلية
١٠				عدم ملائمة مساحة المباني الحالية مع احتياجات المنتمين للأنشطة المختلفة
١١				تقليص ميزانية الايفادات والدورات ودعم الدراسات العليا
١٢				تعمل المديرية على تحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
١٣				تعمل المديرية وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
١٤				توفر اماكن للأنشطة بكافة انواعها
١٥				افتتاح عمل المديريات على الدوائر والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية
١٦				ضعف البنية التحتية وعدم التحديث المستمر لها
١٧				ضعف في تقويم الاداء وضمان الجودة في الوزارة و مديرياتها
١٨				تقوم المديرية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها
١٩				تقوم المديرية بتشجيع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات.
٢٠				تحدد الكفاءات الإدارية المطلوبة للقيام بمهام المديرية وتعمل على تنظيم برامج تدريب فعالة لهذه الكفاءات وفق حاجاتهم
٢١				تقوم المديرية باتباع نظاماً رقابياً معلناً على العاملين بتحديد معايير الأداء الجيد.
				الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية ، الأهداف)
				الرؤية المستقبلية
٢٢				تقوم المديرية بوضع رؤية مستقبلية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.
٢٣				تضع المديرية رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات ودراسات قبلية مستفيضة
٢٤				توضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمديرية .
٢٥				تعمل المديرية على تطوير رؤيتها بشكل واضح ومكتوب لها
٢٦				تعمل المديرية على صياغة رؤية مستقبلية لها آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي.
٢٧				تضع المؤسسة في الرؤية تصوراً لمستقبلها من خلال الكشف عن واقعها وإمكاناتها ومواردها المتاحة.
٢٨				تنسجم اهداف المديرية مع رؤيتها
٢٩				لدى المديرية رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور
٣٠				لدى المديرية رؤيا واضحة عن البيئة التي تعمل بها

٣١	تركز رؤيا المديرية على الاداء الواقعي
٣٢	المديرية لديها رؤيا مستقبلية نحو منشأتها
٣٣	الالتزام بروية المديرية عند تقديم البدائل لاتخاذ القرارات
	رسالة
٣٤	تأخذ رسالة المديرية بعين الاعتبار طبيعية البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلا لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها والتفوق.
٣٥	رسالة المديرية لها القدرة على ترسيخ قيمها ومعتقداتها بما يتلائم مع قيم وظروف المجتمع
٣٦	تعمل المديرية على تحقيق التكامل بين رسالتها والبيئة الخارجية
٣٧	تقوم المديرية برسم رسالتها بشكل واضح ومكتوب
٣٨	رسالة المديرية بمثابة الراية المرشدة والاطار العام للعمل
٣٩	تحدد المديرية المهمة التي وجدت من أجلها
٤٠	رسالة المديرية تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية لها
٤١	تراعي المديرية الوضوح والدقة في تحديد رسالتها
ج	أهداف المديرية
٤٢	أهداف المديرية تطور أنظمتها (التنظيم الإداري وأدلة وسياسات العمل وإجراءاته ونظام المعلومات الإدارية)
٤٣	توظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف.
٤٤	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير وتحديد استراتيجيات التطويرية المطلوبة
٤٥	تعمل المديرية بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة
٤٦	تعمل المديرية على تطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب .
٤٧	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المديرية ورسالتها.
٤٨	تعمل المديرية على تصميم الأهداف الاستراتيجية لها.
٤٩	تعمل المديرية على وضع اهداف ملائمة مع حاجات المجتمع المحلي
٥٠	تعمل المديرية على تطوير اهداف مرحلية قابلة للقياس

المصادر

- ١- أحمد محمود الزنفلي ٢٠١٢: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ص ٧٩ .
- ٢- إياد علي يحيى الدجني ٢٠٠٦: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ٦٤ ،
- ٣- تيسير مفلح كوافحة ٢٠٠٩: القياس والتقييم وأساليب القياس والتخصيص في التربية الخاصة ، ط١ ، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٧٦ص.
- ٤- خبراء بيمك المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق ٢٠٠٦: التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية ، ط١ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) ، القاهرة ، ٨٤ص .
- ٥- زكريا الدوري ٢٠١٠: الإدارة الاستراتيجية . مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ٥٥ .
- ٦- صقر محمد الفقيه ٢٠١٣: التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية ، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك ، .
- ٧- صلاح الدين محمود علام ٢٠٠٠: القياس والتقويم التربوي والنفسي (أساسياته وتطبيقاته واتجاهاته المعاصرة) ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص ١٨٤ .

- ٨- عبد العزيز صالح بن حبتور ٢٠٠٨: الإدارة الاستراتيجية ، لدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ١٥٣ ص .
- ٩- عدي ابراهيم عباس ٢٠٠٨: التحليل البيئي واثره في اختيار ستراتيجية التكيف النفطي (دراسة تحليلية) رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٥٨ ص
- ١٠- علي سلوم جواد الحكيم ٢٠٠٤: الاختبارات والقياس والإحصاء في المجال الرياضي ، جامعة القادسية ، ص ٤٨ ،
- ١١- محمد المحمدي الماضي ٢٠٠٦: إدارة الاستراتيجية ، ط٦: جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ٥٩ .
- ١٢- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية: ٢٠٠٨ دليل التخطيط الإستراتيجي، دليل تدريب، غزة – فلسطين ص ٤٩
- ١٣- موسى النبهان ٢٠٠٩: أساسيات القياس في العلوم السلوكية، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص ٢٦٧ ،
- ١٤- ياسين سعد ٢٠١٠: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان – الأردن ص ٤٥

15- Katsioloudes, Marios I 2002, Global Strategic Planning : Culture Perspective for Profit and Nonprofit Organizations , Butterworth-Heinemann, Boston, p 110,

16- Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones 2001 ; Strategic Management, An Integrate Approach , 5th ed , Houghton Mifflin Company , Boston, , P 7.

17- Hitt, Michael A, et. Al, 2001 Strategic Management, Competitiveness and Globalization , 4th ed , South-Western College Publishing, Florence, , 35 p