

واقع كفاءة عمليات التحليل الإستراتيجي لإدارة بطولات العاب المضرب المحلية من وجهة نظر القائمين عليها

م.د أسيل طاهر سليمان

/ وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد / الرصافة الأولى

مستخلص البحث

هدفت الدراسة التعرف على تحليل العوامل الداخلية (IFAS) لكل من نقاط القوة والضعف ، وتحليل العوامل الخارجية (EFAS) لكل من نقاط القوة للفرص والضعف المتمثلة بالتحديات ، للتوصل بذلك إلى كفاءة عمليات التحليل الإستراتيجي لإدارة بطولات العاب المضرب من وجهة نظر القائمين عليها ، وأعتمد المنهج الوصفي بأسلوب المسح على القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب المحلية من العاملين في الإتحادات المركزية والفرعية في (14) محافظة عراقية عدا محافظات إقليم كردستان العراق ، المنسوبين إلى إتحادات ثلاثة هي (الريشة الطائرة ، وكرة الطاولة ، والتنس) للموسم الرياضي (2019-2020) وهم يمثلون مجتمع واحد يبلغ عددهم (238) فرد اختيرت عينة التطبيق عشوائياً بواقع (198) فرد بنسبة (83.193 %) منهم ، بأعداد استبانة كأداة قياس في الدراسة وإجراء الأسس والمعاملات العلمية لها وتطبيقها عليهم للمدة الزمنية الممتدة من (2019/9/17) ولغاية (2019/11/5) ومن ثم معالجة النتائج بنظام (SPSS-V₂₆) لتكون الاستخلاصات والتطبيقات في أنه يلتزم القائمون على إدارة البطولات بالمهنية في إدارتهم ، مما يتطلع اللاعبون إلى تغييرات مستمرة في تنظيم إدارة البطولات ، وهم يحتاجون اعتماد برامج إلكترونية في إدارتهم ، لزيادة نقاط القوة من تحليل العوامل الداخلية (IFAS) ، وتحتاج إدارة البطولات إلى تهيئة منشآت رياضية متكاملة ، وتقليل تقاطع صلاحيات القائمون على إدارة البطولات ، وإلى عدالة توزيع مهامهم للحد من نقاط الضعف من تحليل العوامل الداخلية (IFAS) ، وتحتاج الاتحادات إلى عقد اتفاقات تعاونية مع جمعيات تدعم إدارة البطولات ، وزيادة مشاركة المستثمرون بدعم جهود القائمين على إدارة البطولات ، لزيادة الفرص

من تحليل العوامل الداخلية (EFAS) ، وتحتاج بنية المنشأة الرياضية الخاصة بالبطولات إلى إدانة باستمرار ، ويحتاج القائمون على إدارة البطولات إلى فاعلية مشاركتهم عند اتخاذ القرارات ، لتقليل التحديات من تحليل العوامل الداخلية (EFAS).

Abstract

The reality of the efficiency of the strategic analysis processes for managing local tennis tournaments from the point of view of those in charge

By

Dr. ASEEL TAHER SULAIMAN /Ministry of Education /General Directorate of Education in Baghdad / Al-Rusafa al'uwlaa

The study aimed to identify the internal factor analysis (IFAS) for each of the strengths and weaknesses, and the external factor analysis (EFAS) for each of the strengths of opportunities and weaknesses represented by the challenges, in order to reach the efficiency of the strategic analysis processes for managing tennis tournaments from the point of view of those in charge, and the approach was adopted. Descriptive survey method for those in charge of managing local tennis tournaments who work in the central and subsidiary federations in (14) Iraqi governorates, except for the governorates of the Iraqi Kurdistan region, affiliated with three federations (badminton, table tennis, and tennis) for the sports season (2019-2020) They represent one community of (238) individuals. The application sample was chosen randomly by (198) individuals, a percentage of (83.193%) of them. By preparing a questionnaire as a measuring tool in the study and conducting the scientific foundations and transactions for it and applying it to them for a period of time extending from (9/17/2019) to (11/5/2019), and then processing the results with (SPSS-V26) system so that the conclusions and applications are committed to To manage tournaments with professionalism in their management, which means players are looking forward to continuous changes in the organization of tournament management, and they need to adopt electronic programs in their management, to increase the strengths of internal factor analysis (IFAS), and tournaments management needs to create integrated sports facilities and reduce the intersection of the powers of the organizers To manage tournaments, and to equitably distribute their tasks to reduce weaknesses from the

internal factor analysis (IFAS), and the federations need to conclude cooperative agreements with associations that support tournament management, and to increase the participation of investors by supporting the efforts of tournament managers, to increase opportunities from the analysis of internal factors (EFAS). The tournament sports facility needs to be continuously maintained, and tournament managers need to have effective participation when making decisions, to reduce challenges from internal factor analysis (EFAS).

1- المقدمة :-

تشير تعريفات الإستراتيجية في " قاموس وبستر (Webster new world dictionary) بأن الإستراتيجية هي علم واسع من التخطيط والتوجيه للعمليات العسكرية وللإستراتيجية تعريفات عدة ولكنها تصب عند نقطة إلا وهي تحقيق الأهداف حيث أن الإستراتيجية اتجهت على إستراتيجيات مختلفة ومنها السياسية والعسكرية والإدارية والثقافية والرياضية وغيرها، كما يعرفها (واغانلز) في القاموس الانجليزي (New standard dictionary of the English) Language) بأن الإستراتيجية هي "فن الخطط التي تستخدم جميع الوسائل لتحقيق الهدف" وتشمل أربع فقرات " . (إبراهيم ، 2010 ، ص 107-108) كما وردت الإستراتيجية بأنها " تقويم مستمر و دقيق للموارد والقدرات التي يمتلكها التشكيل الإداري لتطوير ميزات تنافسية يعتمد عليها لبناء موقع تنافسي إستناداً إلى تأثير بعض العوامل الأساسية في البيئة الخارجية " . (الغالي ، ادريس ، 2007 ، ص 134) " وقد زاد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرار والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في التشكيل الإداري وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الأخرى ومنها الإدارة " . (النجار، 2001، ص 4) " إذ أن الإستراتيجية على مستوى التشكيل الإداري هي خطة مستقبلية طويلة الأجل تضعها الإدارة لتخطيط مستقبل التشكيل الإداري في الأمد الطويل مهما كان نوع المنظمة " . (النجار، محسن، 2004، ص 48) أما عمليات التحليل الإستراتيجي فأنها "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات (التحديات في التشكيل الإداري) ، وتشخيص السمات أو المميزات التنافسية في التشكيل الإداري من أجل السيطرة على بيئته الداخلية حيث أن لتحليل البيئة الداخلية أهمية قصوى للتشكيل الإداري لاختيار الإستراتيجية الملائمة لها ، من خلالها يتم تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم

بشرية ومن ثمّ تعمل على تعزيز قوته وتقليل نقاط الضعف ، وتساعد التشكيل الإداري على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ودرجة تجنب المخاطر والتحديات المتوقعة ،ومن ثم تسهم عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) في الترابط الفعلي مع قدرات التشكيل الإداري المنافسة لها، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الاهداف الإستراتيجية المطلوبة للتشكيل الإداري " . (الدوري، 2007 ، ص83) " إذ تُعد مصفوفة (COWS) صيغة جديدة لمصفوفة تحليل بيئة (SWOC) فهي تعتمد على تحليل البيئة الخارجية أولاً (فرص وتحديات) وتحليل البيئة الداخلية ثانياً (نقاط القوة والضعف) لغرض توليد أربعة استراتيجيات بديلة محتملة من خلال التركيز على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والحد من التحديات من خلال الاعتماد والارتكاز على نقاط القوة في البيئة الداخلية ، هذا مما يعزز ويعالج نقاط الضعف في بيئة المنظمة الداخلية " (شارلز هل ، 2017 ، ص55) . ليكون بذلك تعريف التحليل الاستراتيجي بأنه "ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية والذي ينطلق من رسالة التشكيلات الإدارية ليحلل جوانب تمكناها وضعفها والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجيات داعمة لتلك الرسالة". (الخفاجي، 2004 ، ص112) ، ومن هنا فإن إدارة البطولات الرياضية التنافسية سواء كانت داخلية أو خارجية تتطلب إعداد خطة إستراتيجية وتنفيذها على وفق اللوائح التي تقرها الاتحادات ، إذ تتطلب عملية أعداد الخطة إستراتيجية جملة من الضوابط وهي الآتي : (الكناني ، 2017 ، ص260)

أ- تحديد الرؤية : وتمثل الركيزة الأساس للتوجه الإستراتيجية للموارد المتاحة وتعني رسم صورة ذهنية عن مستقبل إدارة البطولات وهو واقع بعيد المدى لا تلمسه حالياً وهي تجسيد لعبارة (ماذا نريد أن نكون في المستقبل).

ب- تحديد الرسالة : وتعد وسيلة في تحقيق الرؤية وهي تجسيد لعبارة (من نحن ؟ وماذا نريد ؟ ولمن ؟) وتعد وثيقة تحدد غرض وأنشطة التشكيل الإداري إستناداً إلى البيئة التي يعمل بها .

ج- الغايات : تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي يروم التشكيل الإداري الوصول إليها وتحقيقها وهي إجابة للتساؤل (أين نريد أن نكون) على ضوء نتائج التحليل (أين نحن الآن)

د- ومن ثم فهي تجسيد لما نريد بلوغه في المستقبل وتعتبر موجهاً لنشاطات التشكيل الإداري ومقياساً للأداء ومحفز على ضمان السير في الاتجاه المرغوب .

هـ- الأهداف الإستراتيجية : تمثل الاهداف البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشد للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم وتشتق الاهداف من الغايات وتكون واقعية وممكنة وقابلة للإنجاز .

" إذ تستند هذه الأدوات والتي يطلق عليها بأساليب التحليل إلى تحليل محفظة الأعمال للتشكيل الإداري باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل إستراتيجيات التشكيل الإداري ذات النشاط المتنوع في البطولات الداخلية والخارجية ، كما يمكن استعمال بعض هذه الأساليب في المنافسات غير متنوعة النشاط والتي تركز على نشاط واحد كأن تكون بطولة داخلية فقط ، أو بطولة خارجية فقط". (الحسيني، 2000) ، ليبني في ضوءها قرارات عديدة ، لترى بذلك الباحثة بأنه الإدارة لهذه البطولات التي تقيمها الإتحادات المركزية بالعباب المضرب ما هي إلا اتخاذ لقرارات من لدن القائمين على إدارتها وتنفذ على شكل لوائح ملزمة للمشاركين على اختلاف أدوارهم في المشاركة ، لتيسر سير هذه البطولات وتحقيق أهدافها التنافسية على وفق أخلاقيات الميثاق الأولمبي ، وهذه القرارات هي "القرارات الفريدة من نوعها أو غير الروتينية وهي مركبة لا تعتمد على القواعد والإجراءات فقط بل تلجأ إلى الاجتهاد والأحكام الشخصية نظراً لنقص المعلومات عنها مما يزيد من حالة عدم التأكد، كما أنها تعالج مشكلات معقدة غير روتينية وغير مألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كقرار إستبعاد اللاعبين ، أو تحديد أعمارهم ، قد تتسم بالغموض وعدم التأكد في كيفية التعامل معها " . (الغزالي ، 2012 ، ص38) " إذ تعد عملية اتخاذ القرار من الوظائف المهمة للقائمين على إدارة البطولات في الإتحادات جميعها بدون إستثناء ، والتي تمارس من لدن الحكام بموجب الصلاحيات المخولة لهم من هذه الاتحادات في المستوى الأعلى والتي تمثل عملية استجابة لمشكلة ما من خلال البحث عن الحل أو بدائل التصرف التي تمكن من خلق قيمة لأصحاب المصالح" (جلاب، 2011، ص567) ومن خلال عمل الباحثة وتخصصها الأكاديمي في المجال الإداري الرياضي لاحظت الحاجة لمعرفة واقع نقاط القوة والضعف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على سير بطولات ألعاب المضرب من خلال التحليل الإستراتيجي بمسح آراء القائمين على إدارة البطولات المحلية بالعباب المضرب التي تحتاج إلى اهتمام يضاهاي ما تبذله المؤسسات الرياضية تجاه الألعاب

الجماعية لاسيما في العراق ، وهذا التحليل الإستراتيجي المُتبع هي ظاهرة لابد من أن تُعنى بالدراسة بغية الوصول إلى حقيقة دور كفايتها في سير العملية الإدارية في إدارة البطولات المحلية ، **لتهدف بذلك الدراسة إلى :** التعرف على تحليل العوامل الداخلية (IFAS) لكل من نقاط القوة والضعف ، وتحليل العوامل الخارجية (EFAS) لكل من نقاط القوة للفرص والضعف المتمثلة بالتحديات ، للتوصل بذلك إلى كفاءة عمليات التحليل الإستراتيجي لإدارة بطولات العاب المضرب من وجهة نظر القائمين عليها.

2- منهجية الدراسة :- على وفق ما حددته مشكلة الدراسة الحالية أنتهجت الباحثة المنهج الوصفي والذي يُعرف بأنه "المنهج الذي يصف ظاهرة من الظواهر وفق خطة بحثية معينة تتضمن وصف الظواهر ، وجمع الحقائق والمعلومات حولها ، وتقويم هذه الظواهر في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه ، وفي ضوء معايير أوفق ، واقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها ". (المهدي ، 2019 ، ص208)

2-1 مجتمع الدراسة وعينتها :- تتمثل حدود مجتمع الظاهرة الملاحظة في مشكلة الدراسة بالقائمين على إدارة بطولات العاب المضرب المحلية من العاملين في الاتحادات المركزية والفرعية في (14) محافظة عراقية عدا محافظات إقليم كردستان العراق ، المنسوبين إلى إتحاداتٍ ثلاثة هي (الريشة الطائرة ، وكرة الطاولة ، والتنس) للموسم الرياضي (2019-2020) وهم يمثلون مجتمع واحد يبلغ عددهم (238) فرد تم اختيارهم جميعهم ليمثلوا العينة الكلية بنسبة (100%) منهم ، والمبين تفاصيلهم في الجدول (1) وتفاصيل العينات المنتقاة منهم عشوائياً بالنسبة والتناسب وحسب متطلبات تحقيق أغراض الدراسة .

جدول (1) يُبين توصيف مجتمع البحث والعينات المختاره منه

توزيع العينات			مجتمع الدراسة وعينته الكلية					الإتحاد العراقي
عينة التطبيق الرئيسية	عينة الاستطلاعية	عينة التحليل	المجموع	الحكام	المدرّبين	اعضاء الاتحادات الفرعية	اعضاء الاتحاد المركزي	
50	3	8	61	20	10	24	7	الريشة الطائرة
81	4	12	97	30	17	42	8	التنس
67	3	10	80	20	10	42	8	كرة الطاولة
198	10	30	238	70	37	108	23	المجموع
83.193 %	4.202 %	12.605 %	%100	29.412 %	15.546 %	45.378 %	9.664 %	النسبة المئوية

2-2 أداة القياس والاجراءات :- اعتمدت الباحثة أداة الدراسة المتمثلة باستبانة التحليل الاستراتيجي الورقية التي أعدها (عبد الله ، 2019 ، ص111) التي تحوي تحليل العوامل الداخلية (IFAS) ببعدين لكل منهما (10) فقرات ، وتحليل العوامل الخارجية (EFAS) ببعدين لكل منهما (10) فقرات ليبلغ بذلك مجموع فقرات الاستبانة (40) فقرة بدائل خمس تصحح بطريقة ليكرت من (5-1) ، كما موضح في الملحق (1) ، ومبينه هيكلتها في الجدول (2) :-

جدول (2) يبين تفاصيل هيكلية إستبانة

مفتاح التصحيح	بدائل إجابة الفقرات	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
5	أتفق كثيراً ،	10	نقاط القوة
4	أتفق ،	10	نقاط الضعف
3	أتفق إلى حد ما ،	10	نقاط القوة للفرص
2	لا أتفق ،	10	نقاط الضعف
1	لا أتفق كثيراً	10	(التحديات)
1-5	5	40	الاستبانة الكلية

عمدت الباحثة إلى إجراء تعديلات في فقرات الاستبانة جميعها بدون حذف اي فقرة ولا تغيير في بدائلها أو طريقة تصحيحها أو التأثير على هدف محتوى كل منها ، لتلائم بهذا الاجراء الفئة المستهدفة للقياس وخصوصية هذه الدراسة ، ليفرض عليها ذلك التحقق من صدق المحكمين من مصادر خارجية بأعتماد ما تزيد نسبته عن (80%) من إتفاق المتخصصين ، فضلاً عن التحقق من الصدق من مصادر داخلية لايجاد الصدق التكويني وايجاد الثبات بطريقة التجزئة النصفية بمعامل ارتباط جتمان (Guttman L.A) الذي بلغ (0.847) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) على عينة التحليل الاحصائي المحددة ب (30) فرد ، ومن ثم تجربتها إستطلاعياً على العينة الإستطلاعية المحددة ب (10) افراد لأغراض تخص تطبيق المسح الرئيس في هذه الدراسة لتجاوزها ، ومن ثم تطبيق الصورة النهائية من هذه الاستبانة الورقية على عينة التطبيق المحددة ب (198) فرد في كل من الإتحادات الثلاثة ليكون تطبيق الدراسة المسحية الرئيسة عليهم للمدة الزمنية الممتدة من يوم الأحد الموافق (2019/9/17) ولغاية يوم الثلاثاء الموافق (2019/11/5) ، إذ حولت بيانات الاستبانة بعد جمعها إلى برنامج (Microsoft Office Excel Worksheet) من ثم لنظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V26) ، (statistical package for social sciences) ، لأستخراج كل من قيم النسبة المئوية، واختبار (t-test) للعينات غير المترابطة ، ومعادلة معامل ارتباط جتمان (Guttman L.A) ، ومدى وزن المستويات ، وطول فئة المستويات لمعيار حكم التقدير ، والوسط الحسابي المرجح.

3- عرض النتائج ومناقشتها :- تختلف الإستهانة عن المقاييس عند إستحصال آراء القائمين على إدارة بطولات ألعاب المضرب ، مما عمدت الباحثة إلى حساب التكرارات عن كل فقرة من الاستبانة الورقية وحسب بدائل كل منها بالنسبة المئوية ، ومن ثم استخراج الوسط الحسابي المرجح (التقويمي) لهذه الاستجابات ، من ثم حساب المدى لمستويات الاستجابة للبدايل الخمس وهو (4) ، وبتقسيم المدى على عدد البدائل فإنه طول الفئة لنتائج القسمة هو (0.80) وبذلك أصبح معيار الحكم على الوسط الفرضي لكل فقرة من هذه الاستبانة كما مبين في الجدول (2) :-

جدول (2) يبين معيار وجهة نظر الآراء لفقرات الاستبانة بالمقارنة مع الوسط الفرضي

مدى الاستجابة	الحكم التقويمي للتعليق على النتائج
من (1) إلى أقل من (1.80)	منخفضة جداً
من (1.80) إلى أقل من (2.60)	منخفضة
من (2.60) إلى أقل من (3.40)	متوسطة
من (3.40) إلى أقل من (4.20)	عالية
من (4.20) إلى (5)	عالية جداً

بالإستناد إلى جدول (2) ، وبغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تبين الجداول التالية ذلك :-
جدول (3) يبين نتائج وجهة نظر القائمين على إدارة بطولات ألعاب المضرب بالمقارنة مع معيار الحكم التقويمي لفقرات نقاط القوة من تحليل العوامل الداخلية (IFAS)

ت	أُتفق كثيراً		أُتفق		أُتفق إلى حد ما		لا أُتفق		لا أُتفق كثيراً		الوسط المرجح	الحكم التقويمي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	44	22.222	15	7.576	42	21.212	55	27.778	42	21.212	2.818	متوسطة
2	58	29.293	22	11.111	93	46.97	12	6.061	13	6.566	3.505	عالية
3	6	3.03	47	23.737	101	51.01	10	5.051	34	17.172	2.904	متوسطة
4	122	61.616	13	6.566	13	6.566	36	18.182	14	7.071	3.975	عالية
5	39	19.697	38	19.192	68	34.343	42	21.212	11	5.556	3.263	متوسطة
6	15	7.653	24	12.245	100	51.02	46	23.469	11	5.612	2.929	متوسطة
7	27	13.636	12	6.061	56	28.283	95	47.98	8	4.04	2.773	متوسطة
8	49	24.747	36	18.182	4	2.02	66	33.333	43	21.717	2.909	متوسطة
9	20	10.101	47	23.737	19	9.596	73	36.869	39	19.697	2.677	متوسطة
10	49	24.747	72	36.364	45	22.727	13	6.566	19	9.596	3.601	عالية

ن = 198 كسور النسب المئوية مُقربة

تبين نتائج الجدول (3) التباين في الآراء التي جاءت ما بين المتوسطة والعالية ، وهذه الآراء التي جاءت عالية أكثر من غيرها تعزوها الباحثة إلى أن القائمون على إدارة البطولات يلتزم بالمهنية في إدارتهم ، وإلى تطلع اللاعبين إلى تغييرات مستمرة في تنظيم إدارة البطولات ، أما أكثر الآراء التي كانت متوسطة تعزوه الباحثة إلى قلة اعتماد القائمون على إدارة البطولات لبرامج الكترونية في إدارتهم لهذه البطولات والتي تعد من العوامل الحاسمة في حسن تنظيم البطولات وبموضوعية عالية في اكتشاف المسببات لنقاط الخلاف التي تلاقي اعتراضات من المشاركين في البطولات من جهة ، وتضمن التنظيم الدقيق والعالي من جهة أخرى ، " إذ أن الهدف الأساسي لاهتمام الاتحادات بعملية التحليل الإستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار البطولات الحالية والمستقبلية ، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية ". (الحسيني ، 2000 ، ص 122)

جدول (4) يبين نتائج وجهة نظر القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب بالمقارنة مع معيار الحكم التقويمي لفقرات نقاط الضعف من تحليل العوامل الداخلية (IFAS)

ت	أُتفق كثيراً		أُتفق		أُتفق إلى حد ما		أُتفق		أُتفق كثيراً		الوسط المرجح	الحكم التقويمي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	57	28.788	15	7.576	42	21.212	42	21.212	42	21.212	3.015	متوسطة
2	12	6.061	22	11.111	93	46.97	44	22.222	27	13.636	2.737	متوسطة
3	12	6.061	33	16.667	56	28.283	56	28.283	41	20.707	2.591	منخفضة
4	15	7.576	49	24.747	59	29.798	25	12.626	50	25.253	2.768	متوسطة
5	51	25.758	38	19.192	82	41.414	10	5.051	17	8.586	3.485	عالية
6	78	39.394	37	18.687	43	21.717	30	15.152	10	5.051	3.722	عالية
7	84	42.424	10	5.051	81	40.909	9	4.545	14	7.071	3.712	عالية
8	68	34.343	36	18.182	6	3.03	43	21.717	45	22.727	3.197	متوسطة
9	66	33.333	59	29.798	20	10.101	18	9.091	35	17.677	3.52	عالية
10	49	24.747	69	34.848	28	14.141	15	7.576	37	18.687	3.394	متوسطة

ن = 198 كسور النسب المئوية مُقربة

تبين نتائج الجدول (4) التباين في الآراء التي جاءت ما بين المنخفضة والعالية ، وهذه الآراء التي جاءت عالية أكثر من غيرها تعزوها الباحثة إلى حاجة إدارة البطولات إلى تهيئة منشآت رياضية متكاملة ، أما أكثر الآراء التي كانت منخفضة ومتوسطة تعزوه الباحثة إلى تقاطع صلاحيات القائمون على إدارة البطولات وقلة عدالة توزيع مهامهم ، " إذ أن أهمية هذا كله يكون في " تبني المنهج المنظم في الفكر الاستراتيجي من اجل وضع الخطوط التي تنتهجها الاتحادات في المراحل القادمة ، ومن هذه الأهداف هي بأنه يجب وضع خطط وأهداف أولية لمستقبل ملماً بكل التغيرات والتحولات التي قد تحدث في البيئة المحيطة خلال مراحل التقدم المختلفة ، والعمل على تحديد الأنشطة المركزية والفرعية من أجل تحقيق النتائج المرجوة في الفترة الزمنية

المحددة، ويجب تحديد الأهداف أو النتائج النهائية التي تم الوصول إليها وكذلك تحديد الأسس التي تستند عليها الإستراتيجية من أجل معرفة مدى نجاح هذه الإستراتيجية ، والعمل على تسهيل الرقابة الإدارية الرياضية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف والتي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للاتحاد والقائمين على إدارة البطولات ، وتعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل و لحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة آخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين " . (مباركي ، 2017، ص45)

جدول (5) يبين نتائج وجهة نظر القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب بالمقارنة مع معيار الحكم التقويمي لفقرات الفرص من تحليل العوامل الداخلية (EFAS)

ت	أنتفك كثيراً		أنتفك		أنتفك إلى حد ما		أنتفك		لا أنتفك كثيراً		الوسط المرجح	الحكم التقويمي
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	33.333	66	6.566	13	38.384	76	14.646	29	7.071	14	3.369	متوسطة
2	12.121	24	16.667	33	37.374	74	20.707	41	13.131	26	2.939	متوسطة
3	6.061	12	16.667	33	28.283	56	28.283	56	20.707	41	2.591	منخفضة
4	27.778	55	5.556	11	11.616	23	14.646	29	40.404	80	2.657	متوسطة
5	19.192	38	20.707	41	44.949	89	9.596	19	5.556	11	3.384	متوسطة
6	21.717	43	22.222	44	21.717	43	22.222	44	12.121	24	3.192	متوسطة
7	44.444	88	0.505	1	36.364	72	9.091	18	9.596	19	3.611	عالية
8	21.717	43	14.646	29	14.141	28	23.232	46	26.263	52	2.823	متوسطة
9	39.394	78	27.778	55	6.566	13	5.051	10	21.212	42	3.591	عالية
10	20.707	41	5.556	11	40.909	81	6.566	13	26.263	52	2.879	متوسطة

ن = 198 كسور النسب المئوية مقربة

تبين نتائج الجدول (5) التباين في الآراء التي جاءت ما بين المنخفضة والعالية ، وهذه الآراء التي جاءت عالية أكثر من غيرها تعزوها الباحثة إلى حاجة الاتحاد إلى عقد اتفاقات تعاونية مع جمعيات تدعم إدارة البطولات ، أما أكثر الآراء التي كانت منخفضة تعزوه الباحثة إلى قلة مشاركة المستثمرون بدعم جهود القائمين على إدارة البطولات ، مما يؤثر ذلك سلباً فرص إستراتيجية إدارة البطولات التي تقيمها الاتحادات الثلاث ، إذ تتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية، واختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها ، ومراجعة ثقافة الاتحادات ، وتهيئة بيئة البطولات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، وإعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية " .

(المركسي، وآخرون، 2002 ، ص336) " ويغلب على مفهوم القرار من وجهة نظر علماء التنظيم بأنه أحد المتغيرات الحرجة في الإتحاد فضلاً عن أنه خيار يعبر عن حاجة الإتحاد له في ظرف معين كما أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من زاوية كونها تعبير عن قيم الإدارة العليا وتفسيرها لاتجاهات القيم القرارية المختلفة ضمن أوجهها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها " . (يونس، 2006 ، ص6)

جدول (6) يبين نتائج وجهة نظر القائمين على إدارة بطولات العايب المضرب بالمقارنة مع معيار الحكم التقويمي لفقرات نقاط التحديات من تحليل العوامل الداخلية (EFAS)

ت	أفق كثيراً		أفق		أفق إلى حد ما		أفق		أفق كثيراً		الوسط المرجح	الحكم التقويمي
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	27.778	55	24.242	48	10.606	21	9.091	18	56	28.283	3.141	متوسطة
2	0.505	1	1.515	3	2.525	5	4.545	9	180	90.909	1.162	منخفضة جداً
3	34.848	69	7.576	15	21.717	43	18.182	36	35	17.677	3.237	متوسطة
4	30.808	61	6.061	12	45.96	91	11.616	23	11	5.556	3.449	عالية
5	30.808	61	15.152	30	40.909	81	6.061	12	14	7.071	3.566	عالية
6	14.646	29	9.091	18	26.768	53	28.283	56	42	21.212	2.677	متوسطة
7	40.909	81	11.111	22	13.131	26	10.101	20	49	24.747	3.333	متوسطة
8	11.616	23	28.283	56	13.131	26	27.778	55	38	19.192	2.854	متوسطة
9	34.848	69	29.798	59	10.101	20	5.051	10	40	20.202	3.54	عالية
10	21.212	42	19.697	39	31.313	62	6.061	12	43	21.717	3.126	متوسطة

ن = 198 كسور النسب المئوية مُقرية

تبين نتائج الجدول (6) التباين في الآراء التي جاءت ما بين المنخفضة جداً والعالية ، وهذه الآراء التي جاءت عالية أكثر من غيرها تعزوها الباحثة إلى حاجة بنية المنشأة الرياضية الخاصة بالبطولات إلى إدانة باستمرار أما الآراء المنخفضة جداً فتعزوه الباحثة إلى حاجة القائمون على إدارة البطولات إلى فاعلية مشاركتهم عند اتخاذ القرارات ، " لأنه تعد صناعة القرارات الإستراتيجية و تنفيذها وتقييمها من أولى مهمات إدارة البطولات لأنها أكبر عامل مهم في نجاحها " (الشماع ، 2006 ، ص3) ، " إذ تزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال البطولات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها مع وجود تغيرات متسارعة ومنافسة كبيرة ، كما تتجلى أهمية هذه القرارات كونها تركز على استشراف المستقبل للاتحادات والتأثيرات المختلفة التي تمس مكانتها وسمعتها في ظل التنافس الشديد بين دول العالم " (بريس ، 2010 ، ص82) ، وأن تأثير القرارات الإستراتيجية يكون شاملاً على الاتحادات كونها تتعلق باندماجها أو تحالفها أو تحديد حجمها

أو تعزيز مركزها التنافسي ، وأن نجاح صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية يعود عليها بتهيئة الفرص التنافسية " (عباس وآخرون ، 2017 ، ص79) ، إي أن لهذه القرارات دوراً مركزياً للتأثير في الشركة وكذلك في مخرجاتها " (عمر ، 2004 ، ص37) ، " ويساعد التحليل الإستراتيجي في تحديد التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية وتحديد سبل التكيف مع هذه التغيرات واستيعابها بالشكل الذي يقود القائمين على إدارة البطولات إلى تحقيق أفضل أداء " .(العارضى ، 2001 ، ص41)

4- الخاتمة :-

أن الاستخلاصات والتطبيقات التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة هي :-

يلتزم القائمون على إدارة البطولات بالمهنية في إدارتهم ، مما يتطلع اللاعبون إلى تغييرات مستمرة في تنظيم إدارة البطولات ، وهم يحتاجون اعتماد برامج الكترونية في إدارتهم ، لزيادة نقاط القوة من تحليل العوامل الداخلية (IFAS) ، وتحتاج إدارة البطولات إلى تهيئة منشآت رياضية متكاملة ، وتقليل تقاطع صلاحيات القائمون على إدارة البطولات ، وإلى عدالة توزيع مهامهم للحد من نقاط الضعف من تحليل العوامل الداخلية (IFAS) ، وكذلك تحتاج الاتحادات إلى عقد اتفاقات تعاونية مع جمعيات تدعم إدارة البطولات ، وزيادة مشاركة المستثمرون بدعم جهود القائمين على إدارة البطولات ، لزيادة الفرص من تحليل العوامل الداخلية (EFAS) ، وتحتاج بنية المنشأة الرياضية الخاصة بالبطولات إلى إدانة باستمرار ، ويحتاج القائمون على إدارة البطولات إلى فاعلية مشاركتهم عند اتخاذ القرارات ، لتقليل التحديات من تحليل العوامل الداخلية (EFAS).

المصادر :-

1-إبراهيم ، مروان عبد المجيد ، (2010) ، إستراتيجية الرياضة لأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي: الأردن،الوراق للنشر والتوزيع،ص20، ص107-108.

2-الأغا ، وفيق حلمي ، (2009) ، الريادة في الشركات بمنظور استراتيجي: جامعة الأزهر ،

غزة ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1) ، المجلد (11) ، ص12-13

- 3- بريسّم ، مها عارف ، (2010) ، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرارات التسويقية : أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، ص82.
- 4- جلاب، إحسان دهش ، (2011) ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط(1) : عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ص 567.
- 5- الحسيني ، فلاح حسن ، (2000) ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى : عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، ص 122.
- 6- الخفاجي ، عباس خضير، (2004) ، الإدارة الإستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات : عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص112 .
- 7- الدوري ، زكريا مطلق ، (2007) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، : عمان ، اليازوري للطباعة والنشر ، ص 83.
- 8- شارلز هل ، جاريث جونز ، (2017) ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة ، رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار الربيع للنشر ، الرياض ، السعودية ، ص 55.
- 9- الشماع ، خليل ، (2006) ، المحاسبة الإدارية في المصارف : التكاليف والأسعار والموازنات في الإطار الاستراتيجي ،: دمشق ، مصرف سوريا المركزي ، ج (1) ، ص3.
- 10- العارضي ، جليل كاظم ، (2001) ، التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية : أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص41.
- 11- عباس ، سامي احمد وعطا ، خالدية مصطفى وبريسم ، مها عارف ، (2017) ، إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات ، مجلة كلية المأمون ، العدد (29)، ص79.
- 12- عبدالله ، زمن محسن ، (2019) ، التحليل الاستراتيجي لتطور نصيب الفرد من العناية الصحية في العراق بعد عام 2003 : بحث دبلوم عالي ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الإدارة العامة ، ص 111 .

- 13- عمر ، أعراف عبد القهار ، (2004) ، إدارة المعرفة ودورها في وضع القرارات الإستراتيجية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ، القاهرة ، ص37 .
- 14- الغالبي ، طاهر محسن منصور وإدريس ، وائل محمد صبحي ، (2007) ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 134.
- 15- الغزالي, حافظ عبد الكريم , (2012) ، اثر القيادة التحويلية مع فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن ، ص38 .
- 16- الكناني ، كامل كاظم بشير ، (2017) ، التخطيط الاستراتيجي : بغداد ، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ص260 .
- 17- مباركي ، نجاح ، (2017) ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المستمر- دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية ابوشقرون ؛ رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية,جامعة خيضر ,بسكرة, ص45 .
- 18- المرسي, وآخرون ، (2002) ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي: القاهرة ، الدار الجامعية ، ص 336.
- 19- المهدي ، مجدي صلاح ، (2019) ، مناهج البحث التربوي : القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص 208.
- 20- النجار ، دجلة مهدي ، (2001) ، أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية : رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، ص 4.
- 21- النجار، صباح مجيد، ومحسن، عبد الكريم ، (2004) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط (2) : عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، ص 48.

22- يونس، طارق شريف ، (2002) ، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار :

الأردن - أريد : دار المتنبي للنشر ، ص6.

ملحق رقم (1) يوضح إستبانة التحليل الإستراتيجي قبل الإعداد وبعده

تحليل العوامل الداخلية (IFAS)

العوامل الداخلية / نقاط القوة	ت	الفقرات بعد إعداد الاستبانة بصورتها النهائية
توفر اختصاصات طبية وصحية وإدارية ذات كفاءة وخبرات عالية .	1	يتوفر متخصصين بإدارة البطولات ذوي خبرة بحديثاتها .
وجود دورات تدريبية داخلية ولكافة الاختصاصات والملاكات.	2	يقيم الاتحاد دورات تخصصية بإدارة البطولات لزيادة تمكين القائمين على ادارتها .
التوسع في إحداث المؤسسات الصحية	3	يشارك القائمون على إدارة البطولات في اتخاذ القرارات.
العمل بنظام التعليم الطبي المستمر .	4	يلتزم القائمون على إدارة البطولات بالمهنية في إدارتهم.
تطبيق نظام الجودة الشاملة .	5	يطبق القائمون على إدارة البطولات نظام الجودة الشاملة.
العمل بنظام التأمين الصحي والعيادات الشعبية بشكل مكثف.	6	يعمل القائمون على إدارة البطولات بالالتزام باللوائح الداخلية للاتحادات.
توجه دوائر وزارة الصحة نحو اللامركزية .	7	يتخذ القائمون على إدارة البطولات قراراتهم لامركزياً.
مبادرات تعزيز الصحة وإشراك المجتمع في البرامج الصحية	8	يبادر القائمون على إدارة البطولات بإشراك اللاعبين في بعض القرارات .
إدخال أنظمة حديثة لتدريب الملاكات الإدارية عليها ضمن برنامج الحكومة الالكترونية	9	يعتمد القائمون على إدارة البطولات برامج إلكترونية في إدارتهم.
تطلع الأفراد والإدارات ورغبتهم في التغيير .	10	يتطلع اللاعبون إلى تغييرات مستمرة في تنظيم إدارة البطولات.
العوامل الداخلية / نقاط الضعف	ت	الفقرات بعد إعداد الاستبانة بصورتها النهائية
قلة أعداد الملاكات الطبية ذات الاختصاصات الدقيقة .	1	تحتاج إدارة البطولات إلى زيادة عدد المتخصصين بإدارتها.
المركزية في اتخاذ القرارات وعدم المشاركة .	2	يحتاج القائمون على إدارة البطولات اتخاذ قراراتهم لامركزياً.
الازدواجية في العمل بين القطاعين العام والخاص .	3	تتقاطع صلاحيات القائمون على إدارة البطولات.
ضعف التوصيف الوظيفي .	4	يضعف توزيع الأدوار لكل من القائمين على إدارة البطولات.
ضعف مستوى الإنفاق على الخدمات الصحية مقارنةً بدول المنطقة .	5	تحتاج إدارة البطولات إلى زيادة التخصيصات المالية.
تهالك البنية التحتية بسبب ضعف الصيانة المستمرة .	6	تحتاج إدارة البطولات إلى تهيئة منشآت رياضية متكاملة.
ضعف قاعدة المعلومات الصحية والدوائية .	7	يحتاج القائمون على إدارة البطولات إلى قاعدة بيانات لمعلومات اللاعبين جميعهم .
قصور في توزيع الخدمات الصحية بشكل متوازن بين	8	يحتاج القائمون على إدارة البطولات إلى توزيع المهام بتوازن.

المناطق المختلفة		
الضعف في نظام الحوافز والمكافآت .	9	يحتاج القائمون على إدارة البطولات إلى دعم مالي يناسب طبيعته عملهم .
سوء توزيع في الكوادر الصحية .	10	يحتاج القائمون على إدارة البطولات إلى عدالة في توزيع مهامهم.

تحليل العوامل الخارجية (EFAS)

العوامل الخارجية / الفرص	ت	الفقرات بعد إعداد الاستبانة بصورتها النهائية
وجود دورات تدريبية وبعثات دراسية خارج العراق متوفرة لكافة الكوادر الطبية والصحية والملاكات الإدارية الأخرى .	1	يشرك الاتحاد القائمين على إدارة البطولات في الدورات التدريبية الدولية التخصصية بالإدارة الرياضية.
دعم الحكومة المركزية وتشجيعها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطويرها .	2	تدعم وزارة الشباب والرياضة إدارة البطولات بالتكنولوجيا المساعدة على الإدارة.
تشجيع الاستثمار الداخلي وتوجه الدولة لجذب الاستثمار الأجنبي.	3	يشارك المستثمرون بدعم جهود القائمين على إدارة البطولات.
وجود قواعد تمويل متعددة	4	يهيئ الاتحاد مصادر تمويل متعددة لإدارة البطولات.
الالتزام السياسي بضرورة تطوير الواقع الصحي .	5	يلتزم الاتحاد بضرورة تطوير إدارة البطولات.
وجود دعم للقطاع الصحي من قبل الحكومات المحلية .	6	تدعم مديريات الشباب والرياضة إدارة البطولات في محافظاتهم.
البروتوكولات والاتفاقيات التعاونية مع المنظمات العالمية الغير الحكومية	7	يحتاج الاتحاد إلى عقد اتفاقات تعاونية مع جمعيات تدعم إدارة البطولات.
دعم القطاع الصحي من قبل منظمات المجتمع المدني.	8	تدعم منظمات المجتمع المدني إدارة البطولات.
جذب الكوادر والخبرات العراقية المهاجرة .	9	يجذب الاتحاد الخبرات الأكاديمية الدولية لدعم إدارة البطولات.
استقطاب العاملين الأجانب في المجال الصحي .	10	يستقطب الاتحاد المتخصصين الدوليين بإدارة البطولات.
العوامل الخارجية / التحديات	ت	الفقرات بعد إعداد الاستبانة بصورتها النهائية
الوضع الأمني الذي نتج عنه هجرة الكوادر الطبية والصحية، وكذلك تأثيره على البنية التحتية نتيجة الهجمات الإرهابية بين الحين والآخر، وتخريب بعض المؤسسات الصحية في المحافظات الساخنة .	1	يتلقى القائمون على إدارة البطولات دعم أمني في مواعيد المباريات .
التدخل في قرارات الوزارة وسياساتها	2	يشارك القائمون على إدارة البطولات بفاعلية في اتخاذ القرارات
التقاليد والعادات الاجتماعية السائدة في المجتمع العراقي سيادة وترسيخ العلاقات العائلية والقبلية .	3	يلتزم القائمون على إدارة البطولات بالتقاليد والأعراف المجتمعية .
تنامي الاحتياجات وازدياد الطلب على الخدمات الصحية بسبب النمو السكاني .	4	يقل عبئ مسؤولية القائمين على إدارة البطولات بزيادة عدد الأندية المشاركة .
البنية الأساسية لا تزال بعيدة عن المعايير القياسية العالمية وكذلك الإنفاق من الميزانية العامة للدولة ووفرة اليد العاملة المدربة فهي أقل من المعايير العالمية .	5	تحتاج بنية المنشأة الرياضية الخاصة بالبطولات إلى إدامة باستمرار
التأخر في تشريع القوانين المتعلقة بالصحة .	6	يتكامل إقرار اللوائح الداخلية قبل مواعيد البطولات .
تزايد الفجوة بين الموارد وتزايد كلفة الخدمات الصحية نتيجة زيادة توقعات المواطنين وطموحهم لتنمية صحية أفضل .	7	تقل الفجوة بين القائمين على إدارة البطولات ووزارة الشباب والرياضة عند انطلاق المنافسات .
تزايد تفشي الأمراض المزمنة بين الفئات الأصغر سناً نتيجة	8	توافر وعي صحي لدى القائمين على إدارة البطولات.



ISSN :6032-2074 الرقم الدولي

مجلة علوم الرياضة

العدد العشرون

ممارسة أنماط غير صحية		
استعداد القطاع الخاص للتلاؤم مع البيئة التنظيمية الجديدة	9	يدعم القطاع الخاص تنظيم مهام القائمون على إدارة البطولات.
ضعف القطاعات الخدمية مثل (وزارة الكهرباء و وزارة الموارد المائية ووزارة الإسكان)	10	تتلقى إدارة البطولات دعم من وزارة الدولة الخدمية .

