



التنشيط الاستراتيجي وعلاقته بالقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لدى العاملين في منتديات الشباب والرياضة  
لمحافظات الفرات الأوسط والجنوب

م.م. د. حيدر محمد مصلىح كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

[hayder.alkhalidi@qu.edu.iq](mailto:hayder.alkhalidi@qu.edu.iq)

المديرية العامة لتربية محافظة القادسية

م.م. د. علي جبر جهاد

[alialialosmi@gmail.com](mailto:alialialosmi@gmail.com)

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥/٤/١٤

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٥/٤/٢٩

الكلمات المفتاحية: التنشيط الاستراتيجي، القوة التنظيمية، الكفاءة الإدارية، منتديات الشباب والرياضة  
مستخلص البحث:

والرياضة لمحافظات الفرات الأوسط والجنوب)، اما  
اهداف البحث( أعداد مقاييس التنشيط الاستراتيجي  
والقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لدى العاملين في  
منتديات الشباب والرياضة لمحافظات الفرات الأوسط  
والجنوب، التعرف على العلاقة بين التنشيط  
الاستراتيجي والقوة التنظيمية لدى العاملين في  
منتديات الشباب والرياضة لمحافظات الفرات الأوسط  
والجنوب، التعرف على العلاقة بين التنشيط  
الاستراتيجي والكفاءة الإدارية لدى العاملين في  
منتديات الشباب والرياضة لمحافظات الفرات الأوسط  
والجنوب)، اما الفصل الثالث فتضمن منهجية البحث  
واجراءاته الميدانية من اعداد المقاييس وعرضها على  
مجموعة من الخبراء والمختصين وكذلك معالجة  
نتائج البحث عن طريق الوسائل الإحصائية  
المستخدمة، اما الفصل الرابع فتضمن عرض وتحليل

تكم اهمية هذا البحث لأهمية التنشيط الاستراتيجي  
في المنتديات الرياضية وامكانية تأثيرها سلبا او ايجابا  
على القوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لدى العاملين  
وكونها تتطرق الى دراسة احد اهم المفاهيم الحديثة  
في المجال الاداري وتسعى الى ايجاد العلاقة بين  
التنشيط الاستراتيجي وعلاقته بالقوة التنظيمية والكفاءة  
الإداري لدى العاملين في المنتديات الرياضية في  
منطقة الفرات الأوسط والجنوب، وتبرز مشكلة البحث  
لما تعانيه المنتديات من الممارسات الإدارية التقليدية  
والتي تعتمد على الروتين فيصبح الموظفون أو  
المنتسبون كالألات تقوم بمجموعة من الاجراءات وأن  
اطلاق العنان للتفكير بشمولية اكثر فضلا عن  
المؤسسات الرياضية اصبحت وكأنها مؤسسة سياسية،  
(هل التنشيط الاستراتيجي علاقه بالقوة التنظيمية  
والكفاءة الإدارية لدى العاملين في منتديات الشباب



the fact that these forums suffer from traditional administrative practices that rely on routine, causing employees or members to function like machines performing a set of procedures. Allowing more comprehensive thinking, in addition to the sports institutions, has become akin to a political institution. (Is strategic activation related to organizational strength and administrative efficiency among employees in youth and sports forums in the middle and southern Euphrates governorates?) The research objectives are: preparing scales for strategic activation, organizational strength, and administrative efficiency among employees in youth and sports forums in the middle and southern Euphrates governorates; identifying the relationship between strategic activation and organizational strength among employees in these forums; and identifying the relationship between strategic activation and administrative efficiency among employees in these forums. The third chapter covers the research methodology and field procedures, including preparing the scales, presenting them to a group of experts and specialists, and processing the research results using the applied statistical methods. The fourth chapter presents, analyzes, and discusses the results related to the two scales and the relationship between them. The main conclusions of Chapter Five were that strategic activation works to address

ومناقشة النتائج لمحاوَر المقياسين والعلاقة بينهما، وكانت اهم استنتاجات الفصل الخامس ان التنشيط الاستراتيجي يعمل على معالجة التغيرات الحاصلة في البيئة من خلال التغير المقابل والتكيف لملائمة تلك التغيرات والانسجام معها ونجاح المؤسسة وبقائها، واهم التوصيات الحاق وحدات ادارية استراتيجية فرعية بالإدارات العامة، مهمتها مراقبة الاعمال الخاصة بعمل التنشيط الاستراتيجي من حيث الوجود والتطبيق والمسائلة في المؤسسات المعنية.

### **Strategic Activation and Its Relationship with Organizational Strength and Administrative Efficiency among Employees in Youth and Sports Forums in the Middle Euphrates and Southern Provinces**

#### **Abstract**

The importance of this research lies in the significance of strategic activation in sports forums and its potential to positively or negatively affect organizational strength and administrative efficiency among employees. It addresses one of the most important modern concepts in the administrative field and seeks to find the relationship between strategic activation and its connection to organizational strength and administrative efficiency among employees in sports forums in the Middle and Southern Euphrates region. The research problem is highlighted by



يعد المدخل الاستراتيجي الذي يعتمد التنبؤ المستقبلي والتحليل الشامل والتهيؤ لمواجهة مختلف التغيرات، متمثلاً بالإدارة الاستراتيجية (التنشيط الاستراتيجي) من المداخل الحديثة التي تدير المؤسسات المعاصرة ومنها الرياضية، باعتبار الادارة الاستراتيجية نظاماً متكاملًا وشاملاً وطريقة في التفكير ومنهجاً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يوضح اهمية دور المديرين في المستويات الادارية كافة سواء دورهم في عملية اتخاذ القرارات ام في عملية تنفيذ تلك القرارات، وعلى تنفيذ استراتيجيات المؤسسات بمراحلها المختلفة، بما فيها عملية التنشيط الاستراتيجي الذي يعد الخطوة الاولى من خطوات مرحلة تنفيذ الاستراتيجية. وتعد القوة التنظيمية باعتبارها اداة لممارسة النفوذ داخل المؤسسة الرياضية أو كوسيلة للرقابة أو حسم النزاعات أو اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تتباين بشأنها وجهات النظر، فضلاً عن أن المؤسسات الرياضية تهدف الى تحقيق الأداء الجيد وبمستوى عال عن طريق كسب اصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الاعمال من أجل تطوير العمل والتميز به عن المؤسسات الأخرى وتسعى الى زيادة ارتباط هؤلاء الافراد بمؤسساتهم. فضلاً عن ذلك ان امكانية تفسير الكفاءة لكل مؤسسة او منشأه بمختلف جوانبها او اختصاصاتها التربوية او التعليمية او الرياضية او العلمية، لا بد ان تتمتع بقيادة ادارية تمتاز بكفاءة من خلال ادائها الاداري، وهذا ما ينعكس من خلال تحقيق اهدافها المرسومة. وبالتالي

environmental changes through corresponding adjustment and adaptation to fit and align with these changes, ensuring the success and continuity of the organization. The key recommendation is to attach sub-strategic administrative units to the general departments, whose task is to monitor the activities related to strategic activation in terms of presence, implementation, and accountability in the concerned institutions.

**Keywords: Strategic Activation, Organizational Strength, Administrative Efficiency, Youth and Sports Forums**

## الفصل الاول

### ١- التعريف بالبحث:

#### ١-١ مقدمة البحث وأهميته.

ان الشغل الشاغل لأي مؤسسه ادارية بصورة عامة ورياضية بصورة خاصة هي تحقيق اهدافها بكفاءة ادارية عالية وبأقل جهد واقصر زمن واحدى هذه الأهداف هي الانسجام التام بين الرؤساء والموظفين خلال أداء العمل الاداري والتنظيمي والرياضي بكل عناصره بين افراد المؤسسة، اي هناك تواصل وتفاعل مستمر بين الموظفين والجماعات في شتى الاقسام وعلى كافة المستويات داخل المؤسسة الرياضية وهذا من الممكن ان يؤدي الى تعاون وتماسك او تعارض وصراع بين افراد المؤسسة. حيث

### ١-٣ اهداف البحث.

١. أعداد مقاييس التنشيط الاستراتيجي والقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لدى العاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب.

٢. التعرف على العلاقة بين التنشيط الاستراتيجي والقوة التنظيمية لدى العاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب.

٣. التعرف على العلاقة بين التنشيط الاستراتيجي والكفاءة الإدارية لدى العاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب.

### ١-٤ مجالات البحث.

١-٤-١ المجال البشري: العاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب.

١-٤-٢ المجال الزمني: المدة (٢٠٢٤/١٢/٣ ولغاية ٢٠٢٥/٢/٢٠).

١-٤-٣ المجال المكاني: مقرات منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب.

يمكن القول أن المؤسسة تكون كفاءة إداريا ورياضياً إذا ما حققت كافة الأهداف الموضوعية سواء في كانت استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدره، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة ولكن يكون بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار اهم الشروط والأهداف التي تحقق الكفاءة الإدارية عن طريق مواردها البشرية الموجودة. من هنا تكمن اهمية هذا البحث لأهمية التنشيط الاستراتيجي في المنتديات الرياضية وامكانية تأثيرها سلبا او ايجابا على القوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لدى العاملين وكونها تتطرق الى دراسة احد اهم المفاهيم الحديثة في المجال الاداري وتسعى الى ايجاد العلاقة بين التنشيط الاستراتيجي وعلاقته بالقوة التنظيمية والكفاءة الإداري لدى العاملين في المنتديات الرياضية في منطقة الفرات الأوسط والجنوب.

### ١-٢ مشكلة البحث.

ومن خلال ما تقدم تبرز مشكلة البحث لما تعانيه المنتديات من الممارسات الإدارية التقليدية والتي تعتمد على الروتين فيصبح الموظفون أو المنتسبون كالألات تقوم بمجموعة من الاجراءات وأن اطلاق العنان للتفكير بشمولية اكثر فضلا عن المؤسسات الرياضية اصبحت وكأنها مؤسسة سياسية، (هل التنشيط الاستراتيجي علاقه بالقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لدى العاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب)؟

### الفصل الثالث

#### ٣- منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

##### ٣-١ منهج البحث.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته وطبيعة مشكلة البحث.

##### ٣-٢ مجتمع وعينة البحث.

تم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده المتمثلة بالعاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب (القادسية، المثنى، النجف، بابل، كربلاء، البصرة، ذي قار، الناصرية، العمارة) حيث بلغ عددهم (٢٦١ عاملاً) يعملون في منتديات الشباب والرياضة من اختصاص التربية الرياضية حصراً حيث يعتبرون الأغلبية فيها، إذ تم تقسيمها الى ثلاث مجاميع بالطريقة العشوائية إذ تضمنت المجموعة الاولى عينة الاعداد فقد بلغت (٩٩) عاملاً اما المجموعة الثانية وهي عينة التطبيق فتكونت من (١٣٦) عاملاً والمجموعة الثالثة وهي عينة التجربة الاستطلاعية إذ تكونت من (٢٦) عاملاً.

#### ٣-٣ الوسائل والادوات المستعملة في البحث:

(١) المصادر العربية والاجنبية.

(٢) الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).

(٣) فريق العمل المساعد.

(٤) استمارة تفرغ البيانات.

#### ٣-٤ إجراءات البحث الميدانية.

لتحقيق أهداف البحث التي يبغى للباحث الوصول إليها كان عليه أتباع خطوات أساسية محددة للوصول إلى الغاية المنشودة فضلاً عن بعض الخطوات التفصيلية، ومن هذه الخطوات هي:

##### ٣-٤-١ إجراءات إعداد المقاييس.

قام الباحثان بأعداد مقاييس الدراسة والمتضمنة (التشيط الاستراتيجي والقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية) لدى العاملين في منتديات الشباب والرياضة لمحافظة الفرات الأوسط والجنوب، حيث قام الباحثان بأعداد المقاييس الثلاثة عن طريق الاستعانة بالمصادر والأدبيات الخاصة بموضوع البحث والاستفادة منها في تحديد محاور المقاييس وصياغة عباراتها والاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة والاستفادة من توصياتها، فقد امكن صياغة عدد من العبارات لكل محور من المحاور المقترحة حيث تم اللقاء والاتصال بعدد من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية حيث تم عرضها إلكترونياً وورقياً، وفي ضوء الخطوة السابقة فقد أمكن صياغة عدد من العبارات للبحث الحالي (المقاييس) بصورته الأولية، حيث ضم مقياس التشيط الاستراتيجي (٥ محاور ولكل محور ٥ عبارات) ومقياس القوة التنظيمية (٥ محاور لكل محور ٦ عبارات)، والكفاءة الإدارية (٤ محاور لكل محور ٧ عبارات) (ملحق (٢))، وكما في الجدول ادناه.

## جدول (١)

### يبين المحاور المقترحة وعدد عباراتها لمقاييس الدراسة

ت	مقياس التنشيط الاستراتيجي	ت
١	محور الهيكل التنظيمي	٥
٢	محور الثقافة التنظيمية	٥
٣	محور القيادة	٥
٤	محور تخصيص الموارد المتنوعة	٥
٥	محور السياسات والاجراءات	٥
ت	مقياس القوة التنظيمية	ت
١	محور القوة الرسمية	٦
٢	محور قوة الخبرة	٦
٣	محور قوة المكافأة	٦
٤	محور قوة المعلومات	٦
٥	محور قوة المرجعية (القدوة)	٦
ت	مقياس الكفاءة الإدارية	ت
١	محور المهارات الادارية	٧
٢	محور العلمية والفكرية	٧
٣	محور الشخصية القيادية	٧
٤	محور العلاقات الإنسانية والاجتماعية	٧

والخبراء. وبعد جمع البيانات وتفريغها استعمل الباحثان اختبار (كا<sup>٢</sup>) للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها وقد أظهرت النتائج صلاحية عبارات المقاييس الثلاثة، حيث كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة تتراوح بين (١١،١٢،١٥) وبمستوى خطأ (٠،٠٠٠)، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس يحتوي على عبارات يمكن أن تميز الأشخاص نحو مقياس التنشيط الاستراتيجي ومقياس القوة التنظيمية ومقياس الكفاءة الإدارية.

### ٣-٤-٢ إعداد تعليمات المقاييس

بعد أن حددت الباحثان عبارات المقاييس قام بالإجراءات الآتية:

١. كتابة التعليمات بعبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن عبارات المقاييس.

٢. إن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

٣. لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تكون إجاباتك على أساس ما تشعر به أنت.

٤. حيث تعد تعليمات المقاييس بمثابة الدليل الذي يسترشد به المستجيب لعبارات المقاييس لذا روعي ان تكون التعليمات سهلة ومفهومة.

### ٣-٤-٣ التجربة الاستطلاعية للمقاييس الثلاثة.

تم اجراء التجربة الاستطلاعية للمقاييس بتاريخ (١٠-١٨/١٢/٢٠٢٤) على عينة قوماها (٢٦ عاملاً)

وبعد ذالك قام الباحثان بعرض المقاييس على مجموعة من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية (ملحق (١))، وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية عبارات المقاييس ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت له زيادة على تقويم وتعديل العبارات المقدمة، وبعد هذا الاجراء حصلت جميع عبارات المقاييس على صلاحية المحكمين

الإحصائية، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس يحتون على عبارات يمكن أن تميز العاملين نحو المقاييس المستخدمة في البحث.

### ٣-٤-٦ الاسس العلمية للمقاييس.

لغرض الكشف عن صدق عبارات المقاييس وبشكل صحيح فإن الخطوة التي تلي تصحيح المقاييس تعتمد على النظر في عباراته التي يتكون منها لذا فقد يكون المقياس صالحاً من خلال النظر إليه، باستخدام التحليل الإحصائي الذي سيكشف عن دقة العبارات في قياس ما وضعت من اجل قياسه.

### أولاً: صدق المقاييس.

لقد ذهب الباحثان إلى التحقق من صدق

المقياس باستخدام نوعين من أنواع الصدق:

(١) **صدق المحتوى**/ إذ قام الباحثان بأعداد المقاييس وتحديد محاوره وعباراته بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية لإقرار صلاحية العبارات وتقدير مدى قياس كل عبارة لأبعاد المقياس.

(٢) **صدق البناء**/ يعد من أكثر أنواع الصدق ملاءمة

لبناء المقاييس ويسمى بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، حيث تعد الدرجة الكلية للمحور أو المقياس بمثابة قياسات معيارية آنية من خلال ارتباط درجات الأفراد على عبارات المقياس وبالتالي فإن ارتباط درجة العبارة مع الدرجة الكلية للمحور.

تم اختيارهم بشكل عشوائي وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو:

- التأكد من وضوح تعليمات المقاييس.
- التأكد من وضوح العبارات وعدم وجود الأخطاء فيها.
- الوقوف على المعوقات والسلبيات التي قد تحدث اثناء تطبيق التجربة الرئيسية.
- التأكد من كفاءة ومهام فريق العمل المساعد.

### ٣-٤-٤ التجربة الرئيسية للمقاييس (عينة الاعداد).

تم تطبيق التجربة الرئيسية على عينة البحث (عينة الاعداد) والبالغة (٩٩ عاملاً) خلال المدة (٢٠-٢٩/١/٢٠٢٥)، إذ تم توزيع المقاييس الثلاثة على العينة المذكورة وبمساعدة فريق العمل المساعد مع ضرورة التأكيد على المختبر بالإجابة لبدل واحد خلال وضع اشارة (√) امام البديل الذي يجده مناسباً، وبعد الانتهاء من الاجابة تم جمع المقاييس وتدقيقها وتفرغيتها باستمارات وقد تبين ان جميع المقاييس مكتملة الاجابة، ومن خلال جمع درجات البدائل لكل عبارة لتمثل في النهاية الدرجة الكلية للمقياس لأجل معالجتها احصائياً باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة.

### ٣-٤-٥ التحليل الاحصائي لعبارات المقاييس.

مهما بلغت دقة الأساليب المنطقية وأحكام الخبراء فإنها لا تغني عن التجريب الميداني للمقياس وتحليل درجات عباراته باستعمال الأساليب



### ثانياً: ثبات المقاييس.

(١٣٦ عاملاً) حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات

من عينة التطبيق، وتم ذلك للفترة من (٦-٦)

(٢٠٢٥/٢/١٥) وبعد تحليل استجابات عينة البحث

تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل

فردا درجة خاصة به.

٣-٤-٨ الوسائل الإحصائية.

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (spss) في استخراج نتائج البحث الحالي.

استخدم الباحثان لقياس الثبات بمفهوم

الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لعبارات

أداة المقياس.

٣-٤-٧ التطبيق النهائي للمقاييس (عينة

التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد

المقاييس أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق حيث قام

الباحثان بتطبيق المقاييس بصورته النهائية على عينة

التطبيق وبمساعدة فريق العمل المساعد والبالغ عددها

### الفصل الرابع

#### ٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل اجابات افراد عينة التجربة الرئيسية التي توصل اليه الباحثان بعد

معالجتها احصائيا ومناقشتها.

٤-١ التوصيف الإحصائي لتوزيعات متغيرات البحث التنشيط الاستراتيجي والقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية لعينة

التطبيق.

### جدول (٢)

التوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث حسب اختبار (كولموجوروف سميرنوف)

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	اختبار (k-s)	
					المحسوبة	مستوى الدلالة
١	التنشيط الاستراتيجي	١٣٩,٧٠٢	٢٤,٨٠٨	٠,٢٠٦	٠,٠٠٣	٠,٣٥١
٢	القوة التنظيمية	١٢٩,٤٣٨	٣٧,٢٢٣	٠,٣٨١	٠,٠٣٥	٠,١١٥
٣	الكفاءة الإدارية	١١١,٩٤٩	١٤,٥٦١	٠,٢٥١	٠,٠٠٧	٠,٣٣٩

نتائجها (٠,٠٠٣ ، ٠,٠٣٥ ، ٠,٠٠٧) على التوالي

وان قيم مستوى الدلالة المرافقة للقيم المحسوبة

لاختبار (k-s) والتي جاءت (٠,٣٥١ ، ٠,١١٥ ،

إن نتائج الجدول (٢) تؤشر حسن انتشار درجات عينة

بناء النموذج عند كل من متغيرات البحث التنشيط

الاستراتيجي، القوة التنظيمية، الكفاءة الإدارية، وعند

حساب قيمة (k-s) للمتغيرات المبحوثة جاءت



ولابد من الاشارة هنا الى ان علاقة الارتباط بين المتغيرات، وعلى الرغم من انها اداة بحثية مفيدة ولكنها لا تخبرنا أي شيء عن القدرة التنبؤية للمتغيرات، بمعنى انها لا تخبرنا على السببية أو العلية فهي لا تدل على وجود أثر للمتغيرات المنبئة للتنشيط الاستراتيجي، القوة التنظيمية، الكفاءة الإدارية، كما ان المستويات المرتفعة للارتباط الخطي تزيد من احتمال ان يفقد أحد المتغيرات التنبؤية الجيدة دلالتها، ويتم الاستغناء عنه في الانموذج لذا لا يمكن الاعتماد على تلك العلاقات والركون اليها عند بناء الانموذج التنبؤي، عليه سيلجأ الباحثان الى استخراج مؤشرات معادلة الانحدار الخطي المتعدد لبناء الانموذج، وكما في الجدول التالي.

(٠,٣٣٩) على التوالي وجميعها أكبر من (٠,٠٥) وقد حققت جميع المتغيرات المنحنى الاعتدالي.

ولم يقف الأمر عند هذا الحد، فقيم الخطأ المعياري الصغيرة (الصفرية) والتي جاءت نتائجها (٠,٢٠٦، ٠,٣٨١، ٠,٢٥١) على التوالي وهي تؤكد حسن اختيارها وصحتها في تمثيل المجتمع المدروس.

#### ٤-٢ أيجاد علاقة الارتباط بين المتغيرات قيد البحث.

ان الهدف من دراسة الارتباط هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، فالارتباط يدل على وجود علاقة بين تلك المتغيرات المبحوثة، ولتحقيق عملية استخراج قوة العلاقة ما بين درجات المتغيرات في الدراسة الحالية لعينة بناء الانموذج، تم استعمال معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

### جدول (٣)

قيم معامل الارتباط بين التنشيط الاستراتيجي والقوة التنظيمية والكفاءة الإدارية

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط			طبيعة الارتباط	المتغيرات	ت
	مستوى المعنوية	نسبة المساهمة	المحسوبة			
معنوي	٠,٠٠٠	٢٣,٢٣	٠,٤٨٢	بسيط	التنشيط الاستراتيجي	١
معنوي	٠,٠٠٠	١٣,٦١	٠,٣٦٩	بسيط	القوة التنظيمية	٢
معنوي	٠,٠٠٠	٢٠,٢٣	٠,٤٦٢	بسيط	الكفاءة الإدارية	٣

المساهمة للكفاءة الإدارية (٢٠,٢٣) وهي اقل من مساهمة التنشيط الاستراتيجي اما قيمة مستوى الدلالة المرافقة لها جاءت بمقدار (٠,٠٠٠) على التوالي وهي أصغر من (٠,٠٢٥) وهذا يؤشر ان الارتباط معنوي والعلاقة حقيقية، لم تأتي عن طريق الصدفة.

عند استعراض نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الارتباط بين متغير التنشيط الاستراتيجي مع القوة التنظيمية والكفاءة الادارية قد بلغت على التوالي (٠,٤٨٢، ٠,٣٦٩، ٠,٤٦٢) وان نسبة المساهمة التنشيط الاستراتيجي هي (٢٣,٢٣)، في حين كانت نسبة المساهمة للقوة التنظيمية (١٣,٦١)، وكذلك نسبه



لابد أن يكون هناك تنسيق ومشاركة من كل الاعضاء في المؤسسة لكي يكون هنالك تعاون من أجل مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة (محمد: ٢٠٠٩، ١٨٤). فضلاً عن ذلك وما يزيد من دعائم هذا الامر العلاقات الاجتماعية والاجواء الايجابية والتواصل المستمر بين المدراء والعاملين وبالتالي يزيد من فرص تحقيق الاهداف والذي يصب في زيادة أداء عمل مننديات الشباب والرياضة بداخلها وفيما بينها، فالعمل بالمؤسسات الرياضية يتوقف على إنشاء علاقات اجتماعية سليمة بين أفرادها مبنية على الأداء الأمثل والتعاون لتحقيق الأهداف المنشودة (حافظ: ٢٠٠١، ٣٠)، وإن ما يُساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الإداري والفني لمننديات الشباب والرياضة ولكافة العاملين بها ويُمكنها من تسيير عملها بطريقة صحيحة هو العمل وفق نظم اتصال فعالة وكفؤة تجعل من عملية الاحتفاظ بالمعلومات والاستعانة بها عند الحاجة لها أمراً سهلاً بالإضافة إلى الاساليب الحديثة في احتضان آراء وأفكار ومقترحات جديدة من أصحاب الخبرة والاختصاص وذوي الشأن في عمل المنندی من شأنه أن يصب في تلافي الاخطاء وزيادة الفاعلية للداء الأمثل، حيث يبنى الاستراتيجية عن طريق تكامل في جميع النشاطات والقرارات التي تصبح سلسلة من الأنشطة المتتابعة مع بعضها البعض والذي يتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها عن طريق مدراءها حيث وتشمل هذه الأنشطة المكونات

مما تقدم يفسر الباحثان أنه كلما اعتمدت مننديات الشباب والرياضة على محاور التنشيط الاستراتيجي(الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، تخصيص الموارد المتنوعة، السياسات والاجراءات)، وكذلك القوة التنظيمية بمحاورها(القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافاة، قوة المعلومات، قوة المرجعية) والكفاءة الإدارية بمحاورها(المهارات الإدارية، العلمية والفكرية، الشخصية القيادية، العلاقات الإنسانية والاجتماعية) من شأنه ذلك أن يُشخص ويرصد جميع الجوانب والمُركبات الأساسية لعمل مننديات الشباب والرياضة، ولاشك أن العمل في المؤسسات الرياضية مسؤولية تشاركية لا تقع على عاتق شخص او قسم واحد من هذه المؤسسات دون الآخر من أجل استمراره حيث لا يوجد سبيل آخر غير التعاون لضمان سير العملية الإدارية والفنية والرياضية بنجاح الامر الذي سينعكس إيجاباً على استمرارية الأنشطة الرياضية وبالتالي التوجه الحقيقي للعمل فعلياً لتطوير الأنشطة والمشاركات والبطولات الخاصة.أضف إلى ذلك تقوية أوامر التعاون وشد وثاق الانسجام والتفاعل بين كل محاو واقسام مننديات الشباب والرياضة لها من خلال التنسيق والتعاون والتنظيم فيما بينهم وإطلاع كل طرف بنشاط الطرف الاخر وإشراكه بالمقترحات والقرارات بما يصب في الصالح العام ويُحقق الاهداف المشتركة فيما بينهم ومفاده هو إحراز فاعلية وتطوير في الأداء الفني والإداري بما ينسجم ويعكس الواقع الموجود، حيث



المؤسسة من حزم وقوة وثبات انفعالي واصدار قرارات حاسمة وعادلة فضلاً عن التأثير الفعال للإداري على افراد المؤسسة لها دور رئيسي ومهم في إدارة كفاءتهم بصورة سلسلة وجيدة، أن من أحد مؤشرات كفاءة القيادات الميدانية هو امتلاكه مهارات كثيرة ومنها القدرة على التعامل الانساني والفعال مع الافراد والجماعات وتمتعه بالروح الاجتماعية والقدرة على تنمية العلاقات الانسانية في صلته مع الافراد (ابشر حسن:١٩٩٩،١٨)، حيث أن الإداري الناجح والقائد هو الشخص الذي يعمل على خلق مناخ ملائم في محيط العمل وتنمية روح الجماعة والتعاون بين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (محمد جمال:٢٠٠٨،٢١٢). وبهذا ينظر الباحثان الى كون غالبية مدراء منتديات الشباب والرياضة هم من ذوي الشهادات العالية والالقاب العلمية في المجال الرياضي وهذه تمكنهم من امتلاكهم مستوى اداري فعال في قيادة وإدارة مثل هكذا المنتديات، فضلاً عن غالبية العاملين فيها هم من خريجين وأكاديميين في التربية الرياضية في الالعب المختلفة، كل هذه تؤهل الى امتلاكهم الوعي العالي بالمواقف الادارية والتنظيمية والفنية التي من الممكن ان تحدث داخل العمل فضلاً عن الخبرة الشخصية التي يتمتعون بها من خلال مسيرتهم الاكاديمية والرياضية.

الاتية(الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، وتخصيص الموارد المتنوعة والسياسات والإجراءات). وبهذا نشير الى ان العاملين في منتديات الشباب والرياضة يعتبرون أعضاء لديهم قوة تنظيمية جيدة كون القوة من مقتضيات أي مجال من مجالات الحياة ولعل مجال الإدارة هو واحد من تلك المجالات يفرض نفسه على كل المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها كافة المؤسسات وخاصةً الرياضية منها وتحيط بها من كافة الاتجاهات لذلك فإن القوة التنظيمية هي مفهوم اجتماعي بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم وبين مسؤوليهم، وبما انه العاملين يعملون وبشكل مستمر مع بعضهم البعض فهم يحتاجون الى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف، اذ إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة بالعمل لتحقيق مصالح واهداف المؤسسات الرياضية (حسن خالد:٢٠١٠،٢١)، حيث يستمد الافراد قوتهم الشرعية من وجودهم داخل المنتدى الشبابي بصفة رسمية أي ان استجابة الافراد الى هذا النوع من القوة هو ليس خوفاً من مدراءهم او رؤسائهم او للحصول على مكافأة انما ايماناً منهم ان هؤلاء يمتلكون الصلاحيات القانونية والإدارية والفنية ولان هذه التعليمات والوامر هي جزء من عمل المؤسسة او المنظمة (بربر كامل:٢٠٠٦،١٢٣)، حيث يعتبر القائد وما يتمتع به من صفات وسمات في قيادة

## الفصل الخامس

### ٥-الاستنتاجات والتوصيات

#### ١-٥ الاستنتاجات

١. ان عملية التنشيط الاستراتيجي ذات اهمية كبيرة في المؤسسات المبحوثة لأنها تحافظ على بقاءها واستمراريتها من خلال الاجراءات التصحيحية والعلاجية لمسار تنفيذ الاستراتيجية والتغيرات الطارئة الحاصلة عليها.
٢. ان التنشيط الاستراتيجي يعمل على معالجة التغيرات الحاصلة في البيئة من خلال التغير المقابل والتكيف لملائمة تلك التغيرات والانسجام معها ونجاح المؤسسة وبقائها.
٣. إن مدراء والعاملين في منتديات الشباب والرياضة في العراق يتمتعون بكفاءة إدارية عالية.
٤. أن المستوى العلمي المتمثل بالشهادات العليا او الاكاديمية في المجال الرياضي له دور وتأثير في امتلاك مدراء المنتديات على الكفاءة العالية في إدارتها.

#### ٥-٢ التوصيات

- ١) الحاق وحدات ادارية استراتيجية فرعية بالإدارات العامة، مهمتها مراقبة الاعمال الخاصة بعمل التنشيط الاستراتيجي من حيث الوجود والتطبيق والمسائلة في المؤسسات المعنية.

- ٢) ضرورة تطبيق المقاييس المبحوثة عند اختيار الموظفين في منتديات الشباب والرياضة.
- ٣) الاستعانة بالخبرات العلمية والشهادات العليا والأكاديمية في إدارة المنتديات والمعوقات التي تواجهها.
- ٤) إجراء دراسات على مؤسسات رياضية أخرى ومعرفة مدى العلاقة بين كفاءة أدائها ومتغيرات أخرى.

#### المصادر

- أحمد حافظ(٢٠٠١): التعليم الجامعي( واقعه وقضاياها واتجاهات تطويره )، القاهرة ، مطبعة حسان للنشر .
- جمال محمد علي(٢٠٠٨): التنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، ط١ .
- حسن ابشر الطيب: فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعالياته ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ١٩ ، عدد ١ .
- حسين محمد(٢٠٠٩): إدارة المنظمات ، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خالد ديب حسن أبو زيد (٢٠١٠):أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير، ادارة أعمال جامعة الشرق الأوسط.

٢	يلتزم المنتدى بعناصر ثقافتها التنظيمية والإدارية لاكتساب وتطوير العاملين.
٣	تسعى الادارة العليا دوماً الى تعزيز ثقافة المنتديات عن طريق فتح حوار بين المستويات الادارية واتباع سياسة الباب المفتوح ، اللقاءات الجماعية.
٤	ان منتدياتنا رياضية لكل ما هو جديد وحديث لتطوير أداؤها وعملها.
٥	ارغب في العمل مع لجان او فرق عمل مكلفة بحل المشاكل المعقدة في المنتديات لأنها تنطوي على التحدي.
ت	محور القيادة
١	تشجع الادارة العليا العاملين على تقديم مبادرات تؤدي الى ادخال تحسينات مستمرة في العمل وتسهم جدياً في عملية التنشيط الاستراتيجي.
٢	ان توافق اجراءات التنشيط الاستراتيجي مع اتجاهات المديرين ضروري لضمان نجاح التنفيذ.
٣	يساند اعضاء الادارة العليا بعضهم البعض ويتعاملون باحترام ومسؤولية وعدالة فيما بينهم.
٤	لدي القدرة على تعليم العاملين في المنتديات وتوجيههم في برامج البحث والتطوير.
٥	امتلك الوضوح والمرونة في التفكير والقدرة على استشراف الجديد في مجال اعمال المنتدى.
ت	محور تخصيص الموارد المتنوعة
١	تسعى الادارة العليا الى رصد وتخصيص الموارد المتنوعة (البشرية. المادية. المعرفية) والكافية لعملية التنشيط الاستراتيجي.
٢	تؤمن إدارة المنتدى بأن الموارد البشرية هي أفضل انواع الاصول التي تمتلكها.
٣	تضع الإدارة العليا الشخص المناسب في المكان المناسب.
٤	أفضل قضاء الوقت مع الاشخاص الواقعيين المحبين لمهنتهم مقارنة مع الاشخاص ذوو الخيال في مجال عملي.
٥	اتمتع بخبرات (فنية وادارية) وميزات (فطرية ومكتسبة) تؤدي بها المهام الموكلة الي.
ت	محور السياسات والاجراءات
١	تتيح الصلاحيات الممنوحة للإدارات الوسطى والدنيا حشد طاقات افراد المنتدى باتجاه عملية التنشيط الاستراتيجي.
٢	تستخدم إدارة المنتدى سياسات متخصصة ذات اهداف واضحة تساعد المدراء في تنفيذ الاستراتيجيات.
٣	اميل الى تحليل مشكلات العمل بشكل رشيد وشامل اكثر من تحليلها بشكل استنباطي حدسي وبمساعدة إدارة المنتدى.
٤	يقاسمني مديري معارفه ومعلوماته الوظيفية الواسعة لتطوير العمل والوصول الى الأفضل.
٥	يقوم إداري المنتدى في تعزيز العلاقات العامة مع الاتحادات العراقية والتتقيف بعمل مراكز الموهبة الرياضية

- كامل بربر (٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، ط ١ ، بيروت ، دار المنهل اللبناني.

## الملاحق

### ملحق (١)

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
١	أ. د	قصي فوزي خلف	الإدارة والتنظيم	جامعة البصرة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢	أ. د	عثمان محمود شحاده	الإدارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٣	أ. د	نصير قاسم خلف	الإدارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٤	أ. د	جاسم جابر محمد	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥	أ. د	سلام حنتوش رشيد	الإدارة الرياضية	الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية
٦	أ. د	حسن غالي مهوي	الإدارة الرياضية	جامعة ميسان - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٧	أ. د	غسان محمد عبدالسادة	الإدارة الرياضية	جامعة الكوفة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٨	أ. د	جاسم سعد جاسم	الإدارة الرياضية	جامعة ذي قار - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٩	أ. د	سناء علي احمد	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

### ملحق (٢)

مقياس التنشيط الاستراتيجي	
محور الهيكل التنظيمي	
١	يتسم العمل في المنتديات بوجود قواعد واجراءات تفصيلية تشعرك بالارتياح وتنشط معالم الابداع داخلها.
٢	اتمتع بصلاحيات ومرونة عالية لأداء عملي بالشكل افضل.
٣	ان المستويات الادارية الحالية تساهم في اقبال اية فكرة جديدة او اية حلول لمشاكل العمل بسرعة.
٤	يشترك عاملونا في الكثير من المؤتمرات الداخلية والخارجية الرياضية.
٥	هناك فرص متاحة للتعلم المستمر وتبادل المعارف بين العاملين في المنتديات.
محور الثقافة التنظيمية	
١	هناك لغة مشتركة بين اعضاء المنتديات تعمل على تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين وعلى خلق روح الالتزام و الولاء بينهم.



الاستراتيجيات الطارئة التي تأتي لتلبية لتغير في الظروف الموضوعية.	
٢ يدعم مديري الاعمال التي أقوم بها من اعمال وتحقيق إنجازات.	
٣ يشعر مدير المنتدى بأهميتي في الوظيفة التي اشغلها فنياً وادارياً.	
٤ مدير المنتدى يؤيد بأني موضع تقدير واحترام من قبل جميع الافراد في المنتدى.	
٥ اهتمام مديري بإنجاز الاعمال الموكلة والمكلفة لي ومتابعتها لتحقيق ما مطلوب مني.	
٦ اعتبر مديري مثال جيد (قدوة) للموظفين اثناء العمل وخارجه لما يربطني به من علاقات عمل ومحبة وتعاون.	

مقياس الكفاءة الإدارية	
ت	محور المهارات الادارية
١	يعتمد مدير المنتدى على استراتيجيته المتبعة على تخطيط مسبق لها .
٢	اداري المنتدى تكون قراراته واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.
٣	تتصف التوجيهات التي يتبناها اداري المنتدى بالمرونة في اتخاذ القرار
٤	يقوم اداري المنتدى باطلاع الآخرين على التعليمات المتبعة والمتخذة من قبله
٥	يستخدم إداري المنتدى مبدأ العدالة والمساواة عند توزيع مهام العمل داخل المؤسسة الرياضية.
٦	يتابع إداري المنتدى توظيف نتائج الخطط السنوية للاستفادة منها في وضع الخطط التالية
٧	يوجد لدى إداري المنتدى وحدة علاقات عامة للتنسيق مع المؤسسات الاخرى للتعريف بعمل مراكز الموهوبين
ت	محور العلمية والفكرية
١	يملك إدارة المنتدى معرفة تامة بالقوانين واللوائح الخاصة بالبطولات واللقاءات مختلفة النشاط.
٢	تتمتع إدارة المنتدى بالقدرة على توقع الامور المستقبلية والتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث.
٣	يكون مدير المنتدى ذو عقلية وفكر منفتح وواعي للعمل الرياضي داخل المركز.
٤	يحرص مدير المنتدى على تنظيم دورات خاصة بالعاملين لتطوير ورفع مستوى كفاءتهم
٥	يتمتع مدير المنتدى بالثقافة العلمية والإدارية التي تؤهلهم في تأدية عملهم كإداريين في مجال عملهم.
٦	يطرح مدير المنتدى الافكار الجديدة والمرنة من أجل تطوير العمل الإداري والوصول إلى أفضل الطرق لتحقيق الاهداف
٧	يقوم مدير المنتدى في وضع حلول بديلة عند مواجهه بعض الامور الطارئة
محور الشخصية القيادية	

مقياس القوة التنظيمية	
ت	محور القوة الرسمية
١	مدير المنتدى يلتزم بتطبيق القوانين والانظمة بشكل تام.
٢	تتم عملية الرقابة لمختلف الاعمال في المنتدى وفق السلطة الرسمية.
٣	تتم عملية ادارة الصراعات التنظيمية ضمن السلطة الرسمية الممنوحة.
٤	تفويض الصلاحيات للموظفين ضمن السلطات الممنوحة.
٥	يعتمد مديري على صلاحياته الرسمية في توزيع الواجبات على الموظفين
٦	يلزم مديري الموظفين اتباع قراراته بصورة مركزية بناءً على موقعه الرسمي.
ت	محور قوة الخبرة
١	خبرة مديري تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين كافة.
٢	خبرات مديري المتراكمة تساهم في التأثير على الموظفين.
٣	يستخدم مدير المنتدى خبرته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة .
٤	يقوم مديري من خلال خبرته بتشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد.
٥	لدى مديري قوة خبرة تجعله يؤثر بالموظفين بالشكل الفعال .
٦	اعتبر مديري الخبير والموجه والمرشد لي في وظيفتي .
ت	محور قوة المكافأة
١	يبيد الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت اثناء العمل المناط بي .
٢	الحرص على تكريم الموظفين المغادرين من المنتدى بشكل دائم.
٣	تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء من قبل مدير المنتدى .
٤	يعمل مدير المنتدى على خلق جو من التنافس الشريف بين العاملين لتطوير قدراتهم
٥	تمنح المكافآت على اساس الفريق وليس على اساس اداء الفرد الواحد.
٦	تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً.
ت	محور قوة المعلومات
١	يملك مديري معلومات تفصيلية عن عملي الفني والإداري.
٢	يتحكم مدير المنتدى في تدفق البيانات والمعلومات ذات الاهمية في عملي بحكم مركزه الوظيفي.
٣	يمكن لمديري ان يجعلني اكتشف اشياء لا يعرفها اي شخص آخر.
٤	يقوم مديري في الاشراف على التعاقد مع مدربين جيدين للعمل في منتديات الشباب والرياضة.
٥	يزودني مديري بمقترحات ومعلومات جيدة تتعلق بالعمل.
٦	يزودني مديري بنصائح مفيدة عن كيفية اداء عملي بطريقة افضل.
ت	محور قوة المرجعية (القدوة)
١	تضع الادارة العليا الاستراتيجية بناءً على خطوات مدروسة ولكنها لا تهمل



١	لدى مدير المنتدى الجرأة والشجاعة في المواقف الإدارية المختلفة
٢	يتعامل مدير المنتدى بقوة وحزم في المواقف التي تتطلب قرار حاسم
٣	لدى مدير المنتدى القدرة في إقناع العاملين بأفكارهم وبقيمة الاهداف التي يعملون على تحقيقها
٤	يمتلك مدير المنتدى الاسلوب القيادي الملائم للموقف الذي يواجهها.
٥	يعمل مديري على تشجيع روح العمل الجماعي في مننديات الشباب والرياضة.
٦	يشجع مدير المنتدى على العلاقات الايجابية داخل مننديات الشباب والرياضة بين مختلف العاملين.
٧	يتسم مديري بالدبلوماسية أثناء التعامل مع العاملين
ت	محور العلاقات الإنسانية والاجتماعية
١	يعمل مدير المنتدى على خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على العلاقات المتوازنة بين العاملين
٢	يستخدم مديري مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين داخل مننديات الشباب والرياضة.
٣	يعمل مدير المنتدى على تشجيع تنظيم برامج ترفيهية واجتماعية للعاملين وعوائلهم هدفها تقوية العلاقات الانسانية بينهم
٤	يوجد احترام للشخصية من قبل مدير المنتدى للعاملين مما يسهل العمل ويجعله يمر بسهولة
٥	يعتبر مديري العاملين كأنهم كائن بشري له حقوقه وليس مجرد آلة وله الحق في التصرف والقول وله حرية
٦	هناك ثقة وتبادل للاحترام بين مديري وجميع العاملين في مننديات الشباب والرياضة.
٧	يقوم مدير المنتدى بتحليل سلوكيات العاملين معه والمعاملة على اساس هذا التحليل