

## واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية من وجهة نظر العاملين فيه

سجاد عبد الواحد عبد الخالق التميمي

٢٠١٨م

١٤٣٩هـ

### مستخلص البحث باللغة العربية.

تكمن مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحث إلى الحاجة في أن يتم اعتماد آلية واضحة ومحددة لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية، وهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية، وأنتهج الباحث منهج البحث الوصفي على عينة قوامها (١٦٠) مدرب وإداري تم اختيارهم عمدياً من مجتمع البحث بنسبة (٥٤,٨١٩%)، وتم تحديد متغير الدراسة وأداة قياسها، وتطبيق الدراسة للمدة الممتدة من ٢٠١٨/١/٣١ ولغاية ٢٠١٨/٣/٤، ومن ثم معالجة النتائج احصائياً ليستنتج الباحث أن إدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية تهتم بصياغة أهداف ووضوحها التخطيط الاستراتيجي، وتحتاج إلى الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تُعبر رسالة التخطيط الاستراتيجي عن طبيعة فلسفة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتحتاج إلى مشاركة العاملين مع الإدارات العليا في توضيح الرؤية المستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي، وأن صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي تتلاءم مع إمكانية تنفيذها وتحتاج إلى إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بأفكارهم في صياغة هذه الأهداف، وتسهم بيانات ومعلومات العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتحتاج إلى دقة جمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها هذا التخطيط، وتحتاج بيئة المركز الداخلية إلى إدارة الموارد الأساس وإلى السيطرة على الأحداث عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعند تقديم البدائل الاستراتيجية ينبغي أن يتطابق البديل الاستراتيجي مع رسالة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وإلى مراجعة تطبيق خطط الأعمال بانتظام، وعند تنفيذ الخطط الاستراتيجية يستلزم تحديد مسؤوليات العاملين في المركز ومراعاة تنفيذ الخطة لمتغيرات حداثة التقدم العالمي، وتُساعد رقابة ومتابعة التخطيط الاستراتيجي في تشخيص معوقات تنفيذ الخطة وتحتاج إدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية إلى الإدراك بانها ضمن مسؤوليتها، وأوصى الباحث بضرورة إشراك المدربين والإداريين جميعهم في مراحل التخطيط الإستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتطوير قدراتهم في تنفيذ الخطة.

### Abstract.

## Strategic Planning Reality In The National Center For Gifted In Sport In Central and Southern Areas From Personnel's Point Of View

The problem of the research lies in the lack of study for strategic planning of the national center for gifted in sports. The research aimed at identifying the strategic planning reality of the national center for gifted in sports. The researcher used the descriptive method. The subjects were (6) coaches and administrators in these centers from 31/1/2018 – 4/3/2018. The data was collected and treated using proper statistical operations to conclude that these centers need to pay more attention to forming their goals and strategic planning. In addition to that the researcher concluded that personnel should propose some ideas to form these goals, information and data collected should be more accurate to enable better strategic planning, all planning should be up to date and all limitations should be considered and managed. Finally the researcher recommended the necessity of including coaches and administrators in all level of strategic planning of the national center for gifted in sports and developing their abilities to execute these plans.

**Keywords:** strategic planning, national centers, gifted in sports.

### ١ - المبحث الأول: التعريف بالبحث.

#### ١-١ مقدمة البحث وأهميته:

يُعد المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية من التشكيلات الإدارية الرياضية الحديثة العهد في العراق التي تهدف إلى بناء قاعدة رصينة من اللاعبين لرفد النخبة منهم لمختلف أندية الدرجة الممتازة والمنتخب الوطني لتعزيز صدارتها في المنافسات المحلية والدولية، إذ إن طبيعة عملها وأهدافها تسير جنباً إلى جنب مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمراحل المستقبلية، وهذا بكل تأكيد يضيف أهمية في أن كون التخطيط الاستراتيجي الهادف والمنظم في إدارتها إذا تم الأخذ بأراء المنفذين له والوقوف على مكامن القوة والضعف فيه بأساليب وطرائق علمية ستكون له مردودات إيجابية تجتمع مع تحقيق الأهداف المرسومة لهذا المركز، وتعدد جوانب أهمية التخطيط الاستراتيجي بكونه يمد القائمين عليه بالمعلومات عن كل مدة لمساعدتهم في تنفيذ تطبيق القرارات ويسهم بفاعلية بإحراز التقدم بعمل هذا المركز نحو الأفضل ويوفر قاعدة متكاملة من الوضوح والسهولة في إدارته، ولكي تكون الدراسة في هذا المجال ذات إنتاجية مُثمرة تحاكي الواقع المدرس فإن أهمية البحث تكمن في الاتجاهين النظري والتطبيقي، تتجلى أهميته في كونها قد تساعد الإداريين والمدربين العاملين في إدارة هذا التشكيل الإداري بتفعيل دورهم بالمشاركة في اتخاذ قرارات وضع التخطيط الاستراتيجي، أو يُستفاد منها في تمكين أدارات المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية من مراجعة سياساتها المُتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### ٢-١ مشكلة البحث:

من المستحسن في إدارة المؤسسات الرياضية أن تشترك الآراء لمساعدة القيادات الإدارية وتمكينهم من صنع القرار الخاص بالتخطيط للمراحل المستقبلية، ومتابعة العاملين في هذه التشكيلات الإدارية المختلفة لتنفيذ التخطيط وأن أبداء آرائهم عنه تُعد عملية منممة إذا كانت مدروسة وتعتمد الموضوعية بالتجرد من الأحكام الشخصية وطبيعية ونوع العلاقات الاجتماعية، التي لا بد لها من أن تتميز بالنضج الإداري في النواحي المختلفة عند التعامل مع العاملين في هذه المؤسسة واحترام اختلافات وجهات النظر، ومن خلال إطلاع الباحث وزيارته الميدانية المتكررة لهذا المركز وإجراء المداولات مع بعض العاملين فيه من مديري وإداريين لاحظ الباحث الحاجة في أن يتم اعتماد آلية واضحة ومحددة لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة هذا المركز تأخذ على عاتقها مشاركة آرائهم بمهنية فيها، لما يصب في مصلحة تقدمه فيما بعد إذ تكمن مشكلة البحث في بحث السبل العلمية لتلبية هذه الحاجة، الأمر الذي دعا الباحث إلى دراسة هذه المشكلة الحقيقية للوقوف على مكامن هذا التشخيص باعتماد دراسة أكاديمية موجهة نحو التحسين محاولةً من الباحث في المساهمة برفد الجهود العلمية المستمرة من تخصصات التربية البدنية وعلوم الرياضة المختلفة، التي تناولت حقول دراساتها هذا المركز بغية التقدم في إدارته لمستويات أفضل.

#### ٣-١ : هدف البحث:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

#### ٤-١ مجالات البحث:

- ٤-١-١ المجال البشري: وهم الإداريون والمدربون المستمرين بالعمل في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في المنطقة الوسطى والجنوبية من العراق المستمرين بالعمل في وزارة الشباب والرياضة العراقية للعام (٢٠١٨).
- ٤-١-٢ المجال الزمني: للمدة الممتدة من ٢٠١٨/١/٣١ ولغاية ٢٠١٨/٣/٤
- ٤-١-٣ المجال المكاني: مقرات المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية من العراق.

#### ٢- المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

##### ١-٢ منهج البحث:

بما يتلائم مع طبيعة مشكلة الدراسة إنتهج الباحث منهج البحث الوصفي الي يُعرف بأنه "منهج الدراسات التي تُعنى بتقييم الاتجاهات، أو تسعى للوقوف على وجهات النظر، أو تهدف إلى جمع البيانات الديموغرافية عن الأفراد، أو ترمي إلى التعرف على ظروف العمل ووسائله". (٤: ١٠١)

##### ٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

تحدد مجتمع هذه الدراسة بالإداريين والمدرّبين العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في المنطقة الوسطى والجنوبية من العراق المستمرين بعملهم في وزارة الشباب والرياضة للعام (٢٠١٨) البالغ عددهم (٣٣٢) مدرب وإداري مستمرين بالعمل موزعين على مراكز عشر محافظات عراقية، وهم مجتمع مُشكلة الدراسة المبحوثة ومتاحين للباحث في التواصل معهم لتحقيق أغراض الدراسة بتعاون التشكيلات الإدارية في تنفيذ خطوات البحث المختلفة، تم اختيار مراكز محافظتي بغداد (١٥٨) فرد وبابل (٢٤) فرد ليبلغ عدد العينة المختارة عمدياً (١٨٢) فرد بنسبة (٥٤,٨١٩ %) من المجتمع الأصل، تم التعامل معهم كعينة واحدة ومن ثم تقسيمها إلى عينة التحليل الاحصائي (٢٢) فرد، وعينة رئيسية (١٦٠) فرد بما يلائم متطلبات إجراءات الدراسة.

### ٣-٢ أدوات البحث العلمي ووسائله:

- المصادر العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- أداة قياس الدراسة الرئيسية (مقياس التخطيط الاستراتيجي).
- استمارات ورقية لجمع البيانات وتفريغها.

### ٤-٢ إجراءات البحث الميدانية:

#### ١-٤-٢ تحديد متغير الدراسة وأداة القياس:

حددت مشكلة الدراسة الظاهرة المبحوثة بأن يكون واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية هو متغير الدراسة، وتم تحديد أداة القياس الخاصة به بأعتماد مقياس (سجاد عبد الواحد). (٣:١٥٦) يحوي سبعة مجالات مستقلة ومنفصلة عن بعضها، موزعة عليها (٤٥) فقرة ذات البدائل الخمس هي (تتطبق علي بدرجة كبيرة جداً، تتطبق علي بدرجة كبيرة، تتطبق علي بدرجة متوسطة، تتطبق علي بدرجة قليلة، لا تتطبق علي)، بمفتاح تصحيح لأوزانها (١-٥) باتجاه إيجابي، وبدرجة كلية تتراوح من (٤٥-٢٢٥) درجة. (ملحق ١)

#### ٢-٤-٢ التجربة الاستطلاعية:

لأغراض تنظيمية تخص حساب زمن الإجابة على المقياس عمد الباحث إلى تجريب المقياس إستطلاعياً على عينة إستطلاعية تم سحبها من عينة الاسس العلمية في يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٨/١/٣١، ولم تواجه الباحث أية معوقات تذكر من هذه التجربة.

#### ٣-٤-٢ الأسس والمعاملات العلمية للمقياس:

تم التحقق من الأسس والمعاملات العلمية للمقياس بتطبيق صورته كما ورد من المصدر على عينة الاسس والمعاملات العلمية البالغ عددهم (٢٢) فرد، وحساب الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ (Al -pha cronbach) والذي بلغ (0.822) بتفسير (0.676) من التباين المشترك عند درجة حرية (20) ومستوى دلالة (0.05)، وبلغ الخطأ المعياري للثبات (0.133)، وتم الحصول على الصدق بجذر الثبات إذ بلغ (0.907)، أما الموضوعية فأن فقرات المقياس تتميز بكونها مغلقة بخمسة بدائل ولا يوجد فيها فقرات مفتوحة تتطلب إجابة مقالية، وبذلك تم قبول المقياس كما جاء بصورته الأولية.

#### ٢-٤-٤ إجراء الدراسة الرئيسية:

عمد الباحث إلى إجراء الدراسة الرئيسية بتطبيق صورة المقياس على عينة التطبيق بغية اشتقاق المعايير النوعية، ليتمكن الباحث من معرفة التشخيص الدقيق من خلال تحليل انجذاب استجابات عينة التطبيق البالغ عددهم (١٦٠) فرد، لكل مجال من المجالات ولكل فقرة من الفقرات بحسب بدائلها لتحقيق هدف الدراسة، في يوم الأحد الموافق ٢٠١٨/٢/٤ إلى يوم الأحد الموافق ٢٠١٨/٣/٤ في كلٍ من المحافظتين قيد الدراسة، وتم جمع البيانات وتبويبها باستمارات خاصة لمعالجتها إحصائياً.

#### ٢-٥ الوسائل الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) الإصدار (24) ( statistical package for social sciences) ومعالجة البيانات لكل من قيم النسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوسيط، ومعامل الإلتواء (person)، ومعادلة (Alpha Crunbach)، والخطأ المعياري لمعامل الارتباط،

الدرجة الكلية للمقياس = عدد الفقرات في المقياس × أعلى وزن في بدائل الفقرات

الدرجة الكلية للمجال = عدد الفقرات في المجال المُحدد × أعلى وزن في بدائل الفقرات

الوسط الفرضي =  $\frac{\text{مجموع أوزان البدائل}}{\text{عدد البدائل}} \times \text{عدد الفقرات (وهيب: 100)}$

#### ٣- المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

#### ٣-١ عرض النتائج وتحليلها:

جدول (1)

يبين المعالم الإحصائية لعينة التطبيق في نتائج المقياس

الوسط الفرضي	معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ن	وحدة القياس	أسم المقياس
145	-0.433	109	36.452	107.23	160	الدرجة	التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية

يُلاحظ من نتائج الجدول (1) أن قيمة معامل الالتواء محددة فيما بين (+3) مما يدل على التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) لعينة التطبيق على نتائج درجات المقياس وعدم وجود قيم متطرفة، وأن مستوى عينة التطبيق لم تتعد مستوى الوسط الفرضي للمقياس، وفي أدناه عرض نتائج مجالات المقياس تفصيلاً.

جدول (2)

يبين المعالم الإحصائية لعينة التطبيق في نتائج مجالات المقياس بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكل مجال

ترتيب نتائج المجال	الفرق بين الوسيطين	معامل الألتواء	الإنحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الدرجة الكلية للمجال	عدد الفقرات	أسماء مجالات المقياس
السادس	4.09	-0.572	5.483	17	16.91	21	35	7	وضوح الرؤية والرسالة
الأول	2.95	0.895	4.236	18	18.05	21	35	7	صياغة الأهداف ووضوحها
الثاني	2.99	-0.053	5.382	15	12.01	15	25	5	البيانات والمعلومات
السابع	6.87	0.885	3.793	6	8.13	15	25	5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
الثالث	3.22	-0.177	6.365	18	17.78	21	35	7	تقديم البدائل الإستراتيجية
الرابع	3.71	0.524	6.575	16	17.29	21	35	7	تنفيذ الخطط الإستراتيجية
الخامس	3.95	-0.12	6.434	19	17.05	21	35	7	الرقابة والمتابعة

عينة التطبيق الكلية = (160) وحدة القياس (الدرجة) التوزيع الطبيعي = قيمة معامل الألتواء محددة فيما بين (+3)

تُبين نتائج الجدول (2) أن عينة التطبيق توزعت إعتدالياً على درجات المجالات ولا وجود لقيم متطرفة، والأوساط الحسابية للمجالات لم تتعد الوسط الفرضي لها، وأن المجال الثاني صياغة الأهداف ووضوحها كان ترتيبه أولاً، والمجال الرابع تحليل البيئة الداخلية والخارجية كان ترتيبه سابعاً.

## ٢-٣ مناقشة النتائج:

إذ يعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى توجه انجذاب وجهة نظر الإداريين والمدرّبين في مركز رعاية الموهبة الرياضية نحو اعتقادهم بأن صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي في مركز رعاية الموهبة الرياضية ووضوحها تتسجم مع التوقعات المرجوة، بمراعاة خصوصية التشكيل الإداري لهذا المركز، إلا إنّ القصور في ذلك يكمن في قلة ضمان دعم فريق العمل الواحد للعاملين من لدن الإدارات وهي بحاجة إلى أن تهتم الإدارة بتحفيز مشاركة العاملين عند صياغة هذه الأهداف، لتتمكن فيما بعد من أن توجه أهداف التخطيط الاستراتيجي واجبات العاملين داخل المركز وإتاحة فرصة حقيقية لهم للمشاركة بأفكارهم في صياغة أهداف هذا التخطيط بما يتلاءم مع إمكانية تنفيذها، إذ إنّ وضوح صياغة الأهداف تُعدّ المرتكز الأساس لأي عملية يُراد لها النجاح، ولا يمكن الانفراد بصياغتها من دون إشراك العاملين الذين يسعون لتطوير مخرجات المركز الوطني لرعاية الموهبة.

إذ يذكر فائق حلمي "يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحديداً دقيقاً واضحاً بما يتمشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة". (٥:٤١)

ويوجز زكريا الدوري بقوله: "أهمية صياغة الأهداف بما تحققه للمنظمة وتتمثل في أن تسهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وتساعد في تعريف المنظمة بالبيئة وتُعدّ مرشداً لاتخاذ القرارات وتحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، لذا ينبغي على المنظمة تحديد الأهداف بما ينسجم مع رسالة وفلسفة المنظمة". (٥٨:٢)

أما الضعف في تحليل البيئة الداخلية والخارجية فيعزو الباحث ظهور هذه النتائج إلى انجذاب الإداريين والمدرّبين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية نحو اعتقادهم بأن بيئة المركز الداخلية هي بحاجة إلى إدارة الموارد الأساسية ليتم السيطرة على أحداث بيئة المركز الداخلية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مما يتطلعون إليه من أجواء لبيئة من التعاون فيما بين العاملين تتسم بالانسجام، أي ضرورة أن يتم التركيز على الموارد الأساس لبيئة المركز عند وضع التخطيط الاستراتيجي لينعكس على تعاون المؤسسات الرياضية بإيجابية مع أهداف التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يعطي الدور المهم لضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند وضع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز لتجنب المشكلات التي تلاقي التنفيذ في المراحل المستقبلية.

إذ يذكر (Okuma) "أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشكلات فيها وحلها".

(١٥:٨)

ويرى محفوظ جودة "قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة لأهمية تأثيرها في أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في

المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكلٍ يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة". (٦ : ١٩)

وترى ريم الضامن "يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، من ثم فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديداً للوسائل المؤدية إليه". (١ : ٣٧)

#### ٤ – المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات.

##### ١ – ٤ الإستنتاجات:

١. تهتم إدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية بصياغة أهداف ووضوحها التخطيط الاستراتيجي، وتحتاج إلى الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٢. تُعبر رسالة التخطيط الاستراتيجي عن طبيعة فلسفة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتحتاج إلى مشاركة العاملين مع الإدارات العليا في توضيح الرؤية المُستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي.
٣. صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي تتلاءم مع إمكانية تنفيذها وتحتاج إلى إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بأفكارهم في صياغة هذه الأهداف.
٤. تسهم بيانات ومعلومات العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتحتاج إلى دقة جمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها هذا التخطيط.
٥. تحتاج بيئة المركز الداخلية إلى إدارة الموارد الأساس وإلى السيطرة على الأحداث عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
٦. عند تقديم البدائل الاستراتيجية ينبغي أن يتطابق البديل الاستراتيجي مع رسالة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وإلى مراجعة تطبيق خطط الأعمال بانتظام.
٧. عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية يستلزم تحديد مسؤوليات العاملين في المركز ومراعاة تنفيذ الخطة لمتغيرات حداثة التقدم العالمي.
٨. تُساعد رقابة ومتابعة التخطيط الاستراتيجي في تشخيص معوقات تنفيذ الخطة وتحتاج إدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية إلى الإدراك بانها ضمن مسؤوليتها.

##### ٢ – ٤ التوصيات:

١. تعميم نتائج الدراسة والأخذ بها من لدن القيادات العليا في وزارة الشباب والرياضة للتطوير المستمر بعملية التخطيط الإستراتيجي.



٢. إشراك المدربين والإداريين جميعهم في مراحل التخطيط الإستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية وتطوير قدراتهم في تنفيذ الخطة.
٣. الاستعانة بخبرات الأكاديميين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحسين إمكانيات المدربين والإداريين في وزارة الشباب والرياضة وتطوير قدراتهم في المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
٤. الاهتمام بإجراء دراسات مشابهة تتناول دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المؤسسات الرياضية الأخرى الحكومية وغير الحكومية.

### المصادر.

١. ريم الضامن: (٢٠٠٤)، دليل بناء خطة تطوير المدرسة، معهد التربية، رئاسة الوكالة، عمان.
٢. زكريا الدوري: (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية، ط٢، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٣. سجاد عبد الواحد عبد الخالق التميمي: (٢٠١٨)، تقويم التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية من وجهة نظر الإداريين والمدربين في وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
٤. عبدالرحمن عدس: (٢٠١٣)، أساسيات البحث التربوي، ط٩، دار الفرقان، عمان.
٥. فائق حسني أبو حليلة: (٢٠٠٤)، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٦. محفوظ جودة: (٢٠٠٨)، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٧. وهيب مجيد الكبيسي: (٢٠١٠)، القياس النفسي بين التنظير والتطبيق، العالمية المتحدة، لبنان.
8. Okuma: (2003) , Strategic planning and Management , UNASO Organizational Development program, p:15.

ملحق (١)

مقياس التخطيط الإستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

حضرة السيد:..... في مركز .....

تحية طيبة:

١. بين يدك مقياس التخطيط الاستراتيجي \* لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية يتكون من مجموعة عبارات لكل منها إجابات (بدائل) خمس يُمثل أحدها مُطابقة رأيكم عن مضمونها.
٢. أرجو قراءة وفهم مضمون كل عبارة والإجابات الخاصة بها وفهمها فهماً جيداً قبل تأشير أحدها بعلامة (√).
٣. ستحظى إجاباتكم بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.
٤. أرجو عدم تأشير إجابة أي من العبارات بأكثر من إجابة واحدة أو إهمالها.

الباحث

سجاد عبد الواحد عبد الخالق

المجال الأول: وضوح الرؤية والرسالة:

ت	العبارات	لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا
١.	تتميز رؤية ورسالة التخطيط الاستراتيجي المستقبلية بالوضوح.					
٢.	تتطلع الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التعاون بين العاملين في المركز.					
٣.	تتشترك الإدارات العليا والعاملين معها في توضيح الرؤية المُستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي.					
٤.	تتميز الرؤية المستقبلية والرسالة للتخطيط الاستراتيجي بالشمول.					
٥.	تتطابق الرؤية المستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي مع أهدافه.					
٦.	تُعبّر رسالة التخطيط الاستراتيجي عن طبيعة فلسفة المركز					
٧.	تتطلع رسالة الرؤيا المستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي للمستقبل بأخذ التجارب الماضية بالحسبان.					

المجال الثاني: صياغة الأهداف ووضوحها:

ت	العبارات	لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا
١.	تتسجم أهداف التخطيط الاستراتيجي مع التوقعات المرجوة.					
٢.	تتم صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي بما يتلاءم مع إمكانية تنفيذها.					
٣.	تتراعي صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي خصوصية التشكيل الإداري.					
٤.	تُتاح الفرصة للعاملين للمشاركة بأفكارهم في صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي.					
٥.	تتضمن صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي دعم فريق العمل الواحد للعاملين.					

لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا	العبارات	ت
					٦. تهتم الإدارة بتحفيز مشاركة العاملين عند صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي.	
					٧. توجه أهداف التخطيط الاستراتيجي واجبات العاملين داخل المركز.	

المجال الثالث: البيانات والمعلومات:

لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا	العبارات	ت
					١. تسهم معلومات وبيانات العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي في المركز.	
					٢. تتوفر قاعدة بيانات يُعتمد عليها في وضع التخطيط الاستراتيجي.	
					٣. تتطابق عملية جمع المعلومات والبيانات مع وضع التخطيط الاستراتيجي.	
					٤. تتسم عملية جمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي بالدقة.	
					٥. تتوفر الموارد المالية التي يتطلبها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	

المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

ت	العبارات	لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا
١.	يتميز جو بيئة التعاون بين العاملين في المركز الداخلية بالانسجام.					
٢.	تتم السيطرة على أحداث بيئة المركز الداخلية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي.					
٣.	يتم التركيز على الموارد الأساسية لبيئة المركز عند وضع التخطيط الاستراتيجي.					
٤.	تحتاج بيئة المركز الداخلية إلى إدارة الموارد الأساسية.					
٥.	تتعاون المؤسسات الرياضية بإيجابية مع أهداف التخطيط الاستراتيجي.					

المجال الخامس: تقديم البدائل الإستراتيجية:

ت	العبارات	لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا
١.	يتم مراجعة تطبيق خطط الأعمال بانتظام.					
٢.	توضع بدائل مناسبة عند حدوث عواقب أثناء تنفيذ الخطة.					
٣.	تحدد أنسب البدائل لاستخدام الموارد المتاحة أثناء تنفيذ الخطة.					
٤.	ينطبق البديل الاستراتيجي مع رسالة المركز.					
٥.	يُقدم المركز خطة طارئة في حال تلوّك تنفيذ الخطة.					
٦.	يدرس القائمين على التخطيط الاستراتيجي البدائل المُقدمة.					
٧.	يفترض التخطيط الاستراتيجي تقديم البدائل الاستراتيجية مُسبقاً					

المجال السادس: تنفيذ الخطط الإستراتيجية:

ت	العبارات	لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا
١.	يحدد تنفيذ الخطة ببرنامج زمني مناسب.					
٢.	يراعي تنفيذ الخطة متغيرات حداثة التقدم العالمي.					
٣.	تتناسق الأفكار العلمية مع تنفيذ الخطة.					
٤.	يتم تجاوز العقبات التي تواجه تنفيذ الخطة بأساليب مدروسة.					
٥.	يشترك في تنفيذ الخطة العاملين في المركز جميعهم.					
٦.	يتم تهيئة بيئة مناسبة عند التنفيذ للخطة.					
٧.	يتم تحديد مسؤوليات العاملين في المركز عند تنفيذ الخطة.					

المجال السابع: الرقابة والمتابعة:

ت	العبارات	لا تنطبق علي	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا
	تُتخذ الإجراءات التصحيحية بعد الرقابة من لدن تنفيذي الخطة.					
	تنصب الرقابة في مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.					
	تعتقد الإدارة العليا بأن الرقابة والمتابعة ليس ضمن مسؤولياتهم.					
	توجد متابعة ميدانية عند تطبيق الخطة.					
	تراقب الإدارة العليا تحقيق أهداف الخطة.					
	تُساعد رقابة ومتابعة التخطيط الاستراتيجية في تشخيص معوقات تنفيذ الخطة.					
	تتابع الإدارة العليا في المركز جميع المسؤولين عن تنفيذ الخطة.					