



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المثنى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا/ الماجستير

التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين

رسالة قدمها الطالب

ظافر يونس غاوي الجبوري

الى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة المثنى

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية

وعلوم الرياضة

إشراف

أ.د. خالد اسود لاخ

٢٠١٩ م

١٤٤٠ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(خَتَامُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ

الْمُتَنَافِسُونَ)

صدق الله العلي العظيم

سورة المطففين : ٢٦

إقرار المشرف

أشهد أنَّ إعداد هذه الرسالة الموسومة :-

بـ " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء
الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة
نظر العاملين " المقدمة من طالب الماجستير (ظافر يونس غاوي الجبوري) قد
تمت بإشرافي في جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة ولأجله وقعت.

أ.د. خالد اسود لايخ

المشرف

٢٠١٩ / /

بناءً على التعليمات والتوصيات نرشح هذه الرسالة للمناقشة:-

أ.د. حيدر بلاش جبر

معاون العميد للشؤون العلمية

جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

٢٠١٩ / /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة :

بـ " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء
الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة
نظر العاملين " التي قدمها الطالب (ظافر يونس غاوي الجبوري) قد جرت
مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء والتعبيرات
اللغوية غير الصحيحة ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم : ا.م.د. لؤي كريم عطية

جامعة المثنى / كلية التربية الاساسية

التاريخ : / / ٢٠١٩

إقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد أننا أعضاء لجنة المناقشة والتقويم ، قد اطلعنا على الرسالة الموسومة
بـ " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين "
 التي قدمها طالب الماجستير (**ظافر يونس غاوي الجبوري**) وقد ناقشناه في
 محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في
 التربية البدنية وعلوم الرياضة ، بتقدير (جيد جدا).

التوقيع :

الاسم : ا.م.د. صلاح وهاب شاكر

التاريخ: / / ٢٠١٩

(عضواً)

التوقيع :

الاسم: ا.م.د. عماد عزيز نشمي

التاريخ: / / ٢٠١٩

(عضواً)

التوقيع :

الاسم : ا.د عبد الحليم جبر نزال

التاريخ: / / ٢٠١٩

(رئيس اللجنة)

صادق مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة على الرسالة في جلسته ذات الرقم

() والمنعقدة بتاريخ: / / ٢٠١٩ .

التوقيع :

الاسم : أ.د حسن هادي الزيايدي

عميد كلية

التاريخ: / / ٢٠١٩

الاهداء

إلى الجبل الذي طالما حلمت أن أكون بقوته وصلابته ضحى ففاق كل التضحيات .. أبي حفظه الله

إلى التي رآني قلبها قبل عينيها ، وحضنتني أحشائها قبل يديها أمي أطال الله عمرها

إلى من شاركوني هموم الحياة والدراسة وخففوا عني أخوتي وأخواتي

إلى من ضحت لتفرش دربي بالورود .. إلى من هي ملجأ قلبي وبسمة عمري زوجتي

إلى التي بوجودها ينشرح صدري ، ويذهب همي ويُزال حزني ابنتي زهراء

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له على فضله ونعمه التي لا تُعد ولا تُحصى والذي منحني القوة والصبر في إنجاز بحثي المتواضع هذا.

وأشكر عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى المتمثلة بالسيد العميد والمعاونين العلمي والإداري ومسئولة الدراسات العليا جزاهم الله افضل الجزاء.

أتقدم بخالص شكري وأمتناني وتقديري إلى استاذي الفاضل الاستاذ الدكتور خالد اسود لايخ الذي آزرني ووجهني وأنار لي الطريق وذل أمامي الصعاب وتابعني بروحه الكريمة واخلاقه العلمية الراقية خطوة بخطوة، جزاه الله عني خير الجزاء.

واتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الافاضل أعضاء لجنة الاقرار و لجنة المناقشة لملاحظاتهم القيمة بما يؤدي الى اغناء وتعزيز رصانة بحثي العلمية.

((من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق)) صدق الرسول الكريم (ص)، ووفاءً وعرفاناً بالفضل وأهله أتقدم بالشكر الجزيل الى جميع أساتذتي دون استثناء على تسهيل طريقنا لإكمال مشوارنا العلمي واقدم شكري وتقديري للأساتذة الافاضل الدكتور حيدر مصلح والدكتور محمد مطر والدكتور أوراس نعمة حسن والدكتور حبيب شاكر والدكتور أسعد طارق والى اعضاء فريق العمل المساعد الاستاذ احمد رمزي والى زملاء الدراسة كافة.

واقدم شكري وتقديري لعائلتي والدي و والدتي الذين تكبدوا معي العناء وصبروا وحملوا همي. كما اشكر اخوتي جميعا واخص بالذكر اخي الدكتور حيدر والاستاذ علي والاستاذ نصير والدكتور ثائر والدكتور اسعد الذين وفروا لي الاجواء الملائمة على حساب راحتهم، ولا يفوتني ان اشكر زوجتي التي تحملت وصبرت معي والى ابنتي وقرة عيني زهراء....

الباحث

مستخلص الرسالة باللغة العربية

**التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء الإداري والفني في
الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين**

الباحث

إشراف

ظافر يونس غاوي الجبوري

أ.د خالد اسود لاخ

١٤٤٠هـ

٢٠١٩ م

تلخصت مشكلة الدراسة بصيغة التساؤل ما دور التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) في الكشف عن جوانب الأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة؟

وهدفنا الدراسة الى بناء مقياسين للتحليل الاستراتيجي (الأداء الإداري ، الأداء الفني) لدى الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة والاتحادات الفرعية. والتعرف على العوامل الإيجابية من (نقاط القوة والفرص) واستثمارها في الأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وتشخيص العوامل السلبية من (نقاط الضعف والتهديدات) وتقويمها من خلال إيجاد حلول لمشاكل الأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة. استعمل الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة ، واشتمل مجتمع البحث على رئيس وأعضاء الاتحاد وحكامهم ومدريهم التابعين للاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية لكرة السلة، والمدربين ومساعدتهم والحكام في العراق. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية اذ تبلغ عينة البحث (١٩٢) فردا وعينة البناء (١٠٠) فردا وعينة التطبيق الرئيسية (٩٠) حيث قام الباحث ببناء وتطبيق المقياسين .

توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- (١) إن الغرض الرئيسي لتوظيف المؤسسات الرياضية لعملية التحليل البيئي عند تقويم الأداء يعد حافزاً كبيراً للعاملين في الكشف عما هو موجود في البيئة التي يعملون فيها.
- (٢) إن واقع الأداء الإداري والفني لدى الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة كان يعكس تصوراً وإدراكاً مرضياً لدى الاتحادات الفرعية والأندية الممارسة بشكل واضح ودقيق والذي عبروا عنه من خلال إجاباتهم على هذه الأداة.

أما توصيات الباحث هي :

- (١) اعتماد المقياسين الحاليين اللذين صممهما الباحث للكشف عن نقاط البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة .

ثبت المحتويات		
الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	العنوان	١
ب	الاية القرآنية	٢
ت	إقرار المشرف	٣
ث	إقرار المقوم اللغوي	٤
ج	إقرار لجنة المناقشة والتقويم	٦
ح	الإهداء	٧
خ	شكر وتقدير	٨
د-د	ملخص الرسالة باللغة العربية	٩
ر-س	ثبت المحتويات	١٠
ش-ص	ثبت الجداول	١١
ص	ثبت الملاحق	١٢
ص	ثبت الاشكال	١٢
الصفحة	الفصل الاول	التسلسل
٢	التعريف بالبحث	١-١
٣-٢	المقدمة وأهمية البحث	١-١
٣	مشكلة البحث	٢-١
٤	أهداف البحث	٣-١
٤	مجالات البحث	٤-١
٤	المجال البشري	١-٤-١
٤	المجال الزماني	٢-٤-١
٤	المجال المكاني	٣-٤-١
٧-٤	تحديد المصطلحات	٥-١
الصفحة	الفصل الثاني	التسلسل
٨	الدراسات النظرية والسابقة.	٢-٢
٨	الدراسات النظرية.	١-٢
٨	مفهوم التحليل	١-١-٢
٨	مفهوم الاستراتيجية	٢-١-٢
١٠	التحليل الاستراتيجي (SWOT) .	٤-١-٢
١٣	مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT).	١-٤-١-٢
١٥	أهمية التحليل الاستراتيجي (SWOT).	٢-٤-١-٢
١٥	أهداف للتحليل الاستراتيجي (SWOT).	٣-٤-١-٢
١٦	فوائد للتحليل الاستراتيجي (SWOT).	٤-٤-١-٢
١٦	مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة.	٥-٤-١-٢
١٧	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.	٦-٤-١-٢
١٨	أقسام التحليل الاستراتيجي للبيئة.	٧-٤-١-٢
١٨	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	١-٧-٤-١-٢
٢٠	أهمية تحليل البيئة الداخلية.	٢-٧-٤-١-٢
		١-١

٢٠	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	٢-٧-٤-١-٢
٢٢	أهمية تحليل البيئة الخارجية.	٧-٤-١-٢-٢
٢٣	التحليل الرباعي لمصفوفة (SWOT).	٨-٤-١-٢
٢٩	الاتحادات الرياضية المركزية.	٥-١-٢
٣٠	الاتحادات الرياضية.	١-٥-١-٢
٣١	أهداف الاتحادات الرياضية.	٢-٥-١-٢
٣١	ماهية كرة السلة.	٧-٥-١-٢
٣٢	الدراسات السابقة.	٢-٢
٣٢	الدارسات المحلية.	١-٢-٢
٣٥	الدراسات العربية.	٢-٢-٢
٣٦	مناقشة الدراسات السابقة وتحليلها.	٣-٢-٢
الصفحة	الفصل الثالث	التسلسل
٣٩	منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	٣-
٣٩	منهجية البحث.	١-٣
٣٩	مجتمع البحث وعيناته.	٢-٣
٣٩	مجتمع البحث.	١-٢-٣
٤١	عينات البحث.	٢-٢-٣
٤٤	الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث.	٣-٣
٤٥	إجراءات البحث الرئيسية.	٤-٣
٤٥	إجراءات بناء مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني.	١-٤-٣
٤٦	الغرض من بناء المقياسين.	٢-٤-٣
٤٦	تحديد الظاهرة المطلوب قياسها.	٣-٤-٣
٤٦	تحديد محاور مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني.	٤-٤-٣
٤٩	صلاحية عبارات المقياسي	٦-٤-٣
٥٤	مفاتيح تصحيح مع بدائل اجابة عبارات المقياسين	٧-٤-٣
٥٤	إعداد تعليمات المقياسين	٨-٤-٣
٥٥	تصحيح المقياسين	٩-٤-٣
٥٦	التجربة الاستطلاعية	١٠-٤-٣
٥٧	تحليل العبارات احصائيا	١٢-٤-٣
٥٨	استخراج القدرة التمييزية	١٣-٤-٣
٦٣	عامل الاتساق الداخلي	١٤-٤-٣
٦٩	الاسس العلمية للمقاييس	١٥-٤-٣
٦٩	صدق المقياسي	١٦-٤-٣
٧٠	صدق المحتوى	١-١-٥-٣
٧٠	صدق التكوين الفرضي	٢-١-٥-٣
٧٠	المجموعتان الطرفيتان	١-٢-١-٥-٣
٧١	الاتساق الداخلي	٢-٢-١-٤-٣

٧١	ثبات المقياسي	٢-٥-٣
٧٢	طريقة التجزئة النصفية	١-٢-٥-٣
٧٣	معامل ألفا كرونباخ	٣-٥-٣
٧٣	المقياسي بصورتها النهائية	٦-٣
٧٣	التطبيق النهائي للمقياس	٧-٣
٧٤	الوسائل الاحصائية	٨-٣
الصفحة	الفصل الرابع	التسلسل
٧٦	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	٤-
٧٦	عرض نتائج مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري ككل.	١-٤
٧٧	عرض نتائج محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.	٢-٤
٧٧	عرض نتائج محور القوة للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.	١-٢-٤
٨٢	عرض نتائج محور الضعف للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.	٢-٢-٤
٨٧	عرض نتائج محور الفرص للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.	٣-٢-٤
٩٢	عرض نتائج محور التهديدات للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.	٤-٢-٤
٩٨	عرض نتائج مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني ككل.	٣-٤
٩٩	عرض نتائج محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.	٤-٤
٩٩	عرض نتائج محور القوة للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.	١-٤-٤
١٠٤	عرض نتائج محور الضعف للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.	٢-٤-٤
١١٠	عرض نتائج محور الفرص للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.	٣-٤-٤
١١٢	عرض نتائج محور التهديدات للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.	٤-٤-٤
الصفحة	الفصل الخامس	التسلسل
١١٣	الاستنتاجات والتوصيات.	٥-
١١٤	الاستنتاجات.	١-٥
١١٥	التوصيات.	٢-٥
الصفحة	المصادر العربية والأجنبية	التسلسل
١١٧	المصادر العربية.	١
١٢٥	المصادر الأجنبية.	٢
١٢٦	الملاحق	التسلسل

ت	اسم الجدول	الصفحة
١	يبين توزيع مجتمع أفراد الاتحادات الفرعية لكرة السلة في المحافظات العراقية.	٤٠
٢	يبين تقسيم عينة البحث كاملاً.	٤٣
٣	يبين صلاحية عبارات مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري.	٥٠
٤	يبين صلاحية عبارات مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني.	٥٢
٥	يبين مفاتيح التصحيح لعبارات المقياسي	٥٤
٦	يبين القوة التمييزية لعبارات مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري.	٥٩
٧	يبين القوة التمييزية لعبارات مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني.	٦١
٨	يبين ارتباط العبارة بالمحور الذي تنتمي اليه لمقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري.	٦٥
٩	يبين ارتباط العبارة بالمحور الذي تنتمي اليه لمقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني.	٦٧
١٠	يبين الاوساط المرجحة والوزن المنوي لمحاور مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري ككل.	٦٧
١١	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المنوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور القوة للأداء الإداري.	٧٨
١٢	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المنوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور الضعف للأداء الإداري.	٨٣
١٣	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المنوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور الفرص للأداء الإداري.	٨٨
١٤	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المنوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور التهديدات للأداء الإداري.	٩٣
١٥	يبين الاوساط المرجحة والوزن المنوي لمحاور مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني ككل.	٩٨
١٦	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المنوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور القوة للأداء الفني.	١٠٠
١٧	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المنوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور الضعف للأداء الفني.	١٠٥

١١١	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المئوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور الفرص للأداء الفني.	١٨
١١٦	يبين الاوساط المرجحة والاوزان المئوية والرتب لاستجابات افراد العينة على عبارات محور التهديدات للأداء الفني.	١٩

ثبت الملاحق		
الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
١٢٧	يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين تم اجراء المقابلات الشخصية معهم بشأن استطلاع آرائهم وجمع المعلومات حول مشكلة البحث.	١
١٢٧	يبين اسماء الفريق العمل المساعد ومكان عمله	٢
١٢٨ - ١٣٠	الاستبيان المفتوح للمقياسين مرفق (١)(٢)	٣
١٣٢ - ١٣٧	استبيان اراء الخبراء والمختصين بشأن صلاحية عبارات مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للإداء الإداري والفني في كل محور من المحاور الدراسة. مرفق (١) و (٢).	٤
١٤٢	يبين أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين اعتمد الباحث بشأن تحديد صلاحية عبارات مقياسي التحليل للأداء الإداري والفني في كل محور من محاور الدراسة.	٥
١٤٣	الصورة الأولية للمقاسين مرفق (١) و (٢)	٦
١٥٣	الصورة النهائية للمقياسين مرفق (١) و (٢)	٧
١٦٥	يبين كتاب تسهيل مهمة مرفق (١)	٨

ثبت الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٢	يبين تقسيم التحليل الاستراتيجي (SWOT)	١
٢٥	يوضح أنموذج تحليل مصفوفة (SWOT)	٢

الفصل الاول

١- التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث.

٢-١ مشكلة البحث.

٣-١ أهداف البحث.

٤-١ مجالات البحث.

١-٤-١ المجال البشري.

١-٤-٢ المجال الزمني

١-٤-٣ المجال المكاني

١-٥ التعريف بالمصطلحات.

التعريف بالبحث:-

١-١ المقدمة وأهمية البحث.

يعد التحليل الاستراتيجي هو الاداة الرئيسة في إعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة وليس عن حاضرها فقط ، الأمر الذي يساعد على وضع خطط مستقبلية وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها، ومن خلال توقع ومعرفة المتغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات إذ أن أخطر ما يواجه المؤسسات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة العليا بتباين إدارتها لاسيما في الأداء الإداري والفني لكل مؤسسة.

ومما تقدم و يعد استعمال نظام التحليل الاستراتيجي (SWOT) الاداة العمومية من بين أدوات التحليل المستعملة كونها تدعم المؤسسة في إيجاد حلول مناسبة لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بما يضمن الموازنة في ما بينهما . ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء^(١)، ويمكن اعتماد المؤسسة على التحليل البيئي الداخلي ب (استغلال نقاط قوة ، ومعالجة نقاط ضعف) والتحليل البيئي الخارجي ب (باستثمار الفرص ، ومواجهة التهديدات) وتركيزها على المعلومات التي تجمعها وتحولها إلى بيانات يمكن من خلالها المعرفة الاستراتيجية بالأداء الإداري والفني في المجالات كافة ومن هذه المجالات المجال الرياضي المتمثل ب(الاتحادات الرياضية والأندية الرياضية ، منتديات الشباب، الأندية وغيرها) التي ترتبط باستراتيجية الأداء الإداري والفني مع البيئة والمجتمع وخاصة

(١) زكريا مطلق: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، بغداد ، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٧.

الاتحادات والأندية الرياضية التي تعد النشاط المسؤول في مجال الأعمال المناسبة له ومن هذه الاتحادات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ولتحقيق نجاحه يستند على استراتيجيتها الكلية من خلال فاعلية الجانب الإداري والفني.

٢-١ مشكلة البحث.

هنالك تعقيدات عديدة في المجتمعات في الوقت الحاضر في الظروف الخارجية التي تتحكم بها سياسات وتعليمات مختلفة من خلال أساليب وطرق متنوعة ، وأن تحليل هذه التعقيدات والمتغيرات تكون معقدة ما يجعل تشخيصها غير واضح وغير معروف من ناحية القوة والضعف والفرص والتهديدات في آليات العمل لاسيما في الأداء الإداري والفني ، ومن خلال عمل الباحث في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة لأكثر من خمسة عشر سنة في مجال اللعب والتدريب ثم التحكيم لاحظ الباحث هنالك قصور في المستوى الإداري والفني للعبة بالنسبة لمستواها في الدول المجاورة والدول العربية والعالمية، ولمعرفة اسباب هذا القصور وكيف يتم معالجته لابد من التحليل أي تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومعرفة المؤثرات الإيجابية واستثمارها والمؤثرات السلبية وكيفية معالجتها.

٣-١ أهداف البحث.

١. بناء مقياس التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.
٢. بناء مقياس التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة .

٣. التعرف على العوامل الإيجابية من (نقاط القوة والفرص) واستثمارها في الأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة .
٤. تشخيص العوامل السلبية من (نقاط الضعف والتهديدات) وتقويمها من خلال إيجاد حلول لمشاكل الأداء الإداري و الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة .

٤-١ مجالات البحث.

١-٤-١ المجال البشري: يقتصر البحث على رئيس وأعضاء الاتحاد المركزية والفرعية والحكام والمدربين التابعين للاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية لكرة السلة في العراق.

٢-٤-١ المجال الزمني: للمدة من (٢٥/١٢/٢٠١٨) إلى (١٠/٥/٢٠١٩).

٣-٤-١ المجال المكاني: مقر الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية لكرة السلة في المحافظات العراقية كافة .

٥-١ تحديد المصطلحات.

١-٥-١ التحليل الاستراتيجي (SWOT).

أداة مهمة وضرورية لكل أنواع المؤسسات لأنها تمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وينقسم هذا التحليل الاستراتيجي كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى (S-W-O-T) ويمكن تعريفها^(١):-

القوة (Strength).

(١) عبد الباري إبراهيم : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص٦٣.

هي الأشياء المتوفرة في المؤسسة التي تسهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز مكانة المؤسسة وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عاليتين.

الضعف (Weakness)

هي قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات التي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل سلبي وخير ما يبرز جوانب القصور هذه هو عدم وضوح التوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

الفرص (Opportunities)

هي الأحداث أو المواقف في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها فإنها تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

التهديدات (Threats)

هي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية على المؤسسة.

قدرة الإداري على قيامه بإنجاز الأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات ومقارنة درجة الأعمال المنجزة بما كان ينبغي أن يتم على وفق التخطيط المعد مسبقاً التي يتكون منها عمله^(١).

١-٥-٣ الأداء الفني.

مجموعة من الأنشطة والمهارات الفنية المتخصصة التي يتم أدائها بوسائل فنية بشكل يكفل تحقيق الأهداف وإنجاز العمل^(٢).

١-٥-٤ الاتحادات الرياضية.

هي الهيئة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للاتحاد وتعد الهيئة الإدارية السلطة التنفيذية لسياسات الاتحاد وأهدافه^(٣).

(١) عبد الباري إبراهيم: المصدر السابق، ص ٦٣.

(٢) حسن أحمد: معايير تقييم الأداء في التربية البدنية والرياضية، ط ١، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠١٢، ص ٢٤.

(٣) مروان عبد المجيد إبراهيم: استراتيجية الرياضة، الأردن، دار العراق للطباعة والنشر، ٢٠٠٩، ص ٢١.

الفصل الثاني

- ٢- الدراسات النظرية والمشابهة.
- ١-٢ الدراسات النظرية
- ١-١-٢ مفهوم التحليل
- ٢-١-٢ مفهوم الاستراتيجية.
- ١-٢-١-٢ مفهوم التحليل الاستراتيجي
- ٢-٢-١-٢ أهمية التحليل الاستراتيجي
- ٣-٢-١-٢ أهداف التحليل الاستراتيجي
- ٤-٢-١-٢ فوائد التحليل الاستراتيجي
- ٥-٢-١-٢ مفهوم البيئة
- ٦-٢-١-٢ أقسام التحليل الاستراتيجي للبيئة
- ٧-٢-١-٢ التحليل الرباعي لصفوفة (SWOT)
- ٤-١-٢ إدارة الأداء في المؤسسات الرياضية
- ١-٤-١-٢ الأداء الإداري.
- ٢-٤-١-٢ الأداء الفني
- ٥-١-٢ الاتحادات الرياضية المركزية.
- ١-٥-١-٢ الاتحادات الرياضية.
- ٢-٥-١-٢ أهداف الاتحادات الرياضية.
- ٣-٥-١-٢ ماهية كرة السلة.
- ٢-٢ الدراسات السابقة.
- ١-٢-٢ الدراسة المحلية.
- ٢-٢-٢ الدراسة العربية.
- ٣-٢-٢ مناقشة الدراسات السابقة وتحليلها.

٢- الدراسات النظرية والدراسات المحاكاة:

١-٢ الدراسات النظرية

١-١-٢ مفهوم التحليل.

نعني بالتحليل تفصيل الشيء الكلي إلى أجزاء لفهم قيمته ونوع وكمية أو جودة الجزء، حيث يقوم على تفصيل مشكلة ما إلى أجزائها ويتألف التحليل من إجراءات علمية وغير علمية متعددة التخصصات والتوجهات يستعملها الفرد لشرح البيانات والمعلومات بغية تقديم معلومات قيمة وكما يستعمل لاستخلاص العلاقات وتقويم الاتجاهات وتحديد الثغرات في الأداء والفرص المتاحة أمام المؤسسة^(١).

حيث يركز التحليل على فهم أداء المؤسسة وإطار عملها ومنافسيها بشكل أفضل بغية اتخاذ قرارات أفضل وتحسين جودتها، وأن اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الاستراتيجيات التي تعطي ميزة تنافسية تؤدي بدورها الى تحقيق نتائج أداء أفضل وأحسن تتخطى تلك التي يحققها منافسوها.

وينبغي أن تكون نتائج أي تحليل قابلة للتنفيذ ، أي تتمتع بتوجه مستقبلي وتساعد صانعي القرارات على وضع استراتيجيات تتمتع بقدر اكبر على المنافسة ، حيث يهدف هذا التحليل في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل في العمل^(٢).

٢-١-٢ مفهوم الاستراتيجية.

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم للاستراتيجية كونها مصطلحاً ينظر إليه من زوايا مختلفة فضلاً عن ذلك فقد تطور معنى الاستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، ولقد زادت العناية بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن يساعد ذلك في تطبيقها واستعمالها من القائمين على ممارسة العمليات الادارية.

(١) إبراهيم العيسوي : اشكاليات التخطيط للتنمية في زمن العولمة (الندوة العلمية لكيفية الدفاع حول التخطيط

الاستراتيجي ودوره في تقدير الامن الوطني ،دمشق ، ٢٠٠٥، ص٢٢ .

(٢) أحمد القطامين : الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ،دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣

، ص٥٦.

وعلى وفق ما تقدم فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فاعلة وكفوءة^(١) ، ويمكن تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاحه والتي تتمثل في^(٢):

(١) إن الاستراتيجية ماهي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع ، كما أنها تصبح غاية تستعمل في قياس الأداء للمستويات الإدارية داخل المؤسسة.

(٢) إن الاستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق يتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

❖ خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة وبين غاية المؤسسة أي غرضها إذ لا تتمكن المؤسسة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

❖ خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

حيث أن الاستراتيجية تصف طرائق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة.

وإذا كانت الاستراتيجية توضح الكيفية التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتنافس في ميدان الأعمال ، فإنه لا بد من اجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والمواءمة بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة^(٣).

(١) احمد زكي صيام : مبادئ الاستثمار ، ط١، دار المناهج والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥م، ص٤٥.

(٢) أحمد محمود الزنفلي ؛ التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٢، ص٦٧ .

(٣) احمد مندور : مقدمة في الاقتصاد التحليلي، الدار الجامعية، بيروت ، ١٩٨٩، ص٨٤.

حيث إن الاستراتيجية هي تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي على ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، وتحدد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها.

والنهايات تعني الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، أما الوسائل فتعني الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، أما الطرائق فهي توضح كيفية استعمال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ولا بد أن تكون الاستراتيجية من بين اهتمامات المدراء التنفيذيين الذين يرتبط عملهم بصياغة الأهداف وتحديدها على ضوء الضغوط الداخلية والخارجية وسياسات الأعمال الجارية ، ويعملون على ضمان صحة التطبيق لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة ومن ثم فإن الاستراتيجية هي الوسيلة أو الوسائل الأساسية للوصول إلى هدف مهما كان مادام التفكير فيه حاصلًا، وأن غرض تطبيق المؤسسة لاستراتيجية معينة هي^(١):

١. تحقيق أهداف وغايات بعيدة طويلة الأمد خاصة بها.
٢. بناء المحددات والضوابط التي توضح الطريق إلى الاستراتيجية.
٣. صياغة مجموعة من الخطط والأهداف القصيرة التي تتبناها المؤسسة اعتقاداً منها بأنها ستسهم في تحقيق أهدافها الأبعد.

٢-١-٢ التحليل الاستراتيجي (SWOT).

التحليل عكس التركيب وهو إرجاع الكل إلى أجزائه ، وهو تفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة في حين يمثل التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسات عملية فهم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في أنشطة المنظمة الداخلية ، وينظر إليه بوصفه " فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، فضلاً عن اختيار أفضل سبل

(١) محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الأردن، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

الاستجابة للتغيرات السريعة فيها واستغلالها باتجاه تحسين أدائها^(١)، إذ إن معرفة المؤسسة لبيئتها الداخلية يمثل قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها وأنشطتها المختلفة ومعرفتها لبيئتها الخارجية يتمثل في قدرتها على تشخيص الفرص والتهديدات المحتملة، في حين إن الاستجابة المثلّية للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية نقاط القوة وتعزيزها بغية استعمالها في استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، فضلاً عن محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن^(٢).

ويستند التحليل الاستراتيجي إلى المعلومات المتوفرة عن المنافسين والاتجاهات البيئية الأخرى التي تؤثر في المؤسسة، فضلاً عن ضمان استمرار تدفق المعلومات لاكتشاف أوقات بروز التهديدات والفرص الاستراتيجية أو نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ما يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة والمناسبة^(٣).

ومنهم من أشار إليه بوصفه مجموعة من الوسائل التي توظفها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية ومواقع الميزة التنافسية للمؤسسة، فضلاً عن السعي للسيطرة على بيئتها الداخلية بما يسهم في تعزيز مقدرة الإدارة العليا لرسم أهدافها وصياغة استراتيجياتها.

أن التحليل الاستراتيجي يعد أداة مفيدة لتقويم الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات^(٤).

ويطلق على تحليل (SWOT) بالتحليل الرباعي لأنه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المؤسسة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لدى المؤسسة بناءً عليه.

(١) محمد حسام سعد : اثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات ، ص ٨٧.

(٢) اسماعيل محمد السيد : الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٣ ، ص ٩١.

(3) Bowman,C : The Essence of Strategic Management, New York, prentice Hall,1999,p31.

(٤) نادية العارف : الادارة الاستراتيجية - ادارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥.

وتعود فكرة (SWOT) في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المؤسسة التي تقوم على أساس وجود موازنة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية^(١).

ويشمل هذا التحليل أو ما يطلق عليه اختصاراً (SWOT):

أ - البيئة الداخلية: وتشمل تحديد

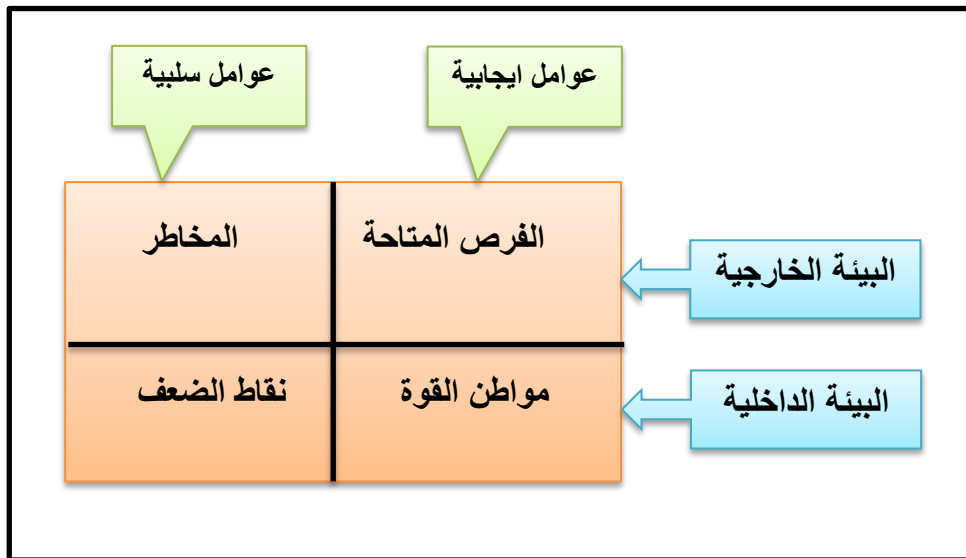
١. مواطن القوة : (Strength).

٢. نقاط الضعف : (Weakness).

ب - البيئة الخارجية: وتشمل تحديد

١. الفرص المتاحة : (Opportunities).

٢. التهديدات المتوقعة : (Threats).



شكل رقم (١)

يبين تقسيم التحليل الاستراتيجي (SWOT)

ولهذا فإن صياغة الاستراتيجية تبنى على درجة كفاءة التحليل الاستراتيجي (SWOT) ودقة نتائجه ويعد نجاح الإدارة الاستراتيجية مرهوناً بدرجة دقته وهذا النجاح يعني نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية العليا التي تمثل رسالتها

(١) همام بدراري زيدان : التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه وعملياته ومبرراته ومتطلباته ، (دراسات تربوية ، المجلد (١٠)، ج (٧٤)، ١٩٩٥، ص ٦٨.

وتحقيق المؤسسة لأفضل أداء يكون من خلال فهمها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها بالشكل الصحيح^(١).

وعلى ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم يمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي للبيئة يتمثل بمراجعة وتدقيق كل من البيئة الخارجية لغرض التعرف على أبرز الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والبيئة الداخلية بغية تشخيص أهم نقاط القوة والضعف فيها فضلاً عن كون هذه العملية تتصف بالاستمرارية وتدعم المؤسسة في عملية بناء توجهاتها الاستراتيجية من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الأفضل^(٢). ولتحليل (SWOT) مجموعة من الميزات منها^(٣):

١. سعة نطاق التحليل فهو يقوم اتجاهاً الفرص والتهديدات في جميع قطاعات البيئة الخارجية للمؤسسة سواء العامة أو التنافسية فضلاً عن البيئة الداخلية المتمثلة بأنشطة المؤسسة ومواردها وقدراتها للوقوف على العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف).

٢. يقوم بتشخيص التغيرات في البيئة وأوقات حدوثها فضلاً عن تحديد الخصائص الرئيسية لكل عامل من العوامل البيئية.

٣. يبنى هذا التحليل على أساس معرفة المؤسسة وبيئتها إذ يتم إجراؤه من قبل أقسام المؤسسة كالتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.

١-٣-١-٢ مفهوم التحليل الاستراتيجي.

إن دراسة التحليل الاستراتيجي في كونها تؤدي إلى الإسهام في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة ، وإيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات ، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها

(١) مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية : دليل التخطيط الاستراتيجي ، دليل تدريب ، غزة ، ٢٠٠٨ ، ص٢٦.

(٢) محمد احمد عوض : الإدارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية ، دار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص٣٢.

(3) Robert Grant: Contemporary Strategy Analysis Concepts Techniques, Applications, U.S.A, 4th ed, Prentice-Hall, Inc,2004,p8.

والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً ، وبيان نقاط الضعف وذلك حتى يتم التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة ، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) لانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف^(١).

وتعد بيئة المؤسسة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المؤسسة ذلك أن الأعمال اليوم أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب ، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي مؤسسة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المؤسسات وما يلتزم به من اتجاهات ومفاهيم أخرى^(٢).

ويتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعة من الشروط أهمها^(٣):

(١) وضع نظام فعال للمعلومات الاستراتيجية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها لأن هذا النظام يساعد المنظمة على تقويم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.

(٢) إجراء كشف كامل لبيئة المؤسسة عن طريق إجراء الاستقصاءات التي تتطلبها مهام التحليل وطبيعته.

(٣) وضع تصور للمستقبل البديل المشرق للمؤسسة لكي يتم تقويم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

(١) محمد حسام سعد: مصدر سبق ذكره ، ص ٥٥.

(2) Allison Micheal: Strategic Planning For Nonprofit Organization, Practical Guide and Workbook, 2nd ed.2005, P 38.

(٣) محمد احمد عبده رزق: استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ٨٩.

٢-٣-١-٢ أهمية التحليل الاستراتيجي.

تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي بالآتي^(١):

- (١) توفير اطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
- (٢) زيادة قدرة الادارة على السيطرة على الموارد المتاحة وترشيد تخصصها.
- (٣) الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.
- (٤) التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام و الألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.
- (٥) تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.

٢-٣-١-٢ أهداف للتحليل الاستراتيجي.

لتحقيق المؤسسة لأفضل أداء يكون من خلال فهمها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها بالشكل الصحيح وذلك من خلال^(٢):

- (١) يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها.
- (٢) بيان نوع الاستراتيجية ونوع الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استعماله لكي تكتسب ميزة تنافسية.
- (٣) اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة لأجل دعم نقاط قوة المؤسسة واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها.

(١) -إسماعيل محمد السيد: مصدر سبق ذكره ، ص٦٢.

(٢) محمد أحمد عوض: مصدر سبق ذكره ، ص١٨٢.

٤) تحديد الفجوة الاستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل بناءً على هذا التشخيص وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبئ به.

٤-٣-١-٢ فوائد للتحليل الاستراتيجي.

من فوائد التحليل الاستراتيجي للمؤسسة ما يأتي^(١):

١. تحديد فرص الاستمرار والنمو ودرجة المرونة التي تستطيع أن تمارسها الإدارة.
٢. تحديد أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها والتنظيم الإداري.
٣. تحديد التطبيقات الإدارية في المؤسسة.
٤. تحديد أنواع وكميات الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها.
٥. تحديد القيود والاعتبارات التي يجب الالتزام بها والقيم والمعايير التي يجب الاسترشاد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها المؤسسة.

٥-٣-١-٢ مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة.

إن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة فضلاً عن المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.

(١) عباس خضير الخفاجي : الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط ١، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع،

أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المؤسسة الآن وفي المستقبل^(١). يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية. إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة^(٢).

٦-٣-١-٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.

قبل بدء المؤسسة بصياغة الاستراتيجية تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة ، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. فهو مجموعة ادوات تستعملها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والمميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة

(١) محمد أحمد عوض : مصدر سبق ذكره ، ص ٣٩.

(٢) سعد غالب ياسين : الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، الرياض ، ١٩٩٨ ، ص ٨٩.

وتحديد الاستراتيجية المطلوبة ، والبيئة بصورة عامة هي الميدان أو المجال الذي على المؤسسة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها^(١).

٢-٣-١-٢ أقسام التحليل الاستراتيجي للبيئة:

١-٧-٣-١-٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

تركز البيئة الداخلية على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المؤسسة ، وهي تمثل بصفة رئيسة الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة وتقع داخل نطاق حدود المؤسسة. وتشمل جميع طاقات وإمكانات المؤسسة المادية والإنسانية الحالية والمستقبلية ومستوى أنظمتها الفنية ونظام العمل وغيرها^(٢).

فلا غنى عن الفهم الواضح لمصادر المؤسسة وامكاناتها بالنسبة للخطة الاستراتيجية ولن يكتب النجاح لاستراتيجيات المؤسسة مالم تمتلك القدرة على النهوض بها ، فكل مؤسسة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها وجوانب ضعف تحتاج إلى تحسينها ، ومن المفترض أن تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) يعطي فكرة واضحة عن ماهية قدرات المؤسسة القائمة ، ويمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها كل ما يوجد داخل المؤسسة من مجالات وظيفية كوظيفة الإدارة المالية ووظيفة البرامج والأنشطة وغيرها^(٣).

وتنقسم البيئة الداخلية إلى:

أ- القوة.

إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية يساعد المؤسسة للتعرف على القدرات الذاتية وتحديد نقاط القوة والضعف التي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات^(٤)،

(١) فاضل حمد وعلي حسون: الإدارة الاستراتيجية نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا، ط١، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ١٣١.

(٢) محمد احمد عوض : مصدر سبق ذكره ، ص ١٥٣.

(٣) فلاح حسن عداي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها. مداخلها. عملياتها المعاصرة)، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٦٨.

(٤) فلاح حسن عداي : المصدر السابق، ص ١٠٢.

ويجب على المؤسسة أن تدرك بأن نقاط قوتها تتباين أهميتها بالاعتماد على نوع الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وهنا يستدعي القيام بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة^(١) ، وتعرف بأنها مزايا مميزة تمتلكها المؤسسة لا تتوفر لدى منافسيها بما يجعلها متفوقة عليهم في النشاط^(٢).

ب-الضعف.

نقاط الضعف تعمل على العكس من نقاط القوة إذ إنها تعزى إلى عدم توفر القدرات الداخلية التي قد يؤدي العجز فيها إلى عدم إمكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها وحرمانها من ميزة استراتيجية محددة^(٣).

ومع تباين تأثير القدرة على تحمل عناصر الضعف إلى مدة معينة من أجل تجاوزها أو التقليل من آثارها السلبية إلا أن المشكلة الأساسية ليست في وجود عناصر ضعف إلى جانب عناصر القوة في المؤسسة وإنما في عدم وجود وعي من قبل الإدارة لعناصر الضعف وعدم توفر رغبة حقيقية بمعالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المؤسسة^(٤).

١-١-٧-٣-١-٢ أهمية تحليل البيئة الداخلية.

من المعروف أن أية خطة استراتيجية يجب أن تستند إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة وهو ما يستلزم إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة

(١) زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، ٢٠٠٣، ص ٢٢٦.

(2) Scannel.D : Tsting and measurement in the classroom, Boston, Houghton, 1975, P44.

(٣) نعيم إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، ط ١، الأردن، جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩، ص ٩٩.

(٤) فاضل حمد وعلي حسون: مصدر سبق ذكره، ص ٢٢١.

والقيام بدراسة تحليلية شاملة للموارد والإمكانات كافة وعمليات المؤسسة لتحديد نقاط قوتها وضعفها^(١).

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 فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل مهمة ضرورية في اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وتنفيذها ومراجعتها والرقابة عليها ، وبذلك فإن أهمية تحليل البيئة الداخلية يكمن في^(٢):

١. الإسهام في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

٢. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً.

٣. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

٤. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

٢-٧-٣-١-٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية اكتشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية ومعرفة مصادر هذه الفرص

(١) سهام حمود صابط: دراسة تحليلية للتخطيط الاستراتيجي بأسلوب (SWOC) لدى شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، جامعه بغداد، ص ٤٢.

(٢) إياد علي يحيى: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، العراق، ٢٠٠٦، ص ٤٦.

والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى^(١).

حيث تنظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة أنها تساعد القطاع الذي تعمل فيه وما هي المشاكل التي عليها مواجهتها ، والفرص التي يمكن للمؤسسة استعمالها والتغيرات التي تتوقعها وكيف ستؤثر على المؤسسة وأين تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغيير.

وتمثل البيئة الخارجية الإطار الكلي لمجموعة المتغيرات المؤثرة في المؤسسة، ما يتطلب تحليل مضامينها للوصول إلى مؤشرات بشأن الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة آنياً ومستقبلاً ، ويتوقع أن تؤدي هذه الخطوة إلى تحديد المشاكل ومسبباتها والاحتياجات ومن ثم تحديد ما الذي تحتاج أن تقوم به المؤسسة وتكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة^(٢).

وتنقسم البيئة الخارجية الى:

أ- الفرص.

حيث تعمل المؤسسة عادة في بيئة تنافسية سريعة ويحيط بها عدد وفير من الفرص التي تولدها البيئة المحيطة وهنالك الكثير من المؤسسات التي تستطيع تحديد هذه الفرص وتحليلها وتقويمها في حين تعجز مؤسسات أخرى عن تحقيق ذلك ، إن عملية تحليل الفرص تتطلب من المؤسسة تحديد الفرص المتاحة أولاً ومن ثم تقويم هذه الفرص وصولاً إلى اختيار أفضلها بما يتفق مع أهداف المؤسسة وامكاناتها^(٣).

وتعرف الفرص بأنها الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية^(٤) ، وتعرف أيضاً إنها مورد أو مهارة أو ميزة تعطي المؤسسة تفوقاً لتحقيق أهدافها.

(١) محمد أحمد عوض: مصدر سبق ذكره ، ص ٩٠.

(٢) بلال خلف إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي، ط١، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٤١.

(٣) حسين الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في التعلم، ط١، الأردن، دار الحامد، ٢٠٠٣، ص ٦٩.

(4) Thompson John; Strategic Management; A Wareness and Cbange,3rd Ed, Thomson Publishing,U.K,2000,P171.

ب-التحديات.

أما بالنسبة للتحديات فهي تمثل القطب السالب أو المضاد للفرص في بيئة المؤسسة^(١)، وهذه التحديات تمثل قوى وعوامل ومواقف خارجية تؤدي إلى مشكلات بالمؤسسة أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وأن التحديات لا تكون بالضرورة موجودة وإنما قد تدل على احتمالية ظهورها في حقبة زمنية قريبة أو بعيدة ، وقد عرفت التحديات بأنها اضطراب معين يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وقد يؤدي الى إحداث آثار عكسية مع أهداف المؤسسة، أو إنها مجموعة من العناصر والأحداث التي تقف كعوائق وتمنع المؤسسة من أداء عملها بالصيغة التي تروم تحقيقها.

١-٢-٣-٧-٢-١ أهمية تحليل البيئة الخارجية.

إن دراسة البيئة الخارجية وتحليلها تعد إحدى العناصر المهمة عند إعداد الاستراتيجية ، ويمكن تحليل البيئة الخارجية من الكشف عن الآثار التي تحملها هذه البيئة من جراء التغيرات التي تحدث بها على المؤسسة في الوقت الحاضر ، وأن تحليل هذه البيئة يجب ألا يقتصر على الوضع الراهن بل لا بد وأن يمتد للمدة القادمة من حياة المؤسسة ، وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية بالنقاط الآتية:

(١) الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات 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، تكنولوجيا، أفراد وغيرها) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة منها.

(٣) النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع

(١) حسن علي: نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي)، ط١، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،

ومنافذه أو القيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة كما تساعد على بيان علاقاتها والتأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة.

(٤) أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المؤسسة.

٢-١-٣-٨ التحليل الرباعي لمصفوفة (SWOT).

إن التحليل الرباعي لتلك المصفوفة يوفر إطاراً ديناميكياً مفيداً لتحديد خيارات المؤسسة من نتائج التحليل الرباعي لمصفوفة (SWOT) وتتألف هذه المصفوفة من مختصر الكلمات الأربعة الأساسية حيث يشير الحرف الأول (S) إلى مجالات القوة في المؤسسة (Strength) ويشير الحرف الثاني (W) إلى مجالات الضعف (Weakness)، أما الحرف الثالث (O) يشير إلى الفرص (Opportunities)، والحرف الرابع (T) يشير إلى التهديدات (Threats).

حيث إن التحليل الرباعي للمصفوفة يمثل أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقويم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء أكانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال مجالات القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية^(١).

ومن خلال نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة تم التوصل إلى معرفة مجالات القوة والضعف فيها، وفي ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تم التوصل إلى تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة فيها.

إن تحليل تلك المتغيرات الأربعة الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) خطوة مهمة جداً للانتقال لمرحلة البدائل والخيارات الاستراتيجية بشأن موقف المؤسسات وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة ويقوم على افتراض أساسي هو أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في

(١) طاهر محسن منصور وائل محمد صبحي : الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط ١، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٢٢٧-٣٠٠.

إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات).

يمكن أن نستدل من التحليل الرباعي إلى تصورات مفيدة تسهم في تحديد عدد من الاستراتيجيات المناسبة للتوجه إلى تحديد عدد من البدائل واختيار أفضلها بما يتناسب مع الموقف والظروف الحالية والمستقبلية^(١).

على ضوء نتائج التحليل للعوامل تظهر استراتيجيات متعددة ما يوجب على الإدارة العليا في المؤسسة القيام باختيار وبناء استراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة تجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية وهي كما يأتي^(٢):

١. استراتيجية هجومية وتسمى استراتيجية النمو.

يشير المربع (١) في الشكل (٢) إلى أن المؤسسة تمثل أفضل المواقف لاستعمال الموارد والإمكانات الداخلية مصدراً لمجالات القوة ، قوة كبيرة يمكن استثمارها بشكل جيد لإضعاف تأثير القيود أو التهديدات البيئية، بما يؤهلها لاختيار أو تبني (استراتيجية هجومية) بهدف تحقيق الريادة والتفوق والنمو في منافسة المؤسسات الأخرى وتعظيم هذه الفرص المتاحة وتعزيز قوتها الداخلية وتطويرها اعتماداً على الموقف القوي للمؤسسة.

٢. استراتيجية التحول.

يوضح المربع رقم (٢) في الشكل (٢) إن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من مجالات ضعف قد تمنعها أو تحد من استثمار تلك الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب وينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة القيام باتخاذ (استراتيجية التحول) لتقليل أو الحد مما تعانيه المؤسسة من مجالات ضعف داخلية سواء أكانت بمستوى أداء الموارد البشرية أم نظم المعلومات أو الأنشطة المالية لتتمكن من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها.

(١) جمال الدين محمد ومصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية،

الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٥٣.

(٢) حسن علي: المصدر سبق ذكره ، ص ٩٥.

٣. استراتيجية التنويع.

يوضح المربع (٣) في الشكل (٢) الذي يعبر عن تفاعل مجالات القوة الداخلية للمؤسسة والتهديدات الخارجية المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعزيز مجالات القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

٤. استراتيجية انكماشية وتسمى الاستراتيجية الدفاعية.

يوضح المربع (٤) في الشكل (٢) إن المؤسسة تواجه تهديدات بيئية خارجية محتملة وفي الوقت نفسه تتسم مواردها وأنشطتها بالضعف وفي مثل هذه الحالة تتجه المؤسسة إلى اختيار أو تبني استراتيجية دفاعية للتقليل من أثر التهديدات والمخاطر الخارجية ومعالجة نوعية من مجالات الضعف الداخلية.

البيئات		تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	
تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	القوى	القوة	الضعف
		(١) (S+O) (استراتيجية هجومية) استعمال مجالات القوة الداخلية واستثمار الفرص الخارجية المتاحة	(٢) (W+O) (استراتيجية التحول) استثمار الفرص المتاحة خارجيا والتغلب على مواطن الضعف الداخلية
التهديدات		(٣) (S+T) (استراتيجية التنويع) استعمال مجالات القوة الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية والحد من اثارها	(٤) (W+T) (استراتيجية انكماشية (دفاعية)) تقليل مجالات الضعف الداخلية وتقليل التهديدات المحتملة خارجيا

الشكل رقم (٢)

يوضح أنموذج تحليل مصفوفة ((SWOT)).

١-٢-٤ الأداء في المجال الرياضي.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات الرياضية ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة الرياضية وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة رياضية من عدمه، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات الرياضية بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم يرجع إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه^(١). ويشير مفهوم الأداء بشكل عام إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ومن ثم فهو بهذا المعنى يعد المحدد لنجاح المؤسسة الرياضية كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة الرياضية على التكيف مع بيئتها، ومن الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة الرياضية موضوع الأداء سواء كان إدارياً أو فنياً^(٢).

١-٢-٤-١ إدارة الأداء في المؤسسات الرياضية.

لقد شهدت المؤسسات الرياضية تطوراً على مدار الثلاثين عاماً الماضية حيث تتم إدارتها وتنظيمها على مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة والاحتراف. وقد قامت المؤسسات الرياضية بتطبيق الإدارة التي كانت تنتهجها المؤسسات الأخرى بهدف الوصول بها للأفضل وتخطيط عملياتها لتحقيق أهدافها مستقبلاً. وقد أدت الطبيعة المتميزة للمؤسسات الرياضية والتنوع في المهام والأهداف إلى وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها يتم تقييم أداء المؤسسات الرياضية وينبغي أن يكون القائمون على إدارة المؤسسات الرياضية على دراية بالأساليب المتبعة

(١) جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط١، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٧، ص٧٦.

(٢) يونس إبراهيم حيدر: الإدارة الاستراتيجية، ط١، سوريا، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٥، ص٣٩.

على ضوء تصور عن أداء المؤسسة وتحليل هذا الأداء وتقويمه وكيفية تطبيق تلك المبادئ في مجال الرياضة^(١).

٢-٤-١-٢ الأداء الإداري.

يتكون مفهوم الأداء الإداري من مفردتين الأولى هي الأداء والثانية هي إداري ، اذ يمكن تعريف الأداء بصورة عامة بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وكلمة إداري بوصفها صفة تدل على ما يتصل بالإدارة والواقع الإداري والنشاط الإداري والأعمال الإدارية وغيرها ، فمن خلال تعريف هاتين الكلمتين نستطيع أن نفهم بأن الأداء الإداري هو أعمال واتصالات وقرارات وممارسات علمية وعملية ونظرية يقوم بها أشخاص محدودون بالمؤسسات الرياضية^(٢).

إن الأداء الإداري هو عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة التي لا تقل قدراً بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار والتخطيط وغيرها ، ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لأي مؤسسة رياضية ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة إذ إن الأعمال التي تعتمد عشوائية القياس أعمال لا تشعر بالتقدم والإنجاز ومدى التأخر والفشل الذي يغلب على الظن وجوده، فهناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج الأداء الإداري الفعال ، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعى فيها وضع أهداف يمكن تحقيقها فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء الإداري لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة.

ولا تختص عملية قياس الأداء الإداري بالأعمال المؤسسية الكبيرة ولا الأعمال الاجتماعية الواسعة ولكنها تلزم كل شخص يقوم بعمل ما ويهدف إلى هدف محدد فالشخص الناجح يلزم بصورة دورية أن يقوم بعملية قياس الأداء الإداري لنفسه ومعرفة بمدى قربه أو بعده عن هدفه الموجود^(٣).

(١) بشير العلاق : القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٢.

(٢) محمود عبد المسلم: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ، ط ١ ، عمان ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ١٢٤.

(٣) بشير العلاق : مصدر سبق ذكره ، ص ٥٦.

ومفهوم الأداء الإداري بأنه محصلة تفاعل عوامل كثيرة من أبرزها الأعمال الإدارية أي معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمه ومتطلبات العمل ونعني بها المهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل وبيئته والتي تتكون من عوامل خارجية وداخلية تؤثر في الأداء الإداري الفعال^(١)، ويعرف أيضاً قدرة الإداري على قيامه بإنجاز الأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات ومقارنة درجة الأعمال المنجزة بما كان ينبغي أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لاكتشاف نقاط القوة والضعف وتلافيها مستقبلياً^(٢).

ويعرف الباحث الأداء الإداري بأنه انعكاس لكيفية استعمال الأفراد أو المؤسسات لمواردها المادية والبشرية ، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المستقبلية.

٢-٤-١-٢ الأداء الفني.

إن المتتبع للمراحل التي مرت بها الإدارة ليجد أنها بدأت فناً من الفنون بمعنى أن صاحب العمل بدأ يمارس الإدارة بطريق التجربة والخطأ وحاول أن يفهم الواقع المحيط به ويتعايش معه بحيث يتوصل إلى أكفأ الطرق التي تبلغه غايته.

إذ تعني كلمة فن (Art) الوصول إلى النتائج من خلال استعمال مهارات معينة وهذه المهارات قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الإداري ، فإذا كان الجانب العلمي للإدارة يهتم بالمعرفة ممثلة في النظريات والمبادئ فإن الجانب الفني للإدارة يهتم بكيفية تطبيق هذه المعرفة والوصول بها إلى الأفضل في التطبيق^(٣).

(١) عصام حلمي ومحمد صبري عمر: الإدارة الفنية لبطولات مدارس تعليم السباحة ، دار الفكر العربي للنشر ، مصر ، ٢٠٠١ ، ص ٥٣.

(٢) علي حسن مسلم: دراسة تقييمية للعمل الإداري وبرامج الأنشطة الرياضية بالمدينة الجامعية بجامعة الأزهر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨.

(٣) مصطفى حسين باهي وأحمد كمال : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٩٦.

ومن الموضوعات المختارة التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة الرياضية هو موضوع الأداء سواء كان إدارياً أو فنياً، إذ إن نجاح أي نادٍ أو مؤسسة رياضية يتوقف على تحقيق أهدافها وعملية الإرضاء تتوقف على جانب كبير في مدى نجاح أدائها الفني والوصول به إلى الأداء المثالي^(١).

وكذلك يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية بقدر كبير على مدى خبراتهم الفنية من خلال توظيف وظائف الإدارة في عملية إدارتها إذ أن الأداء الناجح أو الإدارة الناجحة هي التي تملك قدراً واسعاً من المعرفة الإدارية وتملك أيضاً قدراً مكماً من المهارة الفنية والإبداع في أداء أعمالهم بأفضل وأحسن صورة^(٢).

ويعرف الأداء الفني هو النشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه أو الأهداف المحددة له بنجاح تام^(٣).

٢-١-٥ الاتحادات الرياضية المركزية.

هي هيئة منتمية إلى اللجنة الأولمبية العراقية تشرف على لعبة رياضية وتديرها وتطورها على وفق قواعد وأنظمة الاتحاد الدولي لتلك اللعبة، ويتكون الاتحاد الرياضي من الأندية والمؤسسات المنتمية إليه وتكون بغداد مقراً لها^(٤).

(١) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص ٣١-٣٢.

(٢) محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط ١، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٨، ص ٩٢.

(٣) أحمد ماهر : الإدارة المبادئ والمهارات ، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٤، ص ٣٦.

(٤) الوقائع العراقية : قانون اللجنة الأولمبية العراقية، العدد ٣٠٨٦، ١٩٨٦، ص ٢٠-٢١.

وتعرف الاتحادات الرياضية بأنها الهيئة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للاتحاد وتعد الهيئة الادارية السلطة التنفيذية لسياسات وأهداف الاتحاد^(١)، ويعرفها كذلك (رضوان علي إسماعيل) بأنها هيئة أهلية تطوعية تعنى بشؤون لعبة رياضية معينة وتعمل على تنظيمها وتوسيع قاعدتها والعمل على الارتقاء بالمستوى الفني^(٢).

٢-١-٥ الاتحادات الرياضية.

لما كانت اللجنة الأولمبية الدولية أعلى هيئات دولية رياضية في العالم فهذا يعني إن هناك هيئات دولية رياضية أقل شأنًا، وهذه الهيئات تتمثل بالاتحادات الرياضية الدولية إذ يختص كل اتحاد منها بالتنظيم والاهتمام بلعبة رياضية معينة كالاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد الدولي لكرة الطائرة والاتحاد الدولي لكرة السلة وما إلى ذلك ، وتنتمي لكل اتحاد من هذه الاتحادات اتحادات رياضية وطنية في كل بلد بمفرده يختص بالاهتمام باللعبة الرياضية التي ينظمها الاتحاد الدولي الذي ينتمي إليه الاتحاد الرياضي الوطني ، كما يتمتع كل اتحاد رياضي وطني بطبيعية الحال بشخصية قانونية يمنحه إياها المشرع الوطني في البلد الذي ينتمي إليه ذلك الاتحاد^(٣)، ويعرف الاتحاد الرياضي بأنه مؤسسة تتكون من الأندية الرياضية التي لها نشاط في اللعبة وتقوم بتنظيم وتنسيق هذا النشاط بهدف نشر اللعبة ورفع مستواها الفني^(٤).

إذ تكون الاتحادات الرياضية هي المسؤولة عن الألعاب الرياضية وكيفية تطويرها ابتداء من القاعدة وصولاً إلى المستويات العالمية ولأهمية هذه العملية الكبيرة تحتاج إلى جهود كبيرة فلا بد أن يوفر الاتحاد جميع المستلزمات والصلاحيات اللازمة والضرورية

(١) رضوان علي إسماعيل محمد: التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، ٢٠٠٩، ص ٣٥.

(٢) منذر هاشم الخطيب وعبدالله المشهداني : التنظيمات الرياضية، ط١، جامعة بغداد، ١٩٨٩، ص ٢٤٥.

(٣) سيد هوارى : الإدارة ، مصر، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١، ص ٣٥.

(٤) عبدالله عيد مبارك: اقتصاديات إدارة المؤسسات الرياضية، ط١، الكويت، مؤسسة عالم الرياضة للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ٤٣.

وهو بذلك ينظم البرامج ويتابع تنفيذها ويعطي المؤشرات الخاصة بذلك فيما يخص التدريب والإشراف على المسابقات والبطولات التي تقيمها^(١).

٢-٥-١-٢ أهداف الاتحادات الرياضية.

إن من أهم أهداف الاتحادات الرياضية ما يأتي^(٢):

- (١) وضع السياسة العامة لنشر اللعبة ورفع مستواها.
- (٢) إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الأندية الرياضية والإشراف على تنفيذ هذه البرامج.
- (٣) وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توفرها بالمدرسين أو فرق الأندية الرياضية والمنظمات الرياضية.
- (٤) تنظيم البطولات العامة وإعداد الفرق الأهلية لتمثيل الدولة خارجياً ومنح الألقاب والجوائز في المسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم.
- (٥) تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها وأعداد مراكز التدريب.
- (٦) تنظيم الدورات العامة للدولة في ما يخص نشاط اللعبة.
- (٧) تنسيق الجهود بين مختلف مؤسسات وأعضاء الاتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء داخل البلاد أو خارجها.

(١) منذر هاشم الخطيب وعبدالله المشهداني: مصدر سبق ذكره ، ص ٢٤٤.

(٢) عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١،

٢-٢ الدراسات السابقة.

يعاني ميدان الدراسة في مجال التحليل الاستراتيجي (SWOT) من البحوث النادرة التي تناولت الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لاسيما حين تنحصر هذه الدراسات فيما يأتي:

١-٢-٢ الدراسات المحلية.

أولاً:- دراسة (حيدر محمد مصلح) (٢٠١٨)^(١).

عنوان الدراسة (دراسة تقييمية للأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة وفقاً لنظام التحليل الاستراتيجي (SWOT) من وجهة نظر الاتحادات الفرعية والأندية الممارسة للعبة).

حيث هدفت الدراسة إلى (بناء مقياس التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية للاتحاد العراقي للمبارزة وفق نظام (SWOT) ، وبناء مقياس التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية للاتحاد العراقي للمبارزة وفق نظام (SWOT)). إذ تم اختيار مجتمع البحث من جميع أعضاء الاتحادات الفرعية للمبارزة والأفراد العاملين بالأندية الممارسة للعبة في العراق والبالغ عددهم (١٥٩ شخصاً) . وقد استنتجت الباحثة ما يأتي:

١. ان الغاية الرئيسة من التحليل الاستراتيجي (SWOT) هو توجيه الأنظار نحو الفرص البيئية ونقاط القوة بهدف الاستفادة منها في رفع الأداء الإداري والفني وكذلك توجيه الأنظار نحو نقاط الضعف والتهديدات لغرض معالجتها والحد من آثارها.
٢. إن أنموذج (SWOT) من النماذج المفيدة في عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بسبب ما يشمله من إمكانيات تكيفه مع طبيعة الأنشطة ومهام المؤسسات الرياضية.

(١) حيدر محمد مصلح : دراسة تقييمية للأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة وفقاً لنظام التحليل الاستراتيجي (SWOT) من وجهة نظر الاتحادات الفرعية والأندية الممارسة للعبة ، أطروحة دكتوراه ، (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية كلية التربية الاساسية ، ٢٠١٨.

٣. إن توظيف المؤسسات الرياضية لعملية التحليل البيئي عند تقويم الأداء يعد حافزاً كبيراً للعاملين في الكشف عما هو موجود في البيئة التي يعملون فيها.

ثانياً:- دراسة (مهند يوسف كاظم) (٢٠١٧)^(١).

عنوان الدراسة (التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للاستثمار الرياضي في وزارة الشباب والرياضة).

حيث هدفت الدراسة إلى (بناء مقياس التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية للاستثمار الرياضي في وزارة الشباب والرياضة وفق نظام (SWOT) ، وبناء مقياس التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الخارجية للاستثمار الرياضي في وزارة الشباب والرياضة وفق نظام (SWOT)).

وتمثل مجتمع البحث حيث قام الباحث باختيار عينته بالطريقة العمدية التي شملت (٧٤٨) أدارياً ومشرفاً يمثلون المديريات التابعة لوزارة الشباب والرياضة.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

(١) إن استخدام المؤسسات الرياضية لعملية التحليل البيئي عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي حافز كبير للعاملين للكشف عما هو موجود في البيئة التي يعملون فيها.

(٢) أن هنالك قوة وضعفاً في البيئة الداخلية لوزارة الشباب والرياضة لها تأثير كبير على تفعيل الاستثمار داخل منشأتها.

(٣) إن هنالك فرصاً وتهديدات في البيئة الخارجية لوزارة الشباب والرياضة تؤثر بشكل وأخر على تطبيق عملية الاستثمار داخل منشأتها.

وقد اوصى الباحث بالتالي:-

١. اعتماد المقياسين الحاليين اللذين صممهما الباحث للكشف عن القوة والضعف في البيئة الداخلية وعن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لوزارة الشباب والرياضة.

(١) مهند يوسف كاظم : التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام SWOT للاستثمار الرياضي في وزارة الشباب والرياضة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة البصرة ، ٢٠١٧.

٢. الاستفادة من كل نقاط القوة وجعلها حافزاً لتطوير مستوى العمل والحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء أكان ذلك يتعلق بالأداء الحالي أم الأداء المستقبلي للوزارة.

٣. ضرورة قيام الوزارة على خلق الفرص في بيئتها الخارجية من خلال العمل على استغلال كل المخاطر والتهديدات وتحويلها الى فرص لان هنالك كثيراً من المتغيرات يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

٢-٢-٢ الدراسات العربية.

أولاً:- دراسة (أحمد محمد مصطفى) (٢٠٠٩)^(١).

عنوان الدراسة (نموذج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية في جمهورية مصر العربية).

هدفت الدراسة إلى (وضع نموذج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية باستخدام تحليل (SWOT) للعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) التي تواجه استضافة أية بطولة عالمية من خلال تحليل الموقف الاستراتيجي لجمهورية مصر العربية عند التخطيط للتقدم لاستضافة وتنظيم حدث رياضي عالمي).

(١) أحمد محمد مصطفى محمد : نموذج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان ، ٢٠٠٩.

أما مجتمع البحث فتمثل في الفئات الآتية (المسؤولون بالمجلس القومي للرياضة الذين شاركوا في تنظيم وإدارة البطولات الرياضية، وأعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية، وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية وغير الأولمبية التي قامت بتنظيم بطولات عالمية) وبلغ عددهم (١٢٧) فرداً.

وقد استنتج الباحث ما يلي:

- (١) تعاون الجهات والهيئات الحكومية المختلفة بمصر بتقديم الضمانات والتعهدات عند إعداد ملف تنظيم أي حدث رياضي عالمي.
- (٢) قلة المنشآت الرياضية التابعة للاتحادات الرياضية المصرية التي تمكنها من استضافة بطولة أو دورة عالمية.
- (٣) دعوة الصحفيين والرياضيين من مختلف الدول العربية والأجنبية ومطالبتهم بالترويج للملف المصري.
- (٤) عدم تناسب إمكانات الدولة في المنشآت الرياضية مع إمكانات الدول الأخرى المرشحة لتنظيم الدورة أو البطولة الرياضية العالمية.

ثانياً:- دراسة (جعفر الموسوي وآخرين) (٢٠١٢)^(١).

عنوان الدراسة (وصف وتحديد وتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات لاستراتيجية رياضة المصارعة في إيران).

حيث هدفت الدراسة الى تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات وفقاً لنظام (SWOT).

وتمثلت عينة البحث البالغة (٢١٧) رياضياً من رياضي النخبة ومدرباً وحكماً وموظفين تنفيذيين في البطولات الوطنية.

واظهرت نتائج التحليل أن البطولات الوطنية للمصارعة واجهت نقطتين من نقاط القوة وثلاثة من نقاط الضعف وثلاثة فرص وأربعة تهديدات.

(1) Moosavi, Habibian, M & Safania: IR Iran wrestling strategy specifying, determining and analyzing strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) (IRJABS Journal), 2012.

وأستنتج الباحث أن نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المصارعة هي أكثر بكثير من نقاط القوة والفرص المتوافرة على الرغم من أن رياضة المصارعة هي الرياضة الاجتماعية في إيران.

٣-٢-٢ مناقشة الدراسات السابقة وتحليلها:-

من خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، والتي ركزت في عملها على التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المؤسسات الرياضية فقد لاحظ الباحث بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهي كالآتي:

أ - أوجه التشابه.

إن الدراسة الحالية والدراسات السابقة جميعها اتفقت على إن المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي هو ما يلائم طبيعة هذا النوع من البحوث لذا وظف جميعهم هذا المنهج، وطريقة اختيار عينة البحث وطريقة استخراج النتائج باستعمال الوسائل الإحصائية.

ب - أوجه الاختلاف.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لأن رسالة أحمد محمد مصطفى بأن المسؤولين بالمجلس القومي للرياضة الذين شاركوا في تنظيم وإدارة البطولات الرياضية وأعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية ، ودراسة جعفر موسوي تضمنت رياضي النخبة والمدربين والحكام والموظفين التنفيذيين في البطولات الوطنية. لكن الدراسة الحالية تناولت الاتحادات الرياضية (رئيس وأعضاء الاتحاد الفرعية لكرة السلة والمدربين والمساعدين والحكام وكذلك رئيس وأعضاء الاتحاد المركزي لكرة السلة في المحافظات العراقية)، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالكشف عن واقع الأداء الإداري والفني للاتحادات لكرة السلة من خلال أعداد مقياسي للتحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والفني من وجهة نظر

الاتحادات الفرعية والاتحاد المركزي والمدربين والحكام العاملين لدى الاتحاد العراقي لكرة السلة.

ج – اوجه الاستفادة.

- ١- معرفة كيفية بناء المقياس للتحليل الاستراتيجي.
- ٢- رسم خارطة عمل من خلال البحوث السابقة وتقليل من الاخطاء .
- ٣-الدراسات النظرية .
- ٤-الوسائل الاحصائية .
- ٥-مناقشة النتائج .

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	٣-١
منهجية البحث.	٣-١
مجتمع البحث وعيناته.	٣-٢
مجتمع البحث.	٣-٢-١
عينات البحث.	٣-٢-٢
الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث.	٣-٣
إجراءات البحث الرئيسية.	٣-٤
إجراءات بناء مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني.	٣-٤-١
الغرض من بناء المقياسين.	٣-٤-٢
تحديد الظاهرة المطلوب قياسها.	٣-٤-٣
تحديد محاور مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني.	٣-٤-٤
الأسس العلمية للمقياس.	٣-٥
المقياسي بصورتهم النهائية.	٣-٦
التطبيق النهائي.	٣-٧
الوسائل الإحصائية.	٣-٨

٣- منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

١-٣ منهجية البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة مشكلة البحث. والذي يُعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بالأرقام من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة^(١).

٢-٣ مجتمع البحث وعينته:

١-٢-٣ مجتمع البحث .

من الأولويات المهمة التي من الضروري الاهتمام بها في البحث العلمي والدقة في اختيارها بحيث تتناسب الإجراءات هو المجتمع وعينته ، لذا تم تحديد مجتمع البحث من (رئيس واعضاء الاتحاد المركزي الاتحادات الفرعية والحكام والمدربين) في المحافظات العراقية والبالغ عددهم (١٩٢) كما مبين في الجدول (١).

(١) نوري ابراهيم الشوك ، ورافع صالح الكبسي: دليل البحث لكتابة الابحاث في التربية الرياضية، بغداد ٢٠٠٤ ، ص٥١.

جدول (١)

يبين توزيع مجتمع البحث في المحافظات العراقية

ت	الاتحادات الفرعية	الرئيس	الاعضاء (امين سر - امين مالي)	الحكام المعتمدين	المدرسين المعتمدين	اعضاء الاتحاد المركزي	المجموع
١	البصرة	١	٢	٦	٢		١١
٢	ميسان	١	٢	٢	٢	١	٧
٣	المتن	١	٢	٤	٢		٩
٤	كربلاء	١	٢	٣	٢		٨
٥	النجف	١	٢	٣	٢		٨
٦	بغداد	١	٢	١٨	٩	١	٣٠
٧	ديالى	١	٢	٢	٢		٧
٨	كركوك	١	٢	٤	٢		٩
٩	اربيل	١	٢	٧	٢		١٢
١٠	دهوك	١	٢	٩	٢		١٤
١١	ذي قار	١	٢	٦	٢	١	١١
١٢	واسط	١	٢	٣	٢		٨
١٣	الديوانية	١	٢	٣	٢		٨
١٤	بابل	١	٢	١٠	٢	١	١٥
١٥	صلاح الدين	١	٢	—	٢		٥
١٦	نينوى	١	٢	٤	٢		٩
١٧	الانبار	١	٢	٣	٢		٨
١٨	السليمانية	١	٢	٤	٢		٩
	المجموع	١٨	٣٦	٩١	٤٣	٤	١٩٢

٢-٢-٣ عينات البحث.

تم التعامل مع مجتمع البحث الذي يمثل المجتمع الكلي كعينة طبقية لتكون كل مجموعة منها عينة مستقلة عن الأخرى بإجراء منفصل عن إجراءات البحث الأخرى. إن العشوائية في انتقاء العينات لا يعني العرضية أو العفوية وإنما تتحقق بالعناية التامة بتصميم أساليب المعاينات^(١)، وتم تقسيم العينة الرئيسة على أربعة عينات بناءً على متطلبات الدراسة ليكونوا عينة بناء المقياسين (١٠٠ فرداً)، والعينة الاستطلاعية (١٠ فرداً)، وعينة تطبيق المقياسين (٩٠ فرداً) إذ تم اعتماد تقسيم نوع العينات على وفق أسس علمية تلائم مشكلة البحث لكي تكون منسجمة مع الظاهرة المدروسة، وتم تقسيمهم حسب الآتي:

١-٢-٢-٣ عينة البناء (عينة التحليل الإحصائي للمقياسين).

تكونت عينة بناء مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني من (١٠٠ فرداً) ونسبة (٥٢,٠٨%).

(١) صلاح الدين محمود : البحث العلمي، بيروت ، ٢٠٠١، ط١، ص٣٧.

٢-٢-٢-٣ العينة الاستطلاعية.

تكونت العينة الاستطلاعية من (١٠ فرداً) حيث تم اختيارها عشوائياً بنسبة (٥%) من المجتمع الكلي حيث قام الباحث بتطبيق التجربة الاستطلاعية لمقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني عليهم.

٣-٢-٢-٣ عينة التطبيق.

تكونت عينة التطبيق من (٩٠ فرداً) حيث تم اختيارها بنسبة (٤٦,٨ %) من المجتمع الكلي، وقام الباحث بتطبيق مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني عليهم ، والجدول (٢) يبين تقسيم العينات كاملاً.

جدول (٢)

يبين المجتمع الكلي (عينة البناء) والنسبة المئوية

ت	المحافظات العراقية	المجتمع الكلي	عينة البناء	النسبة المئوية	عينة التطبيق	عينة الاستطلاع	عينة الاستبيان المفتوح
١	البصرة	١١	٦		٥		٢
٢	ميسان	٦	٤		٤		
٣	المتن	٩	٥		٤		٢
٤	كربلاء	٨	٥		٥		٢
٥	التنجف	٨	٤		٤		٢
٦	بغداد	٣٠	١٦		١١	١	٦
٧	ديالى	٧	٤		٥		
٨	كركوك	٩	٥		٤		
٩	اربيل	١٢	٧		٤		
١٠	دهوك	١٤	٨		٥		
١١	ذي قار	١٠	٦		٥		٢
١٢	واسط	٨	٥		٥		
١٣	الديوانية	٨	٥		٤	٤	٢
١٤	بابل	١٤	٨		٦	٥	٢
١٥	صلاح الدين	٥	٢		٤		
١٦	نينوى	٩	٢		٥		
١٧	السليمانية	٩	٤		٥		
١٨	الانبار	٨	٣		٥		
١٩	اعضاء الاتحاد المركزي	٤					٤
	المجموع	١٩٢	١٠٠		٩٠	١٠	٢٤

٣-٣ الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث:

٣-٣-١ أدوات البحث.

" يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه، ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء أكانت ثانوية أم أولية علماً إنه يوجد العديد من أدوات جمع البيانات التي يمكن أن يختار الباحث ما يناسب بحثه"^(١)، واستعمل الباحث الأدوات الآتية:

• المقابلة.

أجرى الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء والمختصين في رياضة كرة السلة والإدارة الرياضية والإدارة الاستراتيجية والاختبار والقياس لجمع المعلومات التي تخص الدراسة الحالية*.

• الاستبيان.

الاستبيان الخاص بالتحليل الاستراتيجي .

٣-٣-٢ الأجهزة المستعملة في البحث.

☞ جهاز تسجيل نوع (genx).

☞ جهاز حاسوب محمول نوع (Acer).

☞ حاسبة يدوية نوع (kenko).

٣-٣-٣ وسائل جمع المعلومات في البحث.

❖ المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

(١) صلاح الدين محمود: المصدر السابق، ص ٤٥.

(*) ملحق رقم (١)

- ❖ شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- ❖ فريق العمل المساعد^(*).
- ❖ استمارة تفريغ البيانات.
- ❖ الاستبيان المفتوح.

٤-٣ إجراءات البحث الرئيسة:

٤-٣-١ إجراءات بناء مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني.

"هي مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها عند بناء أو اعداد الاختبار أو المقياس وكيفية الربط بين وحدات المقياس لقياس الجوانب الكلية للمهارة أو السمة أو الصفة أو القدرة"^(١)، ويُعد المقياس من أهم الوسائل المستعملة في البحوث التي تعتمد على قياس الخصائص السايكومترية إذ يتم بوساطته الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد الباحث على معالجة المشكلة القائمة وتقويمها، ويستلزم من الباحث اختياره أو تكييفه أو اعداده بدقة على وفق خطوات منهجية إذ لا بد من اعتماد الوسيلة المناسبة لقياسهما^(٢)، حيث سعى الباحث إلى بناء مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني بما يتلاءم مع الأسس العلمية التي انطلق منها موضوع بحثه.

(*) ينظر للملحق (٢)

(١) عبد الله الصمادي وماهر الدرابيع: القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، ط ١، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٢٢.

(٢) عبد الله الصمادي وماهر الدرابيع: المصدر السابق، ص ٢٥.

٣-٤-٢ الغرض من بناء المقياسين.

"إن الحاجة المبكرة لتحديد الغرض من الاختبار عند العزم على اعداده تتبع من الفرضية القائلة بأن شكل الاختبار وبعض خصائصه تختلف باختلاف الغرض من ذلك الاختبار"^(١)، وعليه فإن الغرض من البحث الحالي هو بناء مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة .

٣-٤-٣ تحديد الظاهرة المطلوب قياسهما.

ينبغي تحديد الظاهرة المطلوب قياسها وأن يكون مفهومها وحدودها واضحين تماماً، والظاهرة التي يهدف البحث إلى قياسها هي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والتحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.

٣-٤-٤ تحديد محاور مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني.

يؤكد (موسى نبهان) أنه "لا بد من اعتماد مبدأ التحليل إلى العناصر الأساسية إذ يمثل كل عنصر مجالاً معيناً أو إطاراً مرجعياً للمقياس"^(٢)، ولغرض تحديد محاور المقياسين قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والمصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة ومصادر الأنترنت التي تخص علم الإدارة ، في هذا المجال والاستعانة بآراء

(١) محمد حسنين العجمي: مصدر سبق ذكره، ص ٥٧.

(٢) يونس إبراهيم حيدر: مصدر سبق ذكره ، ص ٩٠.

بعض الخبراء والمختصين^(١) في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية والإطار المرجعي للتحليل الاستراتيجي (SWOT) وما يمليه تم الاعتماد على المحاور الأساسية الأربعة لكل مقياس من المقياسين ليراع في اعدادهما سهولة التطبيق والمناقشة وفيما بعد على أن يكونا شاملين للمقياس المطلوب^(*).

٣-٤-٥ تحديد عبارات المقياس

أعتمد الباحث اعداد الصيغة الأولية لمقياسين على المقابلات الشخصية مع الخبراء والمختصين في هذا المجال للتعرف على آرائهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد الباحث في صياغة العبارات والتعرف على طبيعة المواقف التي تتضمنها والطريقة التي تصاغ بها العبارات وكذلك الاطلاع على المصادر العربية وبعض الدراسات السابقة . وللحصول على أكبر عدد ممكن من العبارات تم توزيع استبيان مفتوح^(**)، للاتحادات الفرعية لكرة السلة وتضمن الاستبيان محاور مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني التي تم الاعتماد عليها مع تعريف لكل محور من المحاور المستخدمة في كلا المقياسين مع توضيح ذلك بأكثر من مثال.

(١) جمال الدين محمد ومصطفى محمود: مصدر سبق ذكره ، ص ٤٩ .

(*) ينظر ملحق (٣).

(**) ينظر الملحق (٤) مرفق (١) و (٢).

٣-٤-٥-١ تحديد أسلوب وأسس صياغة العبارات

استعمل الباحث أسلوب ليكرت الخماسي في الإجابة على عبارات المقياسي حيث يعد من الأساليب الشائعة في القياس لأن هذا الأسلوب يتميز بما يلي^(١):

- ١- سهولة استعمالها.
- ٢- تقلل من درجة التخمين ومشرفا الصدفة.
- ٣- تعد طريقة ليكرت من أفضل الطرق في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة^(٢).
- أن مواصفات كتابة أو صياغة عبارات المقياس يجب أن تكون^(٣):

- ١- قصيرة لا تزيد عن عشرين كلمة.
- ٢- غير مصوغة بالماضي.
- ٣- لا تعبر عن حقيقة أو تفسر على شكل حقيقة.
- ٤- تحوي على فكرة واحدة بسيطة غير مركبة.
- ٥- مكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعاني.

(١) خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الاجتماع الرياضي ، القاهرة، دار الفكر العربي ، ط١ ، ١٩٩٧ ، ص٦٧.

(٢) شاكر مبدّر جاسم : نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن ، مطابع التعليم العالي ، جامعة البصرة ، ١٩٩٠ ، ص١٤٤.

(٣) سامي محسن الختاتنة : دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية ، عمان ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ٢١-٢٢.

٣-٤-٥-٢ صلاحية عبارات المقياسين

بعد اكتمال المقياسي بصيغتها الأولية والذي احتوى (٤٠) عبارة للأداء الإداري و(٤٠) عبارة للأداء الفني قام الباحث بعرض المقياسين (*) على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية وذلك من أجل التعرف على مدى صلاحية عبارات المقياسين ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت له زيادة على تقويم وتعديل العبارات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون إذ طلب من السادة الخبراء إبداء ملاحظته حول بيان مدى صلاحية وسلامة صياغة العبارات ومضمونها وارتباط كل موقف في المجال الذي يتبعه وكذلك واقعية الموقف وتمثيله للصفة التي يمثلها ، واقتراحاتهم حول المقياسي بشكل عام وحول استعمال الميزان الخماسي سلماً لتقدير درجات أفراد العينة إذ تتم عملية إجابة المحكمين بوضع علامة (√) على يسار العبارة ليحدد بموجبها صلاحية العبارة من عدمها.

وبعد جمع البيانات وتقريرها استخدم الباحث اختبار (كا٢) والنسبة المئوية للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها وقد أظهرت النتائج صلاحية جميع العبارات لكلا المقياسين ، حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١) وكما في الجداول (٤,٣)

(*) ينظر ملحق (٤) ص ١٢٢

جدول (٣)

يبين صلاحية العبارات التحليل الاداء الاداري

ت	اسم المجال	العبارات	الخبراء		٢كا	النسبة المقبولة		الدلالة
			لا يصلح	يصلح		لا يصلح	يصلح	
١	القوة	١	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٢	١٤	١	١١,٢٧	%٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٣	١٤	١	١١,٢٧	%٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٤	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٥	١٤	١	١١,٢٧	%٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٦	١٣	٢	٨,٠٧	%٨٦,٦٧	%١٣,٣٣	معنوي
		٧	١٤	١	١١,٢٧	%٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٨	١٤	١	١١,٢٧	%٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٩	١٤	١	١١,٢٧	٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		١٠	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
٢	الضعف	١	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٢	١٣	٢	٨,٠٧	%٨٦,٦٧	%١٣,٣٣	معنوي
		٣	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٤	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٥	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٦	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٧	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٨	١٤	١	١١,٢٧	٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٩	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		١٠	١٣	٢	٨,٠٧	%٨٦,٦٧	%١٣,٣٣	معنوي

معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	١	القرص	٣
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	٢		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٣		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٤		
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	٥		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٦		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٧		
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	٨		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٩		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	١٠		
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	١	التهديدات	٤
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٢		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٣		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٤		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٥		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٦		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٧		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٨		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٩		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	١٠		

قيمة كا ٢ الجدولية (٣,٨٤) ومستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١)

جدول (٤)

يبيّن صلاحية الفقرات للأداء الفني حسب النسب اتفاق الخبراء

ت	اسم المجال	العبارات	الخبراء		كا	النسبة المقبولة		الدالة
			يصلح	لا يصلح		يصلح	لا يصلح	
١	القوة	١	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٢	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٣	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٤	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٥	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٦	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٧	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٨	١٤	١	١١,٢٧	%٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٩	١٤	١	١١,٢٧	٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		١٠	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
٢	الضعف	١	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٢	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٣	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٤	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٥	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٦	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٧	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		٨	١٤	١	١١,٢٧	٩٣,٣٣	%٦,٦٧	معنوي
		٩	١٥	٠	١٥,٠٠	%١٠٠	%٠	معنوي
		١٠	١٣	٢	٨,٠٧	%٨٦,٦٧	%١٣,٣٣	معنوي

معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	١	الفرص	٣
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٢		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٣		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٤		
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	٥		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٦		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٧		
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	٨		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٩		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	١٠		
معنوي	%٦,٦٧	%٩٣,٣٣	١١,٢٧	١	١٤	١	التحديات	٤
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٢		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٣		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٤		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٥		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٦		
معنوي	%١٣,٣٣	%٨٦,٦٧	٨,٠٧	٢	١٣	٧		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٨		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	٩		
معنوي	%٠	%١٠٠	١٥,٠٠	٠	١٥	١٠		

٣-٥-٤-٣ مفاتيح تصحيح مع بدائل اجابة عبارات المقياسين

من خلال إجراء المقابلات الشخصية المذكورة اعتمد الباحث طريقة (ليكرت)
المتدرج في القياس كمفتاح لتصحيح العبارات ، إذ كان حساب أوزان العبارات من (١-٥)
و(٥-١) على وفق بدائلها خمسة وبذلك أصبحت الدرجة الكلية لمقياسين (٤٠-٢٠٠)
و(٢٠٠-٤٠) درجة لكل مقياس وكما مبين في الجدول (٥).

جدول (٥)

يبين مفاتيح التصحيح لعبارات المقياسي

					بدائل الاجابة
لا اتفق	اتفق نادراً	اتفق احياناً	اتفق غالباً	اتفق دائماً	
١	٢	٣	٤	٥	الوزن

٣-٥-٤-٤ إعداد تعليمات المقياسين

بعد أن حددت عبارات المقياسين قام الباحث بأعداد تعليمات المقياسي وكما يلي
الآتية:

١- إيضاح الهدف من المقياسين .

٢- كتابة التعليمات بعبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن عبارات
المقياسي.

٣- إن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

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

كما تم التأكيد على ضرورة عدم ذكر اسم لأن الهدف من المقياسي هو لأغراض البحث العلمي فقط أذ اكد (وايلي) إن التغلب على الاستحسان (المرغوبة الاجتماعية) يتم من خلال طمأنة المستجيب بسرية استجاباتهم.

كما اكد الباحث على ضرورة الاجابة على جميع عبارات المقياسين وأن اي عبارة تترك سوف تهمل وتم عرض التعليمات على مجموعة من الخبراء^(١).

٣-٤-٦ تصحيح المقياسين

إن عملية تصحيح المقياسين تتم بوضع درجة مناسبة لكل عبارة وحسب إجابة المستجيب من خلال مفتاح التصحيح الذي هو الأداة التي يكشف بها الفاحص عن الإجابات التي تدل عن وجود النتيجة التي تقاس ، حيث تكون المقياسين من (٤٠) عبارة موزعة على (٤) مجالات حيث أصبحت الدرجة الكلية لكل مقياس (٤٠-٢٠٠) درجة .

٣-٤-٧ التجربة الاستطلاعية

(١) صلاح الدين محمود علام :تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي ، الكويت، جامعة الكويت ، ١٩٨٦ ، ص ٤٤.

وهي تجربة مصغرة تطبق على عينة صغيرة من نفس مجتمع البحث تجري تحت ظروف مشابهة لظروف التجربة الرئيسة الهدف منها:

١. التعرف على المعوقات التي قد تواجه الباحث في تطبيقه المقياس النهائي.
٢. التعرف على فعالية بدائل الإجابة.
٣. معرفة كفاءة فريق العمل المساعد.

وبعد أن أصبح المقياسان جاهزين للتطبيق قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم الساعة (١١) صباحاً على عينة مكونه من (١٠) فردا في تاريخ (٢٠١٩/١/١٣) لغرض تهيئة أسباب النجاح عند تطبيق الاختبار الرئيس على عينة البحث والتأكد من فهم العينة لعبارات المقياسين ومن أجل تلافي أية أخطاء أو صعوبات عند التطبيق خلال الاختبار الرئيس للبحث.

٣-٤-٨ التطبيق الرئيسي لمقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني (عينة البناء).

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو تطبيق مقياسي التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري والأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة بصيغته الأولى^(*)، بهدف تحليل العبارات إحصائياً ومعرفة القدرة التمييزية لعبارات المقياس وتحديد العبارات المميزة وغير المميزة للمدة من (١٧/١/٢٠١٩ - ١/٣/٢٠١٩) ولأجل

(*) ينظر الملحق (٦) مرفق (١) و (٢).

تحقيق ذلك أجرى الباحث التجربة والتي يقصد بها تطبيق المقياس على عينة البناء والبالغة (١٠٠ فرداً)، وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي للاستمارات والإجابة عليها، جدول الباحث البيانات الخاصة بأشخاص عينة البحث (عينة البناء) بعد جمعها وترتيبها تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

٣-٤-٨-١ تحليل العبارات إحصائياً

إن الهدف من تحليل عبارات المقياسين إحصائياً هو تحسين نوعية الاختبار من خلال اكتشاف ضعف العبارة ومن ثم العمل على إعادة صياغتها أو استبعادها إن لم تكن صالحة.^(١)

(1) Scannel/D:testing and measurement in the classroom. Boston. Houghton. 1975.p55.

٣-٤-٨-٢ استخراج القدرة التمييزية

إن الهدف الأساس من هذه الخطوة تحليل عبارات هو للإبقاء على العبارات ذات التمييز العالي وهي العبارات الجيدة في الاختبار^(١) ، وللتعرف على القدرة التمييزية لكل عبارة حيث بعد ترتيب نتائج درجات المستجيبين على كل عبارة تنازلياً وبعد تحديد نسبة (٢٧%) للمجموعة العليا و(٢٧%) للمجموعة الدنيا، لتكون مجموعتين محكيتين ، حيث تطبيقه على عينة التحليل الإحصائي المحددة (عينة البناء) البالغ عددهم (١٠٠) فأن (٢٧%) تعني أن عدد أفراد المجموعة المحكية العليا (٢٧) ، وبلغ عدد أفراد المجموعة المحكية الدنيا (٢٧) فرداً ، تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى تمييز فقرات المقياس بين المجموعة العليا من الأفراد والمجموعة الدنيا ، والجداول (٦) و(٧) توضح بيانات وصف المجموعتين من (الوسط الحسابي ، وانحراف) لكل فقرة في كل مجموعة (العليا والدنيا).

(١) سالم العمري ، فؤاد مصطفى السلطان : درجة تحقيق حاجات الاحساس بالزمن لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، عمان ، الاردن ، المجلة ٢٣ ، العلوم التربوية ، مجلة دراسات عليا ، العدد ١ ، ١٩٩٦ ، ص ١٥٥.

جدول (٦)

يُبين نتائج القوة التمييزية لعبارات مقياس الاداء الاداري

المحور	الترتيب	العليا		الدنيا		درجة الخطا	التمييز
		س	ع	س	ع		
القوة	١	٣,٧٨	٠,٥٢٨	٢,١٠	٠,٤٣٨	١٠,٤٦٣	مميزة
	٢	٤,٢٦	٠,٤٣٦	٢,١١	٠,٤٥٤	١١,٥٦٧	مميزة
	٣	٣,٨٣	٠,٥٤٢	٢,١٢	٠,٤٤٧	١١,٦٥٤	مميزة
	٤	٤,١٩	٠,٥٢٠	٢,١١	٠,٤٣١	١٣,٥٤٣	مميزة
	٥	٣,٨٧	٠,٥٦٠	٢,١٢	٠,٤٤١	١٢,٩٨٧	مميزة
	٦	٤,٤٣	٠,٤٨٥	٢,١١	٠,٤٥٤	١٢,٢٥٦	مميزة
	٧	٣,٨٦	٠,٥٢١	٢,١٠	٠,٤٣٤	١٣,٥٣١	مميزة
	٨	٣,٨٢	٠,٤٧٠	٢,١٠	٠,٤٣٩	١٤,٧٨٨	مميزة
	٩	٤,٣٨	٠,٥٢٦	٢,١٠	٠,٤٤٤	١١,٤٥٤	مميزة
	١٠	٣,٧٨	٠,٥٧٦	٢,١١	٠,٤٥٦	١٢,٥٦٨	مميزة
الضعف	١	٣,٧٩	٠,٥٣٦	٢,١٢	٠,٤٣٠	١١,١٢٤	مميزة
	٢	٣,٨٧	٠,٤٨٩	٢,١٠	٠,٤٠٤	١١,٣٤٥	مميزة
	٣	٣,٧٩	٠,٥٩٣	٢,١٣	٠,٤٩٩	١٢,٧٦٥	مميزة
	٤	٣,٨٧	٠,٥٢٤	٢,١٢	٠,٤٧٨	١٣,٦٧٠	مميزة
	٥	٤,١٤	٠,٥٤٥	٢,١٢	٠,٤٣٢	١٢,١٤٨	مميزة
	٦	٣,٧٢	٠,٥٣٩	٢,١١	٠,٤٨٧	١٣,١٠٤	مميزة
	٧	٣,٩٧	٠,٤٦٦	٢,٠٥	٠,٣١٦	١٢,٦٧٢	مميزة
	٨	٤,١٢	٠,٤٩٩	٢,١٣	٠,٤٥٩	١٢,٤٩٠	مميزة
	٩	٣,٧٣	٠,٤٧٤	٢,٠٤	٠,٤٠٣	١٢,٣٠٧	مميزة
	١٠	٣,٨٥	٠,٥٧٩	١,٥٥	٠,٤٣٤	١٢,٦٩٠	مميزة

مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٥٦٨	٠,٤٠٥	٢,١٤	٠,٥١٨	٤,٢٢	١	الفصل
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٨٠٩	٠,٤٧٩	٢,٠٥	٠,٥٤٢	٣,٩٦	٢	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,١٣٥	٠,٤٨٦	٢,١٧	٠,٥٩٩	٤,٢٨	٣	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٥١٨	٠,٤٨٩	٢,٠٢	٠,٥١٦	٤,١٩	٤	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٣٠٨	٠,٤٧٤	٢,١٣	٠,٥٥٩	٣,٥٥	٥	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٤٦٩	٠,٤٨٦	٢,٠٧	٠,٥٩٩	٣,٩٨	٦	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,١١٢	٠,٤٨٩	٢,١٢	٠,٥٩٩	٣,٨٩	٧	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٣٤٢	٠,٤٨٦	٢,٠٧	٠,٥٩٩	٤,٢٨	٨	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٦١١	٠,٤٨٩	٢,٢٢	٠,٥١٦	٣,٨٩	٩	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٦٥٦	٠,٤٧٤	١,١٣	٠,٥٥٩	٤,٢٨	١٠	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٧٠١	٠,٤٥١	١,٤٤	٠,٥١٤	٣,٩٨	١	المواقف
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,٢٦١	٠,٤١٢	١,٥٤	٠,٤٧٤	٣,٧٣	٢	
مميزة	٠,٠٠٠	١٥,٦٧٨	٠,٤٢٢	١,٤٦	٠,٥٢١	٤,١١	٣	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,١١٥	٠,٤٦٥	٢,١٩	٠,٥١٤	٤,١٧	٤	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٥٥٦	٠,٤٢٤	١,٣٨	٠,٣٩٦	٣,٨١	٥	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٣٣٤	٠,٤٧٤	١,٢٣	٠,٥٠١	٣,٩٤	٦	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٩٠٩	٠,٤١٥	١,٣١	٠,٤٨٠	٣,٨٤	٧	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,١١٢	٠,٤٦٥	١,٦٧	٠,٥٥٤	٣,٩٦	٨	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,١٤٨	٠,٤١٤	٢,٢٨	٠,٤٦٥	٤,١٠	٩	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٣٣٩	٠,٤٧٤	١,٢٣	٠,٥٠١	٣,٨٤	١٠	

جدول (٧)

يبين نتائج القوة التمييزية لعبارات مقياس الاداء الفني

المحور	العبارة	العليا		الدنيا		(ت) المحسوبة	درجة الخطا	التمييز
		س	ع	س	ع			
القوة	١	٣,٧٨	٠,٥١٨	٢,١٢	٠,٤٣٨	١٢,٤٦٣	٠,٠٠٠	مميزة
	٢	٣,٨٣	٠,٤٤٦	٢,١٠	٠,٤٥٤	١١,٥٦٧	٠,٠٠٠	مميزة
	٣	٤,٢٧	٠,٥٥٢	٢,١٣	٠,٤٤٧	١٢,٦٥٤	٠,٠٠٠	مميزة
	٤	٣,٧٢	٠,٥٢٩	١,٨٢	٠,٤٣١	١١,٥٤٣	٠,٠٠٠	مميزة
	٥	٣,٨٦	٠,٥٦١	٢,٣٠	٠,٤٤١	١١,٩٨٧	٠,٠٠٠	مميزة
	٦	٣,٩١	٠,٤٩٥	١,٤٩	٠,٤٥٤	١٢,٢٥٦	٠,٠٠٠	مميزة
	٧	٣,٨٨	٠,٥٣١	١,٥٩	٠,٤٣٤	١٣,٥٣١	٠,٠٠٠	مميزة
	٨	٤,١٤	٠,٤٧٠	٢,١٠	٠,٤٣٩	١١,٧٨٨	٠,٠٠٠	مميزة
	٩	٣,٨٦	٠,٥٢٦	٢,١٦	٠,٤٤٤	١٢,٤٥٤	٠,٠٠٠	مميزة
	١٠	٣,٧٣	٠,٥٧٦	٢,١١	٠,٤٥٦	١١,٥٦٨	٠,٠٠٠	مميزة
الضعف	١	٤,٢٩	٠,٥٣٦	٢,٠٦	٠,٤٣٠	١١,١٢٤	٠,٠٠٠	مميزة
	٢	٣,٧٤	٠,٤٨٩	٢,٠٣	٠,٤٠٤	١٢,٣٤٥	٠,٠٠٠	مميزة
	٣	٣,٧٢	٠,٥٩٣	١,٧٥	٠,٤٩٩	١٢,٧٦٥	٠,٠٠٠	مميزة
	٤	٤,١٥	٠,٥٢٤	٢,١٢	٠,٤٧٨	١٣,٦٧٠	٠,٠٠٠	مميزة
	٥	٤,٢٤	٠,٥٤٥	٢,٠٦	٠,٤٣٢	١٢,١٤٨	٠,٠٠٠	مميزة
	٦	٣,٦٢	٠,٥٣٩	١,٤٨	٠,٤٨٧	١١,١٠٤	٠,٠٠٠	مميزة
	٧	٤,١٧	٠,٤٦٦	٢,٠٩	٠,٣١٦	١٣,٦٧٢	٠,٠٠٠	مميزة
	٨	٤,١٢	٠,٤٩٩	٢,١٣	٠,٤٥٩	١٢,٤٩٠	٠,٠٠٠	مميزة
	٩	٣,٥٣	٠,٤٧٤	١,٨٤	٠,٤٠٣	١١,٣٠٧	٠,٠٠٠	مميزة
	١٠	٣,٨٥	٠,٥٧٩	٢,١٥	٠,٤٣٤	١٣,٦٩٠	٠,٠٠٠	مميزة

مميزة	٠,٠٠٠	١٣,٥٦٨	٠,٤٠٥	٢,١١	٠,٥١٨	٣,٨٢	١	القول
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٨٠٩	٠,٤٧٩	١,٧٥	٠,٥٤٢	٣,٦٦	٢	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,١٣٥	٠,٤٨٦	١,٥٧	٠,٥٩٩	٣,٧٨	٣	
مميزة	٠,٠٠٠	١٤,٥١٨	٠,٤٨٩	٢,٠٢	٠,٥١٦	٤,٢٩	٤	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٣٠٨	٠,٤٧٤	١,٨٣	٠,٥٥٩	٣,٥٥	٥	
مميزة	٠,٠٠٠	١٤,٤٦٩	٠,٤٨٦	١,٧٧	٠,٥٩٩	٣,٩٨	٦	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,١١٢	٠,٤٨٩	٢,٥٢	٠,٥١٦	٣,٨٩	٧	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٣٤٢	٠,٤٨٦	٢,٢٧	٠,٥٩٩	٣,٨٨	٨	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,٦١١	٠,٤٨٩	٢,٢٢	٠,٥١٦	٤,٢٤	٩	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٦٥٦	٠,٤٧٤	١,١٣	٠,٥٥٩	٣,٧٦	١٠	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٧٠١	٠,٤٥١	١,٤٤	٠,٥١٤	٤,٢٨	١	الحوافز
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٢٦١	٠,٤١٢	١,٥٤	٠,٤٧٤	٣,٧٣	٢	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,٦٧٨	٠,٤٢٢	١,٤٦	٠,٥٢١	٤,١١	٣	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,١١٥	٠,٤٦٥	١,١٩	٠,٥١٤	٣,٧٧	٤	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,٥٥٦	٠,٤٢٤	٢,٣٨	٠,٤٩٦	٤,٣١	٥	
مميزة	٠,٠٠٠	١١,٣٣٤	٠,٤٧٤	١,٢٣	٠,٥٠١	٣,٩٤	٦	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,٩٠٩	٠,٤١٥	٢,٣١	٠,٤٨٠	٤,١٤	٧	
مميزة	٠,٠٠٠	١٤,١١٢	٠,٤٦٥	١,٦٧	٠,٥٥٤	٣,٩٦	٨	
مميزة	٠,٠٠٠	١٣,١٤٨	٠,٤١٤	١,٢٠	٠,٤٦٥	٣,٩٠	٩	
مميزة	٠,٠٠٠	١٢,٣٣٩	٠,٤٧٤	١,٢٢	٠,٥٠١	٣,٨٤	١٠	

من خلال الجداول (٦ ، ٧، ٨، ٩) يتبين بأنه تم الإبقاء على عبارات المقياسين التي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (ت) المحسوبة إذ يذكر (فريد عبد الرحمن) أن دلالة قيمة اختبار (ت) المحسوبة فيما بين نتائج المجموعتين المتطرفتين من عينة التحليل الإحصائي هي الحد الحاسم في قبول تمييز العبارة والإبقاء عليها^(١).

٣-٤-٤-٣ معامل الاتساق الداخلي

وتعني طريقة الاتساق الداخلي مدى ارتباط العبارات بعضها مع بعض داخل الاختبار أو المقياسي ومدى ارتباط كل عبارة مع الاختبار ككل^(٢)، إن هذا الأسلوب يبين لنا مدى تجانس العبارات، إذ ربما تكون هناك عبارات متقاربة لكنها تقيس أبعاداً مختلفة لذا يستعمل معامل الاتساق الداخلي لتحقيق هذا الغرض وكثير من الدراسات عللت استعمالها لهذا الأسلوب لأنه يمتاز بمميزات عديدة :

➤ انه يوفر لنا مقياساً متجانساً في عباراته بحيث تقيس كل عبارة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياسي ككل^(٣).

➤ القدرة على إبراز الترابط بين عبارات المقياسي.

وقد استعمل الباحث معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة على كل عبارة وبين درجاتهم على المقياسي ككل بواسطة الحقيبة الإحصائية (spss) ، وكانت جميع القيم الخاصة بعبارات المقياس القائمة دالة كما في الجداول (٨) و (٩)

(١) فريد عبد الرحمن البشتاوي : دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٤ ، ص ٥٥.

(٢) باسم نزهة السامرائي ، طارق حميد البلداوي : بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريب ، المجلة العربية للبحوث التربوية ، العدد ٧١٩٨ ، ص ٩ .

(3)Anastasia & Susan .urbina.psychological festing.New jersey .pretice

hall .1997 .p182 .

(٩) ، حيث يتحتم عند اعداد المقياسين التحقق من أن يكون متجانساً في صدقه التكويني بارتباط درجة وزن كل عبارة مع درجة كل مجال من جهة ، وارتباط درجة وزن كل عبارة مع درجة المقياس الكلية ليسير نسق العبارات بمسار المقياس نفسه من جهةٍ أخرى ، وبما أن المحاور في هذا المقياس منفصله ولكل مجال عباراته الخاصة به ، وعليه تحقق الباحث من استكمال صدق البناء التكويني على عينة التحليل الإحصائي البالغة (١٠٠) فرداً واستخلصت الدرجات من التطبيق لتجنب أخطاء القياس الناتجة من تكرار التطبيق سيما وأن المقياس من مقاييس الورقة والقلم كما تم ذكره ، إذ تم التحقق من هذا الاتساق بإيجاد هذه العلاقات بالمعالجة الإحصائية وذلك باستعمال معامل الارتباط البسيط (person) إذ تُعد هذه الطريقة من أدق الوسائل التي يُعتمد عليها عند أيجاد الاتساق الداخلي للمقاييس والجداول (٨) و(٩) يُبين ذلك:

جدول (٨)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين العبارات والدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري ،
وبين العبارات الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المجال	ت	(ر) بين العبارات والدرجة الكلية للمجال	درجة الخطأ	الدلالة	(ر) بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس	درجة الخطأ	الدلالة
القوة	١	٠,٧٤٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	معنوي
	٢	٠,٧٩٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٦	٠,٠٠٠	معنوي
	٣	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٣	٠,٠٠٠	معنوي
	٤	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧١٥	٠,٠٠٠	معنوي
	٥	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧١٦	٠,٠٠٠	معنوي
	٦	٠,٧٤٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٦	٠,٠٠٠	معنوي
	٧	٠,٦٨٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧١٣	٠,٠٠٠	معنوي
	٨	٠,٧٩٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٤	٠,٠٠٠	معنوي
	٩	٠,٦٩٣	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٦	٠,٠٠٠	معنوي
	١٠	٠,٧٨٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٠٧	٠,٠٠٠	معنوي
الضعف	١	٠,٧٤٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٧	٠,٠٠٠	معنوي
	٢	٠,٧٣٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٣	٠,٧٣٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٤	٠,٧١٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٨	٠,٠٠٠	معنوي
	٥	٠,٧٣٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٧	٠,٠٠٠	معنوي
	٦	٠,٧٣٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٩٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٧	٠,٦٩٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	معنوي
	٨	٠,٧١٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٧٥	٠,٠٠٠	معنوي
	٩	٠,٧٧٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٣	٠,٠٠٠	معنوي
	١٠	٠,٧٥٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٢	٠,٠٠٠	معنوي

١	٠,٧٥٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	معنوي
٢	٠,٧٥٢	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٥٦	٠,٠٠٠	معنوي
٣	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٧	٠,٠٠٠	معنوي
٤	٠,٦٦٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠	معنوي
٥	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	معنوي
٦	٠,٧٩٢	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٠	٠,٠٠٠	معنوي
٧	٠,٧٢٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٣	٠,٠٠٠	معنوي
٨	٠,٧١٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٣	٠,٠٠٠	معنوي
٩	٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٣	٠,٠٠٠	معنوي
١٠	٠,٧٧٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٠	٠,٠٠٠	معنوي
١	٠,٧٢٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٩	٠,٠٠٠	معنوي
٢	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٠	٠,٠٠٠	معنوي
٣	٠,٧٢٢	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	معنوي
٤	٠,٧٥٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	معنوي
٥	٠,٧٣٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٣	٠,٠٠٠	معنوي
٦	٠,٧٤٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٢	٠,٠٠٠	معنوي
٧	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٦٦	٠,٠٠٠	معنوي
٨	٠,٦٨٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٦	٠,٠٠٠	معنوي
٩	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠	معنوي
١٠	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٠	٠,٠٠٠	معنوي

جدول (٩)

يبين قيم معاملات الارتباط فيما بين العبارات والدرجة الكلية لمقياس الاداء الفني ،
وبين العبارات الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المجال	ت	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمجال	درجة الخطأ	الدلالة	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمقياس	درجة الخطأ	الدلالة
القوة	١	٠,٧٢٢	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٦	٠,٠٠٠	معنوي
	٢	٠,٦٩٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٣	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٤	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٥	٠,٠٠٠	معنوي
	٥	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠	معنوي
	٦	٠,٧٣٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٥٦	٠,٠٠٠	معنوي
	٧	٠,٦٧٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٣	٠,٠٠٠	معنوي
	٨	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٤	٠,٠٠٠	معنوي
	٩	٠,٧٨٣	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠	معنوي
	١٠	٠,٧٩٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠	معنوي
الضعف	١	٠,٦٤٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٨٧	٠,٠٠٠	معنوي
	٢	٠,٧٢٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٣	٠,٦٤٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٧٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٤	٠,٧٣٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٣٨	٠,٠٠٠	معنوي
	٥	٠,٧١٧	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٢٧	٠,٠٠٠	معنوي
	٦	٠,٧٤٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٥٠	٠,٠٠٠	معنوي
	٧	٠,٦٦٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٧٨	٠,٠٠٠	معنوي
	٨	٠,٧٣٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٦٤٥	٠,٠٠٠	معنوي
	٩	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠	معنوي
	١٠	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٤٢	٠,٠٠٠	معنوي
المجموع	١	٠,٧٦٦	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠	معنوي

معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٤٦	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٤٢	٢	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٢٧	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٠٠	٣	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٦٥	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٨٧	٤	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٧٨	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٦٩	٥	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٥٩	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٦٢	٦	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٥٣	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٦٦	٨	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٧٣	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٨٩	٩	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٧٠	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٦٤	١٠	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٨٩	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٧٤	١	التهديدات
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٨٠	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٦٥	٢	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٩٩	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧١٢	٣	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٧	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٢٨	٤	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٢٣	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧١٨	٥	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٢	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٠	٦	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	٧	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٢٦	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٥٠	٨	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٢٢	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	٩	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٣٠	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٧٢٩	١٠	

ن = ١٠٠ درجة الحرية ن - ٢ = (٩٨) مستوى الدلالة (٠,٠٥)

دال إذا كانت درجة الخطأ $(٠,٠٥) >$

يتبين من الجداول (١١) و(١٢) بأنه تم الإبقاء على عبارات المقياس (٢) التي

حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين العبارة والدرجة

الكلية للمقياس وفيما بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ، وبهذا الإجراء بقيت المقياسي

مؤلف من (٤٠) عبارة للأداء الإداري و (٤٠) عبارة للأداء الفني.

٥-٣ الأسس العلمية للمقاييس

إن لشروط بناء المقياس أهمية كبيرة في تأكيد سلامة وعلمية هذا البناء وتعد الشروط العامة لأدوات القياس الأهمية الكبيرة في إنجاح عملية القياس وأهم تلك الشروط صدق أداة القياس وثباتها وموضوعيتها ،حيث يشير (كاظم كريم) إلى ان العبارة تكون صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين البعد وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس ، كما تُحذف العبارة التي تحصل على معامل ارتباط واطئ^(١)

٣-٥-١ صدق المقياسي

يعد مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم الأساس أهمية في مجال الاختبارات والقياس فصدق الاختبار يعرف أنه (المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين)^(٢)، إذ يذكر (وهيب مجيد الكبيسي) يتمثل هذا النوع من الصدق من خلال عرض الباحث عبارات مقياسه وبدائله وتعليماته على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بالخبرة التي تمكنهم من الحكم على صلاحية عبارات المقياسي في قياس الخاصية والمتغير المراد قياسه ، وصلاحية تعليمات المقياسي وبدائلها بحيث تجعل الباحث مطمئناً إلى آرائهم ويأخذ بالأحكام التي يتفق عليها معظمهم^(٣)، وللصدق أنواع عديدة وهذه الأنواع ما هي إلا طرائق تستعمل في جمع الأدلة التي تثبت تمتع المقياسي به لذا عمد الباحث الى التحقق من صدق المقياسي.

٣-٥-١-١ صدق المحتوى

(١) كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية و علم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، ٢٠١١ ، ص ٢٢٢.

(٢) مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، عمان ، دار الفكر، ١٩٩٩ ، ص ١٣.

(٣) وهيب مجيد الكبيسي : مصدر سبق ذكره ، ٢٠١٠ ، ص ٣٥ .

حيث يقصد به قياس مدى الاختبار للنواحي أو المكونات المختلفة للجانب المراد قياسه^(١)، وتحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث اعداد المقاييس وتحديد مجالاته وعباراته بالاستعانة بمجموعة من الاساتذة الخبراء في مجال الادارة الرياضية والاختبارات والقياس وتم التعديل في ضوء ملاحظتهم عليها وبذلك تم قبول العبارات التي حصل على موافقة الخبراء ، كما مبين في الجدولين (٣ ، ٤) .

٣-١-٥-٢ صدق التكوين الفرضي

ان صدق التكوين الفرضي والذي يطلق عليه أيضاً صدق البناء أو صدق المفهوم فإنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى مطابقة درجات المقياسي للمفاهيم التي أعتمد عليها الباحث في اعداه ، إن صدق البناء من أكثر أنواع الصدق أهمية في مراحل اعداد المقياسي لأنه يشكل الإطار النظري للمقياس وإن حسابه يعد أكثر تعقيداً من أنواع الصدق الآخر لأنه يعتمد على افتراضات نظرية يتحقق منها تجريبياً^(٢).

وقد تحقق الباحث من صدق التكوين الفرضي أو البناء في المقاسين الحاليين بالوسائل الآتية:

٣-١-٥-٢-١ المجموعتان الطرفيتان

وبعد التميز من الخصائص السيكمترية (القياسية) التي تدل على قدرة عبارات المقياسي على التمييز بين المفحوصين لكي تتمكن من الكشف عن الفروق الفردية من الافراد في السمة المقاسة التي يقوم عليها اساساً القياس النفسي ، لأنها تميز بين

(١) محمد شحاته ربيع : قياس الشخصية ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، ط٢ ، ١٩٩٨ ، ص ١٣٥ .

(٢) عامر سعيد الخيكاني : بناء مقياس للعدوانية على الرياضيين وتقنيته على لاعبي كرة القدم وتحديد مستوياته والمقارنة به حسب مركز اللعب ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٨ .

(١) نادر فهمي الزيود وهشام : مبادئ والقياس والتقويم في التربية ، عمان ، دار الفكر، ط٣ ، ٢٠٠٥ ، ص٢٤ .

٣-٥-٢-١ طريقة التجزئة النصفية

لغرض حساب ثبات للمقياسين بهذه الطريقة تمت تجزئة مقياس الاداء الاداري والبالغ عدده (٤٠) فقره الى فقرات فردية واخرى زوجية اذ بلغ عدد فقرات كل نصف (٢٠) فقره، وتم تجزئة مقياس الاداء الفني البالغ عدده (٤٠) فقره الى فقرات فردية واخرى زوجية وبلغ عدد فقرات كل نصف (٢٠) فقره، وتم استخدام (F) التباين لغرض تجانس النصفين لكل مقياس ثم تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين نصفي كل مقياس لتقدير معامل الثبات وهذه القيم تمثل ثبات نصف المقياس بسبب تقسيمه الى نصفين، ولأجل حساب ثبات الاختبار بصورة كاملة نلجأ الى استخدام معادلة (سيبرمان وبراون) لتصحيح معامل الارتباط كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠)

يبين معاملات ثبات الاختبار بالتجزئة النصفية مع معامل التصحيح

المقياسي	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الخطأ	معامل سيبرمان براون	مستوى الخطأ	الدلالة
الاداء الاداري	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠	مقبول
الاداء الفني	٠,٧٥٣	٠,٠٠٠	٠,٨٥٩	٠,٠٠٠	مقبول

٣-٥-٣ معامل ألفا كرونباخ

استعمل الباحث طريقة الفا كرونباخ لأنها تستعمل في اي نوع من الاسئلة المقالية والموضوعية ، وتعد طريقة كرونباخ من اكثر مقاييس الثبات استعمالا كونها تعتمد على اتساق أداء الافراد من عبارة الى أخرى^(١).

(١) صالح ارشد العقيلي ، سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرامج spss ، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط١ ، ١٩٨٨ ، ص ٢٨٢ .

ولحساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ لمقياس الاداء الاداري اعتمد الباحث على عينة البناء نفسها البالغ عددها (١٠٠) شخصا وعدد عبارات المقياس (٤٠) عبارة، وعند حساب قيمة معامل الثبات اتضح انها (٠,٨٤٢) وهو معامل ثبات جيد ومقبول يمكن الاعتماد عليه، وايضا لحساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ لمقياس الاداء الفني اعتمد الباحث على عينة البناء نفسها البالغ عددها (١٠٠) شخصا وعدد عبارات المقياس (٤٠) عبارة، وعند حساب قيمة معامل الثبات اتضح انها تبلغ (٠,٧٨٤) وهو معامل ثبات جيد ومقبول يمكن الاعتماد عليه .

٦-٣ المقياسين بصورتهم النهائية للأداء الاداري والاداء الفني.

أصبح لكل مقياس (٤٠) عبارة ، وكل محور يحتوي على (١٠) عبارات.

٧-٣ التطبيق النهائي للمقياس

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات بناء المقياسين أصبح المقياسين جاهزاً للتطبيق وقام الباحث بتطبيق المقياسين بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (٩٠) شخصا حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات من العينة وتم للفترة من (٢٠١٩/٣/٥ - ٢٠١٩/٤/٢٠) وبعد تحليل استجابات العينة تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل فردا درجة خاصة به.

(١) سوسن شاكر مجيد الجلي ، اسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، عمان ، الاردن ، ديب ونوا للطباعة والنشر، ط ١ ، ٢٠٠٧ ، ص ١٢٢ .

٨-٣ الوسائل الإحصائية

استعمل الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

لمعالجة البيانات وتم استعمالها في المواضيع التالية : -

- ١- الوسط الحسابي
- ٢- الوسط المرجح
- ٣- χ^2
- ٤- معامل ارتباط بيرسون
- ٥- النسبة المئوية
- ٦- اختبار (F) للتجانس
- ٧- معامل الفا كرونباخ
- ٨- الانحراف المعياري
- ٩- اختبار t للعينات المستقلة
- ١٠- الوزن المئوي
- ١١- معامل سبيرمان براون

الفصل الرابع

- ٤ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
- ١-٤ عرض نتائج مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري ككل.
- ٢-٤ عرض نتائج محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.
- ١-٢-٤ عرض نتائج محور القوة للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.
- ٢-٢-٤ عرض نتائج محور الضعف للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.
- ٣-٢-٤ عرض نتائج محور الفرص للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.
- ٤-٢-٤ عرض نتائج محور التهديدات للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.
- ٣-٤ عرض نتائج مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني ككل.
- ٤-٤ عرض نتائج محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.
- ١-٤-٤ عرض نتائج محور القوة للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.
- ٢-٤-٤ عرض نتائج محور الضعف للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.
- ٣-٤-٤ عرض نتائج محور الفرص للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.
- ٤-٤-٤ عرض نتائج محور التهديدات للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث على وفق أهدافه وتحليلها ومناقشتها، وعرض الباحث محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري ككل وكذلك تم عرضها على وفق محاوره الأربعة، وكذلك عرض محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني ككل وكذلك تم عرضها على وفق محاوره الأربعة أيضاً ، واشتملت على ما يأتي:

٤-١ عرض نتائج مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري ككل.

لغرض معرفة أي محور حصل على الترتيب الأول بين المحاور تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل المحاور، إذ يبين الجدول (١١) ذلك:

جدول (١١)

يبين الأوساط المرجحة والوزن المئوي لمحاور مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري ككل

ت	المحاور	عدد العبارات	المجموع التقديري	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الترتبة
١	محور القوة	10	2572	2.50	53.77	الثالث
٢	محور الضعف	10	2824	3.70	60.65	الأول
٣	محور الفرص	10	2394	2.65	50.45	الرابع
٤	محور التهديدات	10	2636	3.62	59.48	الثاني

إذ جاء المحور الثاني (محور الضعف) بالمرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (3.70) ووزن مئوي مقداره (60.65)، وفي المرتبة الثانية جاء المحور الرابع (محور التهديدات) بوسط مرجح مقداره (3.62) ووزن مئوي مقداره (59.48)، وكان الترتيب

الثالث من نصيب المحور الثالث (محور القوة) بوسط مرجح مقداره (2.50) ووزن مئوي مقداره (53.77)، وكانت المرتبة الرابعة للمحور الأول (محور الفرص) بوسط مرجح مقداره (3.62) ووزن مئوي مقداره (59.48).

٢-٤ عرض نتائج محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها:

١-٢-٤ عرض نتائج محور القوة للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) فقرات، وتتحصر درجة الوسط المرجح بين (٣,٨٣ - ٢,٣٨) ووزنها المئوي بين (٧٦,٦٦-٤٨,٦٦) والجدول (١٤) يبين ذلك.

حيث جاءت عبارة (يعمل الاتحاد على حداثة الأنظمة والمعلومات الضرورية في تطوير أعماله الادارية) في التسلسل الاول بوسط مرجح (3.83) ووزن مئوي (76.66)، يؤكد الباحث الى أن للاتحاد القدرة على جمع المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات ومعالجتها وتصنيفها وحفظها للقيام بوظائفه الإدارية كافة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويراعي هذه المسألة بصورة واضحة إيماناً منه بأن حداثة النظم والمعلومات يساهم بشكل كبير وفعال في تطوير مفاصل عمله وتقادي المعوقات المحتمل الوقوع فيها نتيجة التعقيد وروتين العمل والتغير المستمر في التكنولوجيا العالمية ، إن حداثة نظم المعلومات الإدارية له دور في زيادة فاعلية الإدارة من خلال إشباع احتياجاتها من البيانات والمعلومات الحديثة^(١).

إذ حققت عبارة (يملك الاتحاد الرؤيا الاستراتيجية عن عمل الاتحادات الفرعية) في التسلسل الثاني في آراء عينة البحث بوسط مرجح (3.67) ووزن مئوي (75.00)، يرى الباحث أن الرؤيا الواضحة لأعضاء الاتحاد تعد من الامور المهمة للعمل ومن خلال الرؤيا يتمكن من تحقيق الأهداف، ولذلك يعمل القادة على وجود رؤية واضحة جميع العاملين يلتزمون بها بعيداً عن المنافسة، أن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الاساس في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة فلا يمكن التحرك بالمؤسسة إلى الإمام في ظل غياب التوجه المستقبلي لها، إذ ينبغي معرفة أين تريد المؤسسة الذهاب من واقعها الحالي^(٢).

(١) حسن علي الزغبى : نظم المعلومات الاستراتيجية .مدخل استراتيجي ، ط ١ ، دار وائل ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص٤٦.

(٢) الهلالي الشربيني الهلالي : مصدر سبق ذكره ، ص١٩١.

أذ جاءت عبارة (هنالك تنسيق واتصال مستمر بين الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية للعبة بما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي) في التسلسل الثالث بوسط مرجح(3.54) ووزن مئوي (70.80)، يرى الباحث أن الاتحاد له الدراية التامة وبمعرفة المسؤوليات والاولويات التي لديه والموارد المتاحة لدية للقيام بالأعمال بالشكل الصحيح حسب ما مخطط له، فضلاً عن التخطيط الجيد لاختيار الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف وما مرسوم منها ، "أن التخطيط الاستراتيجي يمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة ، حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام المجموعات المصالح المختلفة التي تعمل معها"^(١).

وحققت عبارة (يسعى الاتحاد إلى توزيع المهام والواجبات بين أعضائه كلاً حسب تخصصه الأكاديمي وخبرته العامة) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (2.38) ووزن مئوي(48.66) ، يرى الباحث أنه يجب على الاتحاد أن يقسم العمل الاداري حسب التخصص والمؤهلات والخبرات العلمية والعملية وذلك تقادياً للعشوائية في العمل واتقانه بشكل يخدم العملية الرياضية، " إدارة شؤون ومهام الاتحاد وتحديد أعماله كلاً حسب إمكانيته وتخصصه وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطاتهم الرياضية وخبراتهم على أكمل وجه لتنفيذ الخطة والاهداف الموضوعة"^(٢).

وجاءت عبارة (قدرة الاتحاد على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في اللعبة) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (2.78) ووزن مئوي (50.81)، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف العمل الإداري اذ ان الاتحادات العربية والعالمية تعمل في مجال التخصص ، ويقومون بتطوير مهاراتهم الادارية مع التطور الحاصل لذا لا بد

(١) أحمد محمود الزنفلي ؛ مصدر سبق ذكره ، ص٦٧.

(٢)مفتي إبراهيم حماد:تطبيقات الإدارة الرياضية، مصر، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩، ص٥١.

من إحداث تغيير في مستوى نشاطاتهم وعمل برامج تواصل مع العالم لكي يكونوا في عجلة واحدة منسجمين قادرين على إحداث تغييرات في نشاطاتهم الإدارية والتنظيمية والرياضية ، "أن المؤسسات الرياضية تتأثر بالتغيرات البيئية وتوسع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات إذ إن هذه التغيرات تؤثر في الوضع التنظيمي للمؤسسة"^(١).

في حين جاءت عبارة (يعمل الاتحاد على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف التي وضعها سابقا والمخطط لها من قبله والاتحادات الفرعية) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (3.78) ووزن مئوي (60.22)، يؤكد الباحث أن البيئة المناسبة للعمل الإداري لا بد لها أن تحقق عبر توحيد الجهود بين الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية كافة لتحقيق الأهداف من خلال وضع الآليات التي تضمن المسار الصحيح والبيئة المناسبة الذي تسير عليه الاتحادات الرياضية، " امكانية تحقيق الأهداف المعلنة لبيئة المؤسسة وفقا للموارد والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والتي يمكن الحصول عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل"^(٢).

٤-٢-٢ عرض نتائج محور الضعف للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتتحصر درجة الوسط المرجح بين (3.70) ووزنها المئوي بين (60.65) والجدول (١٣) يبين ذلك.

(١) محمود داود سلمان وآخرون، الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي، ط١، العراق، دار الضياء، ٢٠١٧، ص ٢٠.

(٢) بشير العلاق : مصدر سبق ذكره ، ٢٠٠٧، ص ٨٢.

في حين جاءت عبارة (المنشآت الرياضية في الاتحاد لا تلأئم احتياجات المستفيدين منها في النشاطات الرياضية) في التسلسل الاول بوسط مرجح(3.94) ووزن مئوي(70.44)، إذ يعزو الباحث إلى عدم اتباع الاتحاد خطط واضحة ومدرسة تتناسب مع متطلبات المستقبل في رفع المستوى الإداري والتي تجعل المؤسسات وحدة متكاملة من جميع الجوانب، ان سبل نجاح الاتحاد العمل على إنشاء ملاعب ومنشآت رياضية في المواقع المناسبة وإدارتها وصيانتها وتوفير الإمكانيات لمزاولة النشاط الرياضي لمختلف الشباب لتحقيق الاستفادة منها ^(١).

في حين حققت عبارة (يعمل الاتحاد على الاستثمار وعدم اعتماده على منح اللجنة الاولمبية) في التسلسل الثاني في آراء عينة البحث بوسط مرجح (4.26) ووزن مئوي (80.5)، ويرى الباحث أن المنحة المخصصة من اللجنة الأولمبية يجب أن يضعها الاتحاد كمصدر مساعد وليس مصدراً أساسياً فحيث إن التطور الحاصل للعبة في العالم يحتاج إلى مصادر كثيرة لكي يستطيع المنافسة والاستمرار في العمل وتحقيق إنجازات متقدمة ، "أن المصدر الرئيس للمؤسسات الرياضية هو المعونة الحكومية ولكن توجه المؤسسات الرياضية الحديثة إلى مصادر التمويل والتسويق الرياضي والاستثمار باعتبارها مصادر ذات نفع مادي جيد وتحقق الإنجازات في عمل الاتحادات الرياضية والارتقاء بمستوى الرياضة في كافة جوانبه وخاصة الجوانب المالي"^(٢).

وجاءت عبارة (قلة وجود اماكن مخصصة للاتحادات الفرعية والمستلزمات الخاصة بها تؤثر في التنمية البشرية للعاملين فيها) في التسلسل الثالث بوسط

(١) خليل محمد حسن : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٥٩.

(2) <http://www.amr.aom.org/content/23/4/660.shor>.

مرجح (2.96) ووزن مؤوي (60.10)، ويرى الباحث ان الاتحادات الفرعية من خلال عملها المستمر في رعاية الشباب الا أنها تعاني في الكثير من الامور منها النقص في المستلزمات والاماكن التدريب الغير نظامية والامور الاخرى ،أن شروط وأغراض للوصول للتخطيط الاستراتيجي ، وهي توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ، ويرتبط ذلك بمدى توفر الإمكانيات والطاقات المختلفة ، والتي لابد من توافرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكرا وتصميما وممارسة وتطبيقا ، وطبيعي أن تتعدد جوانب ومجالات تلك الإمكانيات لتشمل عمليات التمويل وتوفير الأجهزة التنظيمية بمختلف مستوياتها ، وتوفر الوسائل والأساليب والأدوات والتقنيات في مختلف المواقع التنفيذية ، بحيث تتكامل الجوانب والمجالات وتتضافر لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي^(١).

وحققت عبارة (ضعف التنسيق لدى الاتحاد لغرض تغطية النشاطات والمباريات التي يقيمها الاتحاد اعلاميا) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (3.08) ووزن مؤوي(60.23) ، يرى الباحث بأنه لا يمكن معرفة نشاطات الاتحاد إلا بوجود إعلام خاص به والذي يساعده في زيادة دعم اللامحدود من الجماهير والمسؤولين بشكل عام ومن ثم ينعكس على عمل الاتحاد في مختلف مجالات إدارة الأنشطة والمسابقات والتدريب أن الاهتمام من قبل وسائل الإعلام الرياضي المختلفة له أهمية ودور فعال في كافة المؤسسات الرياضية للارتقاء بمستوى وكفاءة الرياضة في العراق^(٢).

في حين جاءت عبارة (قلة مشاركة الاتحادات الفرعية بوضع المناهج السنوي) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (3.29) ووزن مؤوي (60.77)، وهذا

(١)همام بدر اوي زيدان ؛ مصدر سبق ذكره ، ص ٦٣

(٢) حسين علي كنباز : مصدر سبق ذكره ، ص ١٠٧.

يبين أن الاتحاد المركزي لا يتيح الفرصة للاتحادات الفرعية للمشاركة في وضع المنهاج في مراحله ، ويجب أن يكون هنالك مشاركة من قبل العاملين في اللعبة في صياغة المنهاج السنوي لكي يكون لديهم المعرفة والفهم بوضع المنهج، وهم أيضا من سيقومون بتطبيقه فيما بعد ، وحتى تمكنهم من الالتزام به اثناء التنفيذ ، ان دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات صياغة الرسالة من الضروري أن نفسح مجالا للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المؤسسة ،حيث تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات الخاصة ، ووضع التفاصيل اللازمة لها^(١).

وجاءت عبارة (ضعف التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لغرض دعم لنشاطات الاتحاد) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (2.80) ووزن مئوي (60.00)، ويرى الباحث أن جهود أي مؤسسة لا بد أن يكون مدعوماً من جهات مختلفة لكي تستطيع العمل الإداري الجيد سواء كانت هذه المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إذ تستثمر ذلك الدعم لتحقيق ما تروم تحقيقه بأبهى صورة ، ولا بد من وجود التنسيق والتعاون بين المؤسسات والهيئات الرياضية المتنوعة للوصول إلى خطط مشتركة في دعم النشاط الرياضي لما له من منفعة كبيرة^(٢).

٤-٢-٣ عرض نتائج محور الفرص للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتتنحصر درجة الوسط المرجح بين (2.65) ووزنها المئوي بين (50.45) والجدول (١٤) يبين ذلك.

(١) وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي؛ مصدر سبق ذكره ، ص ١٥٥.

(٢) حسين علي كنبار : مصدر سبق ذكره ، ص ١٠٦.

وحققت عبارة (توظيف وسائل الاتصال الفعالة بين الاتحاد المركزي والاكاديميين اصحاب الخبرة) في التسلسل الاول بوسط مرجح (2.27) ووزن مئوي (48.54)، يرى ان التعاون والمشاركة بين اعضاء الاتحاد والخبراء الاكاديميين من اهل اللعبة، لتقديم التنمية النموذجية لهم واتاحة حوارات معهم لإمدادهم بالخبرات اللازمة لدمج الجانب الاكاديمي مع الجانب الميداني مع اع بحد ذاتها طاء الاتحادات الفرعية الفرص لتطبيق الاستراتيجيات داخل الاتحاد، ريادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة تعد استراتيجية، حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية امام مجموعات المصالح المختلفة التي تعمل معها^(١).

بينما جاءت عبارة (يعمل الاتحاد المركزي مع الاتحادات الفرعية التابعة له بتنسيق الاعمال والعلاقات لتحقيق الاهداف) في التسلسل الثاني بوسط مرجح (3.45) ووزن مئوي (70.24)، يذكر الباحث أن الاتحاد مسؤولاً في تحديد أولويات اللعبة وتتميتها يجب أن يكون عارفاً بالوسائل المتاحة في إيصال قراراته، فضلاً عن أهمية تحديد علاقاته مع الاتحادات الفرعية لاختيار الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف ومنها رسم سياسات الأعمال، ان العلاقات العامة بمثابة مرآة المؤسسة فهي الإدارة التي تعرف المؤسسة بكل ما يتعلق بنشاطاتها وفعالياتها ورسالتها وأهدافها، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن جهود العلاقات تعد حاسمة في نقل أو عكس صورة المؤسسة إلى أفرادها وجماهيرها لأنه تمس المؤسسة برمتها وليس فقط منجزاتها^(٢).

(١) بشير العلاق : مصدر سبق ذكره ، ٢٠٠٧، ص ٨٢.

(٢) بشير العلاق : مصدر سبق ذكره ، ٢٠١٠، ص ٧٩.

إذ حققت عبارة (يعمل الاتحاد مع التطور الحاصل في الأنظمة والقوانين في الاتحاد الدولي ومواكبتها) في آراء عينة البحث التسلسل الثالث بوسط مرجح (2.05) ووزن مئوي (48.38)، يرى الباحث أنه على الاتحاد أن يستجيب إلى التحديثات المستمرة في الأنظمة والقوانين التي تصب في مصلحة اللعبة كونها جزءاً من سلسلة يتم تنظيم عملها من قبل الاتحاد، إذ يمنع الاتحاد من المشاركات الخارجية في حال عدم تطبيق تلك التحديثات والاستجابة لها، الاستمرار بعملية التطوير والتغيير بالأنظمة والقوانين وتقبل كل ما هو جديد في حقل الرياضة الذي بدا يسير بخطى سريعة أسوة بالتطورات العلمية المتلاحقة التي ينتجها عالمنا المعاصر حتى نتمكن من مواكبة هذا التطور^(١).

في حين جاءت عبارة (يسعى الاتحاد على توفير التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في العمل الإداري) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (2.58) ووزن مئوي (60.40)، ويؤكد الباحث أن كثرة استعمال التكنولوجيا في العالم أدى إلى أن تصبح العملية الإدارية أسهل نسبياً وأصبحت العمليات الإدارية المعقدة تتجر من خلال الضغط على مفتاح واحد ومن ثم يسمح لمنظمات الإدارة استعمال العمليات من دون معوقات وهذا ما يصب في مصلحة أعضاء الإدارة العاملة، " أن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستمكن المؤسسات من جمع وتنظيم وتحليل البيانات المفصلة والدقيقة عن العمل من خلال آليات مبتكرة وأساليب متطورة تستند إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترتقي بالعمل"^(٢).

في حين حققت عبارة (لدى الاتحاد أفكار جيدة مسندة على رؤية مستقبلية واضحة) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (3.61) ووزن مئوي (70.15)، يرى الباحث بان لا توجد لدى الاتحاد رؤية مستقبلية وافكار رصينة، " وأن الرؤية هي تلك

(١) محمود داود سلمان وآخران : مصدر سبق ذكره ، ص ٢٣٠.

(٢) بشير العلاق : مصدر سبق ذكره ، ٢٠١١ ، ص ١٤١.

الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة وأن لمن الأهمية بمكان ان تمتع كل مؤسسة بالقدرة على تكوين صورة لها كما مخطط لها مستقبلاً، ضرورة امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة لكي تحافظ على البقاء من خلال تركيزها وتوجهها لأعماله الحالية والمستقبلية^(١).

وجاءت عبارة (يعمل الاتحاد على توفير منشآت رياضية حديثة لغرض تطوير اللعبة) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (2.38) ووزن مئوي (49.88)، ويرى الباحث أنه لا يمكن أن نصنع أبطالاً في مجال اللعبة أو كافة الأنشطة الرياضية المختلفة إذ لم يكن لدينا منشآت رياضية بمواصفات عالية الجودة تتميز بالتطور الحاصل الذي يسود العالم ومن ثم تؤثر بشكل تام على المنجزات الرياضية التي يحققها الاتحاد، " أن توفير المنشآت الرياضية على وفق التصاميم الحديثة من حيث وظيفة المنشأة والناحية الجمالية لها للألعاب الرياضية المختلفة من ملاعب وأجهزة وأدوات بحيث تكون كافية لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف حاضراً ومستقبلاً"^(٢).

٤-٢-٤ عرض نتائج محور التهديدات للأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتتنحصر درجة الوسط المرجح بين (3.62) ووزنها المئوي بين (59.48) والجدول (١٥) يبين ذلك.

(١) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، ط١، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٠. ص١٦٥.

(٢) عبدالله عيد مبارك: اقتصاديات إدارة المؤسسات الرياضية، ط١، الكويت ، دار الولاء للطباعة والنشر، ٢٠١٦. ص٢٠٦.

وحققت عبارة (لا يعمل الاتحاد على رعاية المتميزين في مجال اللعبة وتوفير الإجراءات المناسبة لهم ومساعدتهم على تطوير قابلياتهم وبالتنسيق مع الجهات المختصة) في التسلسل الاول بوسط مرجح (2.97) ووزن مئوي (50.79)، يؤكد الباحث أن الاتحاد المركزي لا يعمل على الرعاية والاستعانة بالخبراء حيث يساعد على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في أعمالهم ، وهو ما يحتاجه الإداريون لتحقيق التجديد والتغيير للعبة ، ومن هنا أصبح تطوير وتشجيع المتميزون أسلوبا مهما لتنمية الإبداع للإداريين في الاتحاد ، لذلك على الاتحاد العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بشكل مميز، من خلال تشكيل لجان من اصحاب الخبرات والكفاءات العالية، يتوقف نجاح اي برنامج للإصلاح الاداري وقدرته على تحقيق الاهداف الموضوعة له على مدى كفاءة وفعالية النظام الاداري ، الذي يتم تنبيه المؤسسات ، والتي تقع على كاهلها مسؤولية تطوير الاداء للكوادر الادارية^(١).

إذ حققت عبارة (قلة الاحتكاك بالمشاركات الخارجية يؤدي الى ضعف قدرات العمل الاداري) في آراء عينة البحث التسلسل ثاني بوسط مرجح (4.48) ووزن مئوي (70.35)، يرى الباحث أن ضعف الاحتكاك يؤدي الى ضعف المستوى الاداري للاتحادات التي لا تستطيع عمل معسكرات لتطوير الأداء فضلاً عن ضعف التدريب نتيجة لضعف وقلة الأجهزة والأدوات عند المختصين بهذه اللعبة، "السماح للاتحادات الفرعية والأندية المنتسبة بالاشتراك بفرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في داخل القطر أو خارجه والإشراف على تنظيم البطولات والمسابقات الرياضية"^(٢).

(١) محمد سلمان واخران: الثقافة بين القانون والرياضة، ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص٢٦.

(٢) كمال الدين عبد الرحمن وأشرف عبد اللطيف : المنظمات الرياضية الأهلية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠، ص٦٤.

بينما جاءت عبارة (ضعف التخصيصات المالية في الاتحاد يؤدي الى قلة الاجهزة والمستلزمات الخاصة باللعبة في الاتحادات الفرعية) في التسلسل الثالث بوسط مرجح (3.65) ووزن مئوي (60.47)، يؤكد الباحث أن قلة التخصيصات المالية تحجم من عمل الاتحاد وتخلق له معوقات لذا لا بد أن يعمل الاتحاد على آلية جديدة في إيجاد موارد إضافية له تزيد من الدخل المادي لكي يستطيع إدارة شؤونه واحتياجاته ومن ثم يزيد من قدرة الاتحاد على النجاح في العمل،" ينبغي على المؤسسات الرياضية وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة لاستيراد المستلزمات والأجهزة المهمة للعبة ،إذ يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل فربما نكتفي في المراحل الأولى بضرورة عمل الأساسيات من توفير الأجهزة والملاعب المطلوب إعدادها بصفة عاجلة ثم إرجاء بقية المراحل لحين توفير الميزانية اللازمة"^(١).

في حين حققت عبارة (يعمل الاتحاد على خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالعمل الإداري) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (2.75) ووزن مئوي (50.35)، ويؤكد الباحث خفض التكاليف إلى الحالة المالية للاتحاد ويحدد تلك التخفيضات على الأعمال الإدارية وليس على حساب النشاطات بغية تحقيق إنجازات تحسب له ولن يؤثر عليه النقص في الوفرة المالية، أن تكاليف العمل الإداري تقوم على خدمة العملية الإدارية بالمؤسسات وخدمة أنشطتها لتحقيق الربحية وتحسين موقعها وكفاءتها حيث تقاس بمقدار ما تستخدمه من موارد وجهود وطاقات وحدة واحدة ولا تنطبق لخدمة أنشطة تؤدي إلى خسارات وضائقات أخرى لا ترتبط بالجانب الإداري للمؤسسات المعنية^(٢) .

(١) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد: الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، ط١، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٤، ص٥٣.

(٢) عبد السلام عبد الغفور وآخرون : إدارة المشروعات الصغيرة ، ط١، الأردن ، دار صفاء للطباعة والنشر ، ٢٠٠١، ص٣٥.

في حين جاءت عبارة (قلة الاهتمام الثقافي في المجتمع لرياضة كرة السلة) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (2.85) ووزن مئوي (50.65)، يعزو الباحث قلة المستوى الثقافي إلى ضعف البطولات والمنافسات التي يقيمها الاتحاد وهذا نتيجة لأسباب متعددة اثرت عليه وعلى هذا وجب على الاتحاد الاهتمام بما ذكر من عوامل تساعد على نشر الثقافة لرياضة كرة السلة في الوسط المجتمعي ،ان الغاية من ربط رياضة كرة السلة بحاجات المجتمع ومتطلباته تساعد على اعداد قوة بشرية مدربة وعاملة وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية من توافق ورضا لدى الرياضيين وتوجيههم الوجهة السليمة التي يرغبون بها^(١).

وجاءت عبارة (هنالك الكثير من العوائق والمشاكل التي تعيق العمل الاداري للاتحاد) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (4.32) ووزن مئوي (70.05)، يؤكد الباحث أن الاتحاد الناجح هو الاتحاد القادر على التغلب على الصعوبات التي ترافق عمله ، فالمؤسسات العديد من العوائق التي تواجهها ومن أبرزها عدم استقرار الأوضاع التنظيمية والنظم الإدارية ،"أن عدم التزام الاتحادات الرياضية بإعداد البرامج العلمية المدروسة ولا بخطواتها وأهميتها من حيث توضيح الأهداف المراد والنتبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها كان من العوامل المعوقة التي أثرت على المستوى الرياضي"^(٢).

(١) محمد سلمان واخرآن:،مصدر سبق ذكره ،ص ٣٩.

(2) Koch, Adam; "SWOT does not need to be recalled: It needs to beenhanced", Swinburne University of Technology,2000,p86 .

٣-٤ عرض نتائج مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني ككل.

لغرض معرفة أي محور حصل على الترتيب الأول بين المحاور تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل المحاور، إذ يبين الجدول (١٦) ذلك:

جدول (١٦)

يبين الأوساط المرجحة والوزن المئوي لمحاور مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني ككل

ت	المحاور	عدد العبارات	المجموع التقديري	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الترتبة
١	محور القوة	10	2589	2.908	55.63	الثالث
٢	محور الضعف	10	2731	3.311	58.76	الثاني
٣	محور الفرص	10	2513	2.876	54.34	الرابع
٤	محور التهديدات	10	2953	3.577	60.98	الأول

إذ جاء المحور الرابع (محور التهديدات) بالمرتبة الأولى بوسط مرجح مقداره (2.70-4.48) ووزن مئوي مقداره (50.35-70.35)، وفي المرتبة الثانية جاء المحور الثاني (محور الضعف) بوسط مرجح مقداره (3.311) ووزن مئوي مقداره (58.76)، وكأن الترتيب الثالث من نصيب المحور القوة بوسط مرجح مقداره (2.908) ووزن مئوي مقداره (55.63)، وكانت الرتبة الرابعة للمحور الثالث الفرص بوسط مرجح مقداره (2.876) ووزن مئوي مقداره (54.34).

إذ يؤكد الباحث على أهمية الأداء الفني باعتباره أداة فاعلة في المؤسسات الرياضية لأن المهام والمسؤوليات التي يتم توزيعها فنياً على العاملين ذات تأثير فعال في أداء المؤسسات الرياضية لتحقيق الإنجاز والتطور في اللعبة، وأن استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) في أداء المؤسسات الرياضية سوف يطور من أدائها للوصول بها نحو أفضل النتائج و الإنجازات الرياضية في البطولات والمنافسات.

٤-٤ عرض نتائج محاور التحليل الاستراتيجي (SWOT) لأداء الفني وتحليلها ومناقشتها:

٤-٤-١ عرض نتائج محور القوة لأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتنحصر درجة الوسط المرجح بين (٢,٣٥- ٣,٧٨) ووزنها المئوي بين (٤٨,٨٩-٦٠,٢٢) والجدول (١٧) يبين ذلك.

إذ حققت عبارة (إقامة الدورات التحكيمية والتدريبية من قبل الاتحادات الفرعية ودعمها من قبل الاتحاد المركزي) في آراء عينة البحث التسلسل الأول بوسط مرجح (3.51) ووزن مئوي (60.65)، يعزو الباحث ذلك العمل إلى تطوير الملاكات والحكام والمدربين من أجل الارتقاء بمستوى كِلِّ منهم، أن هذه البرامج التي يعمل عليها الاتحاد في سبيل تطوير المواهب وصقلها وتنمية الكفاءة بها ومن ثم زيادة فرص النجاح في الاتحادات العاملة في اللعبة ، للمؤسسات الرياضية دور في دعم وتشجيع العاملين على المشاركة بالدورات التطويرية واللجان والندوات والمؤتمرات والمساهمة بالأنشطة والأعمال التي تساعد على النمو والتطور في مهنتهم فنياً^(١).

بينما جاءت عبارة (يستقطب الاتحاد الخبراء المحترفين من مدربين ومحكمين الاجانب للاستفادة من خبراتهم في تطوير المدربين والحكام المحليين) في التسلسل الثاني بوسط مرجح (2.31) ووزن مئوي (50.45)، يرى الباحث أن استقطاب المحترفين من المدربين والحكام وإقامة دورات صقل لهم، هي العملية التي يمكن من خلالها توليد الخبرات الخاصة والكفاءات المؤهلة واستغلال الوصف الدقيق لها ومن ثم يؤدي إلى دعم وتقويم عطاء الأفراد وتحقيق النجاح الكامل للأهداف المرسومة، على الاتحاد استقدام بعض المدربين والحكام الأجانب ذوي المستوى العالي والخبرة الطويلة لتلبية احتياجات المؤسسات الرياضية من تدريب ودورات وندوات والاستفادة من خبراتهم والتعرف على كل ما يخص اللعبة من تحديثات وتغيرات وقوانين جديدة^(٢).

وحققت عبارة (يتفاعل اعضاء الاتحاد فيما بينهم عند اقامة النشاطات والمشاركات الداخلية والخارجية) في التسلسل الثالث بوسط مرجح (3.28) ووزن

(١) محمود داود سلمان وآخران: مصدر سبق ذكره، ص ٩٤.

(٢) عبدالله عيد مبارك: مصدر سبق ذكره، ٢٠١٥، ص ٢٠٧.

مئوي (70.00)، يؤكد الباحث أن تأمين حاجات أعضاء الاتحاد بشكل كامل تأتي من الاستقرار الاجتماعي إذ يحتل هذا الاستقرار مكانة بارزة بين اهتمامات المسؤولين والإداريين والفنيين في وقتنا الحاضر لاتصاله المباشر بالحياة اليومية لاسيما في مدة إقامة النشاطات الداخلية والمشاركات الخارجية بما يوفره من طمأنينة في النفوس وسلامة في التصرف، وهذا بدوره يؤدي الى خلق روح التعاون والانسجام بين الأعضاء ومن ثم الوصول بالغايات والأهداف إلى ما تصبو إليه المشاركات الداخلية والخارجية، تعزيز روح الولاء والانتماء للعبة بين الأعضاء في المؤسسات الرياضية وإبراز قدراتهم المختلفة لتحقيق النجاح عند تنفيذ الأنشطة الرياضية^(١).

وجاءت عبارة (يعمل الاتحاد باستراتيجية واضحة وتوقيتات مناسبة عند وضع المنهاج السنوي للبطولات والمشاركات الرياضية) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (3.23) ووزن مئوي (60.12)، يؤكد الباحث أن يكون المنهاج بتوقيتات زمنية محددة تساعد على توزيع المهام والواجبات وتنفيذ الخطط والإشراف عليها وتعمل أيضاً بالتنسيق مع دائرة الإعلام بالاتحاد على الترويج لهذا المنهاج عبر وسائل الإعلام التي تصدر باسم الاتحاد وكذلك القوات ذات العلاقة وأن تكون متميزة بالمرونة لمواجهة الظروف التي تطرأ على المنهاج ، وضع البرامج الرياضية للموسم الرياضي بالتعاون مع مختلف الاتحادات الرياضية في مستوى المقابلات وتحديد المواعيد والتوقيتات المناسبة مع مراعاة التغيرات في أزمدة المواعيد^(٢).

في حين حققت عبارة (يحتضن الاتحاد طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابلياتهم في المنافسات) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (3.08) ووزن مئوي (50.98)، يرى الباحث أن لجذب الأعداد الكبيرة من الشباب واحتضانهم

(١) عبدالله عيد مبارك : مصدر السابق ، ٢٠١٥ ، ص ٢٠٧.

(٢) مفتي إبراهيم حماد: مصدر سبق ذكره ، ص ٤٩.

ومحاولة تطوير قدراتهم المتنوعة له انعكاسات من حيث زيادة الموارد البشرية وزيادة المنافسة وإعداد الفرق المتطورة والحصول على خامات رياضية للمستقبل وتأهيل الشباب، أن تهيئة وإعداد الكوادر الفنية للمؤسسات الرياضية تأهيلاً علمياً فنياً عالياً من الذين يؤمنون بالعمل وبرسالته من كافة الجوانب لكي يستمر في أداء مهامه بنجاح ومستوى عالي وجيد^(١).

في حين جاءت عبارة (هنالك تعاون مستمر بين الاتحاد والاتحادات الفرعية من اجل انجاح البطولات والانشطة الرياضية) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (2.97) ووزن مئوي (50.98)، يؤكد الباحث أن رعاية اللعبة لا يمكن أن تقع مسؤوليتها على الاتحاد المركزي فقط بل هي مسؤولية مشتركة مع الاتحادات الفرعية وإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بينهما من أجل الاستمرار في البطولات والأنشطة الرياضية، أن التعاون بين المؤسسات الرياضية يؤدي الى انجاح البطولات والأنشطة الرياضية ويجب عليه مراعاة التكامل في العمل إذ يتم كل عمل العمل الآخر بطريقة واضحة حتى يقدر كل من شاغل المسؤولية الملقاة عليه والتعاون صمام الأمان الذي يوقف ويحدد تكرار وتداخل الأعمال بعضها مع بعض^(٢).

٤-٤-٢ عرض نتائج محور الضعف للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتنحصر درجة الوسط المرجح بين (2.46-4.52) ووزنها المئوي بين (50.00-70.18) والجدول (١٨) يبين ذلك.

(١) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد: مصدر سبق ذكره ، ص٩٧.

(٢) كامل سليمان : فعاليات الإدارة الرياضية ، الكويت ، دار الربيعان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ ، ص٥٧.

وحققت عبارة (ضعف التعاقد مع الشركات الراعية لنقل أحداث البطولات والمشاركات الداخلية للاتحاد) في التسلسل الاول بوسط مرجح (2.97) ووزن مئوي (50.87)، يرى الباحث ضعف إدارة الاتحاد في نقل أحداث البطولات التي تقام داخل القطر وقلة وجود شركات راعية لنشر إعلاناتها وتحقيق عائدات اقتصادية له وكذلك على الاتحاد مراعاة الإعلام بوصفه وسيلة مهمة في تغطية نشاطاته والترويج لفعالياته من أجل جذب الجمهور ونشر الوعي الثقافي الرياضي لديهم، "تعد الشركات الراعية للنشاطات في المؤسسات الرياضية أداة تسويقية متطورة تتميز عن الوسائل الأخرى بكلفتها المنخفضة نسبياً وتتأثر هذه الكلفة بمدى نجاح الحدث الرياضي في الوصول إلى الجمهور ومن ثم زيادة عدد المشاهدين الذين يتم الوصول اليهم من جراء الحدث الرياضي، لذلك فإن للإعلام بكافة وسائله دوراً مهماً جداً في تحقيق الانتشار وبرز الحدث الرياضي^(١).

إذ حققت عبارة (قلة الاهتمام بالموهب الرياضية الخاصة بالعبة لدى الناشئين والشباب لضعف تعاون الجهات المختصة لأعداد برامج مركزية ذات آفاق مستقبلية شاملة تتولى تنفيذها لجان متخصصة فنية بالاتحاد) في آراء عينة البحث التسلسل الثاني بوسط مرجح (4.30) ووزن مئوي (60.97)، يرى الباحث ان للمواهب الرياضية دور اساسي ومهم في تطوير اللعبة حيث مراعاة الجهات المتخصصة لهذه الشريحة المهمة له دور اساسي وفعال في الوقت الحاضر والمستقبل لتحقيق ما نطمح اليه ، رعاية الرياضيين المتميزين والمدربين وأسرههم رعاية متكاملة من قبل الجهات ذات العلاقة حتى نستطيع بلوغ ما نريد على أحسن وأكمل وجه ولتحقيق مستقبل أفضل مما نخلق في نفوسهم الاندفاع والرغبة في مواجهة العمل الرياضي وبذل الجهود الاستثنائية لتحقيق أفضل الإنجازات من خلال التنسيق بين جميع المؤسسات الرياضية

(١) توفيق أحمد : الإدارة العلمية للمنشآت الرياضية ، مصر ، دار الأصدقاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، ص٦٩.

لإيجاد سياسة موحدة في وضع البرامج والمناهج التي من شأنها تحقيق الرعاية الكاملة لهم^(١).

بينما جاءت عبارة (قلة التمويل المالي للاتحاد ادى الى الغاء الحوافز والمكافآت للمدربين والحكام واللاعبين) في التسلسل الثالث بوسط مرجح (2.46) ووزن مئوي (50.00)، يؤكد الباحث أن ضعف الموارد المالية للاتحاد يؤدي إلى خلق مناخ اقتصادي غير منتج والذي بدوره يؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد ويقلل من تحقيق الرغبات لديهم ويكون بيئة لا تساعد على جذب الأجيال المقبلة للعبة ،على الاتحاد أن يضع ميزانية خاصة للمكافآت والحوافز للمدربين والحكام واللاعبين، توفير التمويل اللازم للإنفاق على الفرق الرياضية في المباريات الرياضية^(٢).

في حين حققت عبارة (ضعف معايير اختيار المدربين للمنتخبات الوطنية وأسسها) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (2.67) ووزن مئوي (50.45)، يرى الباحث أن الاتحاد ليس لديه نظام محدد وواضح للضوابط والمعايير تشابه يجب ان تكون هنالك ضوابط ومعايير تشابهه المعايير الدولية الخاصة التي يحدد على أساسها اختيار المدربين الذين سوف يعملون في الاتحاد أو توجد تلك المعايير والاعتبارات ولكن لا يؤخذ بها للأسف حين يؤدي ذلك الى خلل كبير وجسيم يتحمل نتائجه الاتحاد لأنه سوف يؤدي الى تسلم أشخاص غير مؤهلين لتدريب المنتخبات الرياضية وقلة استقطاب المؤهلين والمستحقين من اللاعبين لها وقد يكون على وفق اعتبارات خاصة وشخصية ، من التحديات التي تواجه العملية الادارية طريقة اختيار وتعيين الكوادر الفنية في المؤسسات الرياضية ، وقد أظهرت الدراسات أن سياسات الاختيار والتعيين

(١) محمود داود سلمان وآخران: مصدر سبق ذكره ، ص ٥٨.

(٢) محمد صبحي حسانين وعمر أحمد جبر: اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل) ، ط ١، القاهرة، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣، ص ٣٣٦.

وخاصة في المستويات الفنية قد ابتعدت عن الموضوعية والاسس العلمية والعملية الدقيقة ، اذ لا يراعي المعايير العلمية مثل المؤهلات العلمية والخبرات وغيرها^(١).

في حين جاءت عبارة (قلة المعسكرات التدريبية ومدتها التي يضعها الاتحاد لأعداد المنتخبات الوطنية لغرض الاستعداد للمشاركات الخارجية) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (3056) ووزن مؤوي (60.00)، يعزو الباحث قلة مدة الإعداد الفني لدى الاتحاد إلى قلة التخصيصات المالية وكذلك ارتباط اللاعبين بالأندية وعدم تفرغهم بصورة تامة حيث عدم وجود نظام الاحتراف الرياضي يؤدي إلى عدم تفرغ الرياضيين للعبة وانشغالهم بمشاغلهم اليومية وهذا يؤثر بشكل تام على تحقيق الإنجازات التي يبتغيها الاتحاد، إعداد المنتخبات وإعطائهم المدة والوقت الكافي لهم لتقوية اللاعبين في شتى النواحي الرياضية التي تؤهل اللاعب والمدرّب لقيادة الفرق الرياضية فهذا سيطورهم وسيكون أفضل لهم^(٢).

وجاءت عبارة (ضعف الاتصال بين الاتحاد و رواد اللعبة ادى الى عدم استثمار الخبرات لديهم وتبادلها في انتقاء الموهوبين) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (2.80) ووزن مؤوي (50.77)، يرى الباحث أن عدم استثمار الاتحاد للخبرات المتوفرة لدى اللاعبين القدامى في انتقاء الموهوبين على الرغم من تمتع هؤلاء بالخبرة المصحوبة بالتحصيل الأكاديمي وقلة تفاعل وتواصل الاتحاد معهم يؤدي إلى الانكماش وقلة الفائدة منهم في مختلف المجالات لتحقيق النجاح، لعناصر الوعي

(١) ايهاب عبد الله جرغون : واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثره على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية في غزة ، كلية التجارة ، ، ٢٠٠٩ ، ص ١٥ .

(٢) توفيق أحمد: مصدر سبق ذكره ، ص ٨٩.

والخبرات من الأشخاص ذوي الخبرة في المؤسسات الرياضية ودورهم في التطوير الرياضي المنشود وتأثيرهم بصورة مباشرة على المستوى الفني والنفسي للرياضة^(١).

٣-٤-٤ عرض نتائج محور الفرص للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتتحصر درجة الوسط المرجح بين (2.26-4.30) ووزنها المئوي بين (40.59-60.77) والجدول (١٩) يبين ذلك.

(١) كامل سليمان : مصدر سبق ذكره ، ص ٨٧.

إذ حققت عبارة (يسعى الاتحاد على التعاقد مع الخبراء والمختصين والمهتمين لتطوير واقع اللعبة) في آراء عينة البحث التسلسل الأول بوسط مرجح (2.44) ووزن مئوي (40.76)، يرى الباحث أن من أولويات عمل الاتحاد الاستفادة من الخبرات الفنية لنجاح أعماله إذ يستلهم منهم التدبير اللازم في وضع الخطط اللازمة وكيفية تنفيذها لذا يقوم الاتحاد بعدة إجراءات لكي يستطيع توظيف الخبراء والمختصين في مختلف اللجان التخصصية لكي يطور عمله الفني، العمل على رفع المستوى الفني للمؤسسات الرياضية وتطويرها في كافة المجالات التي تراها مناسبة على وفق التغيرات المستمرة في اللعبة^(١).

وحققت عبارة (الاهتمام بالإعلام لأنه من افضل الوسائل المساعدة في نجاح البطولات الرياضية ونشر الثقافة الرياضية) في التسلسل الثاني بوسط مرجح (40.30) ووزن مئوي (60.77)، ويرى الباحث إن الإعلام الرياضي يلعب دوراً بارزاً في تعزيز الاتجاهات وتوحيدها لدى الجمهور نحو التفاعل الايجابي مع المؤسسات الرياضية ، وله دور آخر ومهم في الترويج للبرامج والأنشطة الرياضية ان الإعلان والدعاية يحققان اكبر رواج وخاصة بالبطولات والمنافسات الرياضية ،" أن الإعلام الرياضي يهدف إلى الترويج والترفيه عن النفس ونشر الوعي الثقافي من الألعاب الرياضية وتحقيق عائدات اقتصادية ومالية وكذلك تغطية الأحداث الرياضية وترويج الرياضة للجمهور"^(٢).

بينما جاءت عبارة (يرعى الاتحاد الطاقات الشابة ويتيح لهم فرص التدريب والتحكيم) في التسلسل الثالث بوسط مرجح (2.26) ووزن مئوي (40.59)، يرى الباحث أن لجذب الأعداد الكبيرة من الشباب واحتضانهم ومحاولة تطوير قدراتهم

(١) عبدالله عيد مبارك: مصدر سبق ذكره، ٢٠١٦، ص ٢٠٨.

(٢) توفيق أحمد: مصدر سبق ذكره، ص ٩٩.

المتنوعة له فوائد من حيث زيادة الموارد البشرية وزيادة المنافسة وإعداد الفرق المتطورة والحصول على خامات رياضية للمستقبل وتأهيلها ، أن تهيئة وإعداد الكوادر الفنية للمؤسسات الرياضية تأهيلاً علمياً فنياً عالياً من الذين يؤمنون بالعمل وبرسالته من كافة الجوانب لكي يستمر في أداء مهامها بنجاح ومستوى جيد^(١).

وجاءت عبارة (يعمل الاتحاد على تطوير الأفكار باستخدام التقنيات الحديثة في المنافسات والبطولات الرياضية) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (3.23) ووزن مئوي (50.47)، يرى الباحث أن على الاتحاد الناجح يستعمل التقنيات العالمية العالية الجودة لأنها تقوم بتقديم العمل الفني بكفاءة عالية وتميز من خلال تطوير مهارات العمل وتوفير التسهيلات والخدمات كضرورة لدعم الأنشطة الرياضية، للمؤسسات الرياضية دور مهم في استعمال التقنية العالية كواحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الفنية والإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على مجالات العمل من بطولات ومنافسات في داخل المؤسسة^(٢).

في حين جاءت عبارة (يعمل الاتحاد على استثمار الموارد البشرية والمالية لديه من خلال برامج رياضية ومالية) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (2.96) ووزن مئوي (50.10)، يؤكد الباحث أن استغلال الموارد يحتاج إلى إدارة قادرة على تحويل الموارد البشرية والمالية، أن التطور الشامل يتجسد في اتباع منهج علمي رصين تبنى عليه كل استراتيجيات الرياضة وباتجاهين الاتجاه الأول يكمن في توسيع القاعدة الرياضية للممارسين في مختلف فئات المجتمع وللرياضيين الهواة والمحترفين، أما الاتجاه الثاني فيكمن في تقديم الدعم المادي إليهم من خلال إيجاد بعض الوسائل

(١) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد: مصدر سبق ذكره ، ص ٩٧.

(٢) توفيق أحمد: مصدر السابق ، ص ٦٣.

والطرق التي تدفع بعجلة التقدم للمؤسسات الرياضية نحو الأمام ومن ثم انعكاسه على الرياضة من جانب الممارسة الرياضية ومن جانب تطوير المؤسسات الرياضية والأندية وتطوير المدربين والفنيين واللاعبين^(١).

في حين حققت عبارة (يراعي الاتحاد التطور في الظروف الاقتصادية للاتحاد ويجعلها أقل تعقيداً) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (3.75) ووزن مؤوي (50.87)، ويرى الباحث أن على الاتحاد الناجح مراعاة التطور في مختلف العوامل وبالأخص الاقتصادية لأنها العصب الذي يمد الاتحاد بالاستمرارية والنجاح فضلاً عن السلاسة في العمل والابتعاد عن التعقيد، ينبغي على الهيئات والمؤسسات الرياضية أن تعطي اهتماماً أكبر للبعد الاقتصادي في عملها لأن النجاح في معظم مشاكلها يتوقف على الجوانب المادية والبشرية^(٢).

٤-٤-٤ عرض نتائج محور التهديدات للأداء الفني وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (١٠) عبارة، وتتنحصر درجة الوسط المرجح بين (-3.70 4.74) ووزنها المؤوي بين (60.22-70.34) والجدول (٢٠) يبين ذلك.

(١) حسين علي كنباز : مصدر سبق ذكره ، ص ٩٤.

(٢) ٠ سمير عبد اللطيف مصطفى : التوازن التنافسي في ظل النهج الاقتصادي للأندية الرياضية، ط ١، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠١٦، ص ١٠٤.

بينما جاءت عبارة (هنالك فجوة تكنولوجية للمعلومات بين عمل الاتحاد والاتحاد الدولي للعبة) في التسلسل الاول بوسط مرجح (4.68) ووزن مئوي (70.32)، يرى الباحث أن ضعف الإمكانيات ينعكس على ضعف التقنيات فضلاً عن قلة الخبرة والدراية بتلك التقنيات الإلكترونية وهذا ما يسبب وجود فجوة معلوماتية في العمل الفني للاتحاد، ينبغي على المؤسسة الرياضية استعمال تكنولوجيا المعلومات والانتفاع بها والتعامل بشكل مباشر مع المؤسسات المشابهة لها داخليا وخارجيا من تبادل المعلومات ما بين المؤسسة وشركاء العمل^(١).

إذ حققت عبارة (الوضع الامني يعيق عمل الاتحاد من استضافة البطولات العربية والدولية داخل القاعات الرياضية) في آراء عينة البحث التسلسل الثاني بوسط مرجح (4,21) ووزن مئوي (60.65)، يعزو الباحث لوجود عوائق أمنية تعمل بالآثر السلبي إلى عمل الأنشطة والمسابقات الداخلية وكذلك عدم وجود مشاركين من الخارج إذ يفقد الاتحاد لخبراتهم مع قلة تواصلهم، وأن ضعف الإجراءات الأمنية يجعل الاتحاد غير قادر على وضع حلول لها، أن المحافظة على سلامة الجمهور والمرافق الرياضية وكذلك تأمين وحماية الشخصيات المهمة والمنتخبات الأجنبية، كل هذا يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات الاحتياطية التي يتم اتخاذها لتوفير الأمن والسلامة قبل وأثناء وبعد المنافسات الرياضية ولتحقيق هذا الأمر لا بد من نظام أمني حديث يحمي كيان الرياضة بصورة علمية منظمة ويدار بكفاءة إدارية مؤهلة قادرة على خلق بيئة آمنة للمنافسات الرياضية^(٢).

وحققت عبارة (ضعف اشراف الاتحاد على الخطط والبرامج للاتحادات الفرعية وتقويمها فنيا) في التسلسل الثالث بوسط مرجح (4.34) ووزن مئوي (60.76)،

(١) بشير العلق : مصدر سبق ذكره ،٢٠٠٧، ص٧٦.

(2)[https://www.books.google.iq/books?hl=Strategic Sports=organizations& f=false](https://www.books.google.iq/books?hl=Strategic+Sports=organizations&f=false).

يرى الباحث أن الإشراف الفني دوراً أساسياً في المؤسسات الرياضية فهو يستهدف تطوير الخطط والبرامج الموضوعية لأنه يلعب دور الموجه الفني في مساعدة المؤسسة وكذلك العاملين فيها من إداء عملهم بنجاح في البطولات الرياضية والقيام بمسؤولياتهم بكفاءة عالية وتبنيهم إلى ما ينبغي عمله وما يتوقع منهم، للمؤسسات الرياضية دور أساسي في إشرافها على عمليات التخطيط والتنفيذ وملاحظة أدائها في بيئتها الداخلية والخارجية^(١).

وجاءت عبارة (ليس هنالك ضوابط لدى الاتحاد بخصوص اسعار عقود اللاعبين والمدربين) في التسلسل الثامن بوسط مرجح (3.77) ووزن مؤوي (50.98)، يؤكد الباحث أن هنالك ضعفاً عاماً في وضع تعليمات للتعاقد وعلى الاتحاد أن يضعها لتحديد عقود المدربين واللاعبين لذا وجب الالتزام بالتعليمات الخاصة بالتعاقد للانتقال وتحديد الأسعار لأنها جزء من المسؤولية الملقاة على عاتقهم، المحافظة على القواعد والمبادئ والنظم الخاصة بها وتنظيم الاحتراف في حدود القواعد التي يضعها الاتحاد للمدربين واللاعبين ووضع الأسس والقواعد لانتقال واستقدام المدربين واللاعبين من الاتحادات^(٢).

في حين جاءت عبارة (لا توجد حيادية وموضوعية لدى المؤسسات الاعلامية للحلول والمشاكل التي تواجه الاتحاد) في التسلسل التاسع بوسط مرجح (3.84) ووزن مؤوي (60.22)، يرى الباحث أن المضمون الإعلامي وتحليله من أكثر المآخذ التي تواجه الاتحاد حيث ابتعاد أغلب وسائل الإعلام عن الأسلوب العلمي الصحيح الذي يربط بين أساليب التعامل مع السبق الصحفي الذي يترك أثراً إيجابياً أو سلبياً في الشارع الرياضي، لذا نجد أغلب المشاكل التي تأتي من الإعلام لا يستطيع

(١) عبدالله عيد مبارك : مصدر سبق ذكره ، ٢٠١٥، ص ٧٨.

(٢) محمد صبحي حسنين وعمر أحمد جبر: مصدر سبق ذكره ، ص ٣٦١.

الاتحاد التعامل معها وهذا ما يؤثر سلباً على العمل الفني، أن الإعلام يقصد نشر الحقائق والأخبار بين جماهير المؤسسة الرياضية بهدف تحقيق التفاهم بينهم وبين المؤسسة وكسب تأييدهم وتعاطفهم وثقتهم، فهو يهدف في النهاية إلى مساعدة المؤسسة الرياضية على تكوين آراء صائبة ورشيدة من خلال المعلومات عن مشكلة ما أو قضية معينة تواجههم^(١).

في حين حققت عبارة (عدم الاهتمام لدى الاتحاد بالبحوث والدراسات التي تخص واقع اللعبة والمشكلات التي تتعرض لها) في التسلسل العاشر بوسط مرجح (3.70) ووزن مئوي (50.90)، يؤكد الباحث أن على الاتحاد تشكيل لجان خاصة للبحوث والدراسات وكيفية الاستفادة منها لما فيها من خبرات وقدرات تعزز عمله وتطوره وأن خلاف ذلك يجعل العمل غير مواكب للتطور العلمي الذي يحدث في العالم، الاستفادة من تنظيم البحوث والدراسات المختلفة لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها والاستفادة منها لغرض تلافيتها مستقبلياً^(٢).

(١) فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية، ط١، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤، ص٢٨٧.

(٢) عبدالله عيد مبارك : مصدر سبق ذكره ، ٢٠١٥، ص١٩٩.

الفصل الخامس

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات.

٥-٢ التوصيات.

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات.

توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

(١) إن الغاية الرئيسة من التحليل الاستراتيجي (SWOT) هو توجيه الأنظار نحو الفرص البيئية ونقاط القوة بهدف الاستفادة منها في رفع الأداء الإداري والفني وكذلك توجيه الأنظار نحو نقاط الضعف والتهديدات لغرض معالجتها والحد من آثارها.

(٢) إن التحليل الاستراتيجي (SWOT) هو وسيلة من وسائل الإدارة الاستراتيجية وليس الغاية الأساسية إذ يمثل الخطوة الأساسية والقاعدة الرصينة التي تمكن من النجاح وبقاء الأداء الإداري والفني عالي الدقة.

(٣) إن نموذج (SWOT) من النماذج الأساسية في عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بسبب ما يشمله من إمكانيات تكيفه مع طبيعة الأنشطة ومهام المؤسسات الرياضية.

(٤) إن توظيف المؤسسات الرياضية لعملية التحليل البيئي عند تقويم الأداء يعد حافزاً كبيراً للعاملين في الكشف عما هو موجود في البيئة التي يعملون فيها..

(٥) إن واقع الأداء الإداري والفني لدى الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة كان يعكس تصوراً وإدراكاً مرضياً لدى الاتحادات الفرعية والأندية الممارسة بشكل واضح ودقيق والذي عبروا عنه من خلال إجاباتهم على هذه الأداة.

٢-٥ التوصيات.

استناداً إلى نتائج البحث يوصي الباحث بـ :

- (١) اعتماد المقياسين الحاليين اللذين صممهما الباحث للكشف عن نقاط البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة .
- (٢) تعزيز نقاط القوة وجعلها حافزاً لتطوير الأداء الإداري والفني والحد من نقاط الضعف ومعالجتها كذلك الاستفادة من الفرص والتهديدات نتيجة إجابات عينة البحث من قبل الاتحاد سواء أكان الأمر يتعلق بالأداء الحالي أم الأداء المستقبلي.
- (٣) ضرورة اهتمام الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة بالبيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) إذ لا يمكن الاعتماد على جانب وإهمال جانب آخر لأن ذلك يؤدي إلى قصور عمليات الأداء الاستراتيجي.
- (٤) إن استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) في دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة في عمل الاتحاد يعني الابتعاد عن العمل الروتيني المفتقر إلى الدقة والرؤية الاستراتيجية المطلوب توفرها لدى الاتحاد.
- (٥) الاستفادة من خبرات المختصين في مجالي الأداء الإداري والفني من مزوجة أعمالهما للاطلاع المستمر على آلية العمل الحديث أو مواكبة التطور الذي يحصل.
- (٦) ضرورة تطوير الأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وإعدادهم بما يضمن رفع مستوى الأداء وتنفيذ الخطط المستقبلية بما يخدم رياضة كرة السلة معتمدين على التحليل الاستراتيجي (SWOT).

المراجع و المصادر

المصادر العربية والأجنبية.

١- المراجع المصادر العربية

١- القرآن الكريم

٢- إبراهيم العيسوي : اشكاليات التخطيط للتنمية في زمن العولمة (الندوة العلمية
لكيفية الدفاع حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقدير الامن الوطني ،دمشق ،
٢٠٠٥.

٣- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد: الامكانات والمنشآت في المجال
الرياضي، ط١، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٤.

٤- أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة ،
دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.

٥- أحمد القطامين :الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ،دار مجدلاوي
للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣.

٦- احمد زكي صيام : مبادئ الاستثمار ، ط١، دار المناهج والتوزيع ،عمان، ١٩٩٥م.
٧- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات ، مصر، الدار الجامعية للطباعة
والنشر، ٢٠٠٤.

٨- أحمد محمد مصطفى محمد : نموذج مقترح لتخطيط أحداث رياضية عالمية في
جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية الرياضية
للبنين، جامعة حلوان ، ٢٠٠٩.

٩- أحمد محمود الزنفلي ؛ التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : دوره في تلبية
متطلبات التنمية المستدامة ، (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٢.

١٠- احمد مندور : مقدمة في الاقتصاد التحليلي، الدار الجامعية، بيروت ،
١٩٨٩.

١١- اسماعيل محمد السيد : الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب
العربي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٣.

١٢- إياد علي يحيى: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، العراق، ٢٠٠٦.

١٣- ايهاب عبد الله جرغون : واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثره على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية في غزة ، كلية التجارة، ٢٠٠٩.

١٤- باسم نزهة السامرائي ، طارق حميد البلداوي : بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريس ، المجلة العربية للبحوث التربوية ، العدد ٧١٩٨ .

١٥- بشير العلاق : القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية ، عمان، ٢٠٠٩م.

١٦- بلال خلف إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي، ط١، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.

١٧- توفيق أحمد : الإدارة العلمية للمنشآت الرياضية ، مصر ، دار الأصدقاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥.

١٨- جمال الدين محمد ومصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية(منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

١٩- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط١، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٧.

٢٠- حسن أحمد: معايير تقييم الأداء في التربية البدنية والرياضية، ط١، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠١٢.

٢١- حسن سيد معوض: مهارات كرة السلة، ط١، القاهرة، دار الفكر ص٦٥. العربي، ٢٠٠٣.

٢٢- حسن علي: نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي)، ط١، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

٢٣- حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

- ٢٤- حسين علي كنبار ،نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر ، ط١ ،الأردن، ٢٠٠٥.
- ٢٥- حيدر محمد مصلح : دراسة تقييمية للأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة وفقاً لنظام التحليل الاستراتيجي (SWOT) من وجهة نظر الاتحادات الفرعية والأندية الممارسة للعبة ، أطروحة دكتوراه ، (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية كلية التربية الاساسية ، ٢٠١٨.
- ٢٦- خليل محمد حسن : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥.
- ٢٧- خير الدين علي عويس وعصام الهالي : الاجتماع الرياضي ، القاهرة، دار الفكر العربي ، ط١ ، ١٩٩٧.
- ٢٨- رضوان علي إسماعيل محمد: التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، ٢٠٠٩.
- ٢٩- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، ٢٠٠٣.
- ٣٠- زكريا مطلق: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، بغداد، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر ، ٢٠٠٣ .
- ٣١- سالم العمري ، فؤاد مصطفى السلطان : درجة تحقيق حاجات الاحساس بالزمن لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، عمان ، الاردن ، المجلة ٢٣ ، العلوم التربوية ، مجلة دراسات عليا ، العدد ١ ، ١٩٩٦.
- ٣٢- سامي محسن الختاتنة : دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية ، عمان ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣.
- ٣٣- سعد غالب ياسين : الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، الرياض ، ١٩٩٨.
- ٣٤- سمير عبد اللطيف مصطفى: التوازن التنافسي في ظل النهج الاقتصادي للأندية الرياضية، ط١، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠١٦.

- ٣٥- سهام حمود صابط: دراسة تحليلية للتخطيط الاستراتيجي بأسلوب (SWOC) لدى شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، جامعه بغداد.
- ٣٦- سوسن شاكر مجيد الجلي ، اسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، عمان ، الاردن ، ديب ونوا للطباعة والنشر ، ط ١ ، ٢٠٠٧.
- ٣٧- سيد هوارى : الإدارة ، مصر ، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١.
- ٣٨- شاكر مبدر جاسم : نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن ، مطابع التعليم العالي ، جامعة البصرة ، ١٩٩٠.
- ٣٩- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، ط ١، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٠.
- ٤٠- صالح ارشد العقيلي ، سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرامج spss ، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ١٩٨٨.
- ٤١- صلاح الدين محمود : البحث العلمي، ط ١، بيروت ، ٢٠٠١م.
- ٤٢- صلاح الدين محمود علام : تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي ، الكويت، جامعة الكويت ، ١٩٨٦.
- ٤٣- طاهر محسن منصور وائل محمد صبحي : الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط ١، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- ٤٤- عامر سعيد الخيكاني : بناء مقياس للعوانية على الرياضيين وتقنيته على لاعبي كرة القدم وتحديد مستوياته والمقارنة به حسب مركز اللعب ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٢.
- ٤٥- عباس خضير الخفاجي : الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط ١، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٤.
- ٤٦- عبد الباري إبراهيم : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣.

- ٤٧- عبد السلام عبد الغفور وآخرون : إدارة المشروعات الصغيرة ، ط١، الأردن ، دار صفاء للطباعة والنشر ، ٢٠٠١، ص٣٥.
- ٤٨- عبد الله الصمادي وماهر الدرايع : القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق ، ط ١، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤.
- عبدالله عيد مبارك: اقتصاديات إدارة المؤسسات الرياضية، ط١، الكويت، مؤسسة عالم الرياضة للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
- ٤٩- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- ٥٠- عصام حلمي ومحمد صبري عمر: الإدارة الفنية لبطولات مدارس تعليم السباحة ، دار الفكر العربي للنشر ، مصر ، ٢٠٠١.
- ٥١- علي حسن مسلم: دراسة تقييمية للعمل الإداري وبرامج الأنشطة الرياضية بالمدينة الجامعية بجامعة الأزهر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٥.
- ٥٢- فاضل حمد وعلي حسون: الإدارة الاستراتيجية نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا، ط١، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- ٥٣- فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية، ط١، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
- ٥٤- فريد عبد الرحمن البشتاوي : دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٤ ، .
- ٥٥- فلاح حسن عداي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها. مداخلها. عملياتها المعاصرة)، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- ٥٦- كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية و علم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، ٢٠١١ .
- ٥٧- كامل سليمان : فعاليات الإدارة الرياضية ، الكويت ، دار الربيعان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠.

- ٥٨- كمال الدين عبد الرحمن وأشرف عبد اللطيف : المنظمات الرياضية الأهلية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠.
- ٥٩- محمد احمد عبده رزق: استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٢.
- ٦٠- محمد احمد عوض : الإدارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية ، دار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٤.
- ٦١- محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الأردن، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- ٦٢- محمد حسام سعد : اثر البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجيات ، بحث منشور، ٢٠١٠م.
- ٦٣- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط١، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٨.
- ٦٤- محمد سلمان واخرآن: الثقافة بين القانون والرياضة، ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- ٦٥- محمد شحاته ربيع : قياس الشخصية ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، ط٢ ، ١٩٩٨ .
- ٦٦- محمد صبحي حسانين وعمر أحمد جبر: اقتصاديات الرياضة (الرعاية والتسويق والتمويل) ، ط١، القاهرة، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣.
- ٦٧- محمود داود سلمان وآخران، الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي، ط١، العراق، دار الضياء، ٢٠١٧.
- ٦٨- محمود عبد المسلم: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ، ط١، عمان ، دار الرؤية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨م.
- ٦٩- مدحت محمد : مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، ط١، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
- ٧٠- مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية : دليل التخطيط الاستراتيجي ، دليل تدريب ، غزة، ٢٠٠٨.

٧١- مروان عبد المجيد إبراهيم: استراتيجية الرياضة ، الأردن ، دار العراق للطباعة والنشر، ٢٠٠٩.

٧٢- مروان عبد المجيد إبراهيم: الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، عمان ، دار الفكر، ١٩٩٩ .

٧٣- مصطفى حسين باهي وأحمد كمال : مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٦.

٧٤- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مصر، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩.

٧٥- منذر هاشم الخطيب وعبدالله المشهداني : التنظيمات الرياضية، ط١، جامعة بغداد، ١٩٨٩.

٧٦- مهند يوسف كاظم : التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام SWOT للاستثمار الرياضي في وزارة الشباب والرياضة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة البصرة، ٢٠١٧.

٧٧- نادر فهمي الزبيد وهشام : مبادئ والقياس والتقويم في التربية، عمان ، دار الفكر، ط٣ .

٧٨- نادية العارف : الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٠.

٧٩- نعيم إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، ط١، الأردن، جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩.

٨٠- نوري ابراهيم الشوك ، ورافع صالح الكبيسي: دليل البحث لكتابة الابحاث في التربية الرياضية، بغداد ٢٠٠٤.

٨١- همام بدرابي زيدان : التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه وعملياته ومبرراته ومتطلباته ، (دراسات تربوية ، المجلد (١٠)، ج (٧٤)، ١٩٩٥.

٨٢- الوقائع العراقية : قانون اللجنة الأولمبية العراقية، العدد ٣٠٨٦، ١٩٨٦.

٨٣- وهيب مجيد الكبيسي : الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية، بغداد، ٢٠١٠ .

٨٤- يونس إبراهيم حيدر: الإدارة الاستراتيجية ، ط١، سوريا، دار الرضا للنشر، ٢٠٠٥.

- 1-Allison Micheal: Strategic Planning For Nonprofit Organization, Practical Guide and Workbook, 2nd ed.2005.
- 2-Anastasia & Susan .urbina.psychological festing.New jersey .pretice hall .1997 .
- 3- Bowman,C : The Essence of Strategic Management, New York, prentice Hall,1999.
- 4-<http://www.amr.aom.org/content/23/4/660.shor>.
- 5-<https://www.books.google.iq/books?hlStrategicSports=organizations&f=false>.
- 6-Koch, Adam; "SWOT does not need to be recalled: It needs to beenhanced", Swinburne University of Technology,2000,p86 .
- 7-Moosavi, Habibian, M & Safania:IR Iran wrestling strategy specifying, determining and analyzing strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) (IRJABS Journal),2012.
- 8-Robert Grant: Contemporary Strategy Analysis Concepts Techniques, Applications, U.S.A, 4th ed, Prentice-Hall, Inc,2004.
- 9-Scannel.D : Tsting and measurement in the classroom, Boston, Houghton,1975.
- 10- Scannel/D:tsting and measurement in the classroom. Boston. Houghton. 1975.
- 11- Thompson John; Strategic Management; A Wareness and Cbange,3rd Ed, Thomson Publishing,U.K.



الملاحق

ملحق (١)

يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين تم إجراء المقابلات الشخصية معهم بشأن استطلاع آرائهم وجمع المعلومات حول مشكلة البحث

ت	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	قصي فوزي خلف	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
٢	عبد الحليم جبر نزال	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
٣	نصير قاسم خلف	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
٤	علي سموم	أ.د.	اختبار وقياس - سلة	الجامعة المستنصرية - قسم التربية الرياضية
٥	جاسم جابر محمد	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء
٦	سلام حنتوش رشيد	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة-الجامعة المستنصرية
٧	ساجت مجيد جعفر	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية
٨	مهند عبد الستار	أ.م.د.	تدريب كرة سلة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
٩	سندس موسى جواد	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بغداد
١٠	عدي عبد الستار	أ.م.د.	اختبارات وقياس -كرة سلة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى
١١	حيدر محمد مصلح	م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية

ملحق (٢)

يبين أسماء فريق العمل المساعد ومكان عملهم

ت	الاسم الثلاثي	مكان العمل
١	حيدر محمد مصلح	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
٢	عمار سامي عيدان	تربية القادسية
٣	زيد صباح	حكم كرة سلة
٤	جواد حسن	حكم كرة سلة دولي
٥	موفق جبار	مدرب كرة سلة / القادسية
٦	محمد عبد الامير	رئيس اتحاد فرعي لكرة السلة / القادسية

ملحق (٣)**مرفق (١)**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى .

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الاستبيان المفتوح

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة:-

يروم الباحث إجراء الدراسة الموسومة " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للإداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة " .

والتي يتوسم الباحث منها مشاركتكم معه في خدمه الإداء الرياضي والإنجاز المتميز لعمل الإداء الإداري كونكم من ذوي الخبرة والشأن الحقيقي والقيادات الفاعلة لهذه المؤسسات الرياضية خدمة لعراقنا الحبيب.

علماً أن السؤال الذي سيتوجه لسيادتكم والإجابة عليه سيساعدان للوصول إلى نتائج واقعية وحقيقية تعزز الدراسة وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم رجاءً.

(شاكرًا لكم تعاونكم مع خالص الاحترام والتقدير)

الطالب

ظافر يونس غاوي

أولاً: محور القوة:

هي الخصائص التي تعطي المؤسسة الرياضية إمكانات جيدة تعزز مكانتها وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

✍ ما هي أهم نقاط القوة التي تتمتعون بها كاتحاد .

✍

✍

✍

ثانياً: محور الضعف:

هي قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات التي قد تحد من الإداء الفعال للمؤسسة الرياضية.

✍ ما هي أهم نقاط الضعف التي تحد أو تعيق أداء عمل اتحادكم .

✍

✍

✍

ثالثاً: محور الفرص:

هي الأحداث أو المواقف في بيئة المؤسسة الرياضية والتي إذا ما تم اغتنامها فإنها تساعد المؤسسة الرياضية على بلوغ أهدافها.

✍ ما هي أهم الفرص الإيجابية المتاحة لعملكم.

✍

✍

✍

رابعاً: محور التهديدات:

هي تلك العقبات التي تقف أمام المؤسسة الرياضية وتحد من تحقيق أهدافها أو تقلل من قدرة المؤسسة الرياضية على استغلال الفرص المتاحة أمامها.

✍ ما هي أهم التهديدات المحتملة التي تحد من أداء عملكم.

✍

✍

✍

مرفق (٢)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الاستبيان المفتوح

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة:-

يقوم الباحث إجراء الدراسة الموسومة " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للإداء الاداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين على اللعبة " .

والتي يتوسم الباحث منها مشاركتكم معه في خدمه الإداء الرياضي والإنجاز المتميز لعمل الإداء الفني ، كونكم من ذوي الخبرة والشأن الحقيقي والقيادات الفاعلة لهذه المؤسسات الرياضية خدمة لعراقنا الحبيب.

علماً أن السؤال الذي سيتوجه لسيادتكم والإجابة عليه سيساعدان للوصول إلى نتائج واقعية وحقيقية تعزز الدراسة وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم رجاءً.

((شاكرًا لكم تعاونكم مع خالص الاحترام والتقدير))

الطالب

ظافر يونس غاوي

أولاً:- محور القوة:

☞ ماهي أهم نقاط القوة التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج وإنجازات عالية لاتحادكم سواء في التدريب أو المنافسة أو إعداد مدربين وحكام ولاعبين لمختلف الفئات.

☞

☞

☞

ثانياً: محور الضعف:

☞ ماهي أهم نقاط الضعف التي تعيق الإنجازات المتقدمة في تدريب وإعداد اللاعبين والمدربين والحكام لاتحادكم .

☞

☞

☞

ثالثاً: محور الفرص:

☞ ماهي أهم الفرص المتاحة للارتقاء بالجانب الفني في رياضة كرة السلة لاتحادكم .

☞

☞

☞

رابعاً: محور التهديدات:

☞ ماهي أهم التهديدات المحتملة التي تحد من أدائكم الفني لاتحادكم.

☞

☞

☞

ملحق (٤)

مرفق (١)

**استبيان آراء الخبراء والمختصين حول صلاحية عبارات مقياسي التحليل
الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري و الأداء الفني في كل محور من محاور
الدراسة**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى .

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

استبيان آراء السادة الخبراء والمختصين حول صلاحية عبارات المقياس

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة:

يقوم الباحث بإعداد الدراسة الحالية " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة "، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة و دراية علمية في هذا المجال يتوجه الباحث إليكم راجين أن ينال الموضوع اهتمامكم من خلال اطلاعكم على الاستبانة المرفقة طياً، أرجو إبداء رأيكم حول مدى صلاحية عبارات المقياس في كل محور من محاور الدراسة وإضافة أو تعديل أية عبارة تجدونها غير مناسبة والتأشير بعلامة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً للخيارات الموضوعية أمام كل محور.

((شاكراً لكم تعاونكم مع خالص الاحترام والتقدير))

الاسم الكامل :

اللقب العلمي :

التخصص الدقيق :

مكان العمل :

التوقيع :

الطالب
ظافر يونس

مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري.

دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الرياضية من خلال معرفة واقع الإداء الإداري وتحديد طبيعة وتأثير العلاقات الداخلية والخارجية بين هذه التغيرات لغرض تجاوز العقبات والإخفاقات واستثمار الفرص المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

أولاً: -محور القوة.

هي الأشياء المتوفرة في المؤسسة الرياضية والتي تسهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المؤسسة الرياضية إمكانات جيدة وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

ت	العـــــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	يعقد الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة اجتماعات دورية مع الاتحادات الفرعية والحكام والمدرّبين		
٢	يراعي الاتحاد حداثة النظم والمستلزمات الضرورية في تطوير أعماله		
٣	يعمل الاتحاد على بناء علاقات جيدة بينه وبين الاتحادات الفرعية لغرض تطوير اللعبة عربيا وعالميا.		
٤	يحرص الاتحاد على المحافظة على المرونة والجديّة في العمل الإداري للاتحاد.		
٥	يعمل الاتحاد بحداثة النظم والمستلزمات الضرورية في تطوير أعماله.		
٦	يمتلك الاتحاد الرؤيا الاستراتيجية عن عمل الاتحادات الفرعية.		
٧	يعمل الاتحاد على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف التي وضعها في السابق والمخطط لها من قبل الاتحاد والاتحادات الفرعية.		
٨	تشكل الثقافة التنظيمية دورا أساسيا ومهما في عمل الاتحاد.		
٩	يسعى الاتحاد إلى توزيع المهام والواجبات بين أعضائه كلاً حسب تخصصه الأكاديمي وخبرته العامة ..		
١٠	يعمل الاتحاد على تشجيع العالمين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات.		

ثانياً: - محور الضعف.

هي قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والتي قد تحد من الإداء الفعال للمؤسسة الرياضية بشكل سلبي وخير ما يبرز جوانب القصور هذه هو عدم وضوح التوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

ت	العـــــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	يضع الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة معايير مقبولة للأداء ولا يركز على اكتمال الأعمال الإدارية.		
٢	ضعف التنسيق الكافي لدى الاتحاد مع الاعلام لغرض تغطية النشاطات والمباريات التي يقيمها الاتحاد .		
٣	ضعف التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لغرض دعم لنشاطات الاتحاد.		
٤	ضعف التوجيهات الاستراتيجية للاتحاد المركزي بالنسبة للعاملين في الاتحادات الفرعية التابعة لها.		
٥	لا توجد لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها الاتحاد للمشاركات الخارجية العربية والعالمية.		
٦	عدم وجود اماكن مخصصة للاتحادات الفرعية والمستلزمات الخاصة بها يؤدي الى ضعف التنمية البشرية للعاملين فيها.		
٧	الاتحادات الفرعية لا تساهم بوضع المناهج السنوي الخاص بالاتحاد المركزي.		
٨	عدم وجود اعلام كافي للنشاطات والمباريات التي يقيمها الاتحاد.		
٩	يعمل الاتحاد على الاستثمار وعدم اعتماده على منح اللجنة الاولمبية.		
١٠	المنشئات الرياضية في الاتحاد لا تلانم احتياجات المستفيدين منها في النشاطات الرياضية .		

هي الأحداث أو المواقف في بيئة المؤسسة الرياضية والتي إذا ما تم اغتنامها فإنها تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

ت	العـــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	يتكيف الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة مع البيئة وعناصرها المتوفرة من قبل الاتحادات والأندية وال جماهير الرياضية وجماعات متباينة الاتجاهات والحاجات والتطلعات.		
٢	يسعى الاتحاد على توفير التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في العمل الاداري.		
٣	الاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات لتسهيل عمل الاتحاد.		
٤	يعمل الاتحاد المركزي بتنسيق جيد للأعمال والعلاقات بين الاتحادات الفرعية لأجل تحقيق الاهداف .		
٥	يعمل الاتحاد على توفير منشآت رياضية حديثة لغرض تطوير اللعبة .		
٦	يعمل الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة على تهيئة الظروف الملائمة والمناخ المناسب في تحديد أوقات البطولات الرياضية بالتعاون مع الاتحادات الفرعية لغرض إتجاحها.		
٧	يحصص الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة للاتحاد المركزي المشكلات التي تعوق عملهم أثناء الممارسات الإدارية من أجل تلافيها في المستقبل.		
٨	يستخدم الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة التكنولوجيا بما يناسب التطور الحادث في سبيل تطوير العمل الإداري للاتحاد.		
٩	يسعى الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة على وجود المباني والمنشآت الرياضية الجديدة على وفق التصاميم العالمية الحديثة.		
١٠	يستجيب الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة للتغيرات الحادثة في الأنظمة والقوانين العربية والدولية الخاصة باللعبة		

هي تلك العقبات التي تقف أمام المؤسسة الرياضية وتحد من تحقيق أهدافها أو تقلل من قدرتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها.

ت	العـــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	ضعف التخصيصات المالية في الاتحاد يؤدي الى قلة الاجهزة والمستلزمات الخاصة باللعبة في الاتحادات الفرعية .		
٢	تزايد الضغوط والنفوذ لدى المسؤولين في عمل الاتحاد.		
٣	يعمل الاتحاد على خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالعمل الإداري		
٤	قلة الشركات أو المنظمات الراعية والداعمة للاتحاد وخاصتا رياضة كرة السلة.		
٥	لا يعمل الاتحاد على رعاية المتميزين في مجال اللعبة وتوفير الإجراءات المناسبة لهم ومساعدتهم على تطوير قابلياتهم وبالتنسيق مع الجهات المختصة.		
٦	انخفاض المستوى الثقافي لرياضة كرة السلة في المجتمع.		
٧	ضعف الاحتكاك الرياضي بين الأندية المحلية والخارجية وبالتالي ضعف قدرات العمل الإداري والإنجاز في الاتحاد.		
٨	لا يحدد الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة الأدوار ومعايير الإداء الذي يساعد في تجنب سوء الفهم والصراع.		
٩	اعتماد الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة على المنح المالية المقدمة من قبل اللجنة الأولمبية العراقية.		
١٠	عدم تحديث التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة بما ينسجم مع التطور الحاصل في العالم.		

مرفق (٢)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى .

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

استبيان آراء السادة الخبراء والمختصين حول صلاحية عبارات المقياس

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة:

يقوم الباحث بإعداد الدراسة الحالية " التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للإداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة"، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة و دراية علمية في هذا المجال يتوجه الباحث إليكم راجين أن ينال الموضوع اهتمامكم من خلال اطلاعكم على الاستبانة المرفقة طياً، أرجو إبداء رأيكم حول مدى صلاحية عبارات المقياس في كل محور من محاور الدراسة وإضافة أو تعديل أية عبارة تجدونها غير مناسبة والتأشير بعلامة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً للخيارات الموضوعية أمام كل محور.

((شاكراً لكم تعاونكم مع خالص الاحترام والتقدير))

الاسم الكامل :

اللقب العلمي :

التخصص الدقيق :

مكان العمل :

التوقيع :

الطالب

ظافر يونس

مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني.

فهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة الرياضية وتحليله وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة ومدى تأثيرها في نشاطات المؤسسة الرياضية كالبطولات واللجان والدورات والمعسكرات ومستوى النتائج فيها والإشراف عليها.

أولاً:- محور القوة.

ت	العـــــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	يتعامل اعضاء الاتحاد فيما بينهم بتفاعل عند اقامة النشاطات والمشاركات الداخلية والخارجية .		
٢	يقوم الاتحاد بإدخال اللاعبين المحترفين ضمن الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة وذلك لرفع مستوى اللعبة.		
٣	اقامة الدورات التحكيمية والتدريبية من قبل الاتحادات الفرعية ودعمها من قبل الاتحاد المركزي .		
٤	يعمل الاتحاد باستراتيجية واضحة وتوقيتات مناسبة عند وضع المنهاج السنوية والمشاركات الخارجية .		
٥	هنالك تعاون مستمر بين الاتحاد والاتحادات الفرعية من اجل انجاح البطولات والانشطة الرياضية .		
٦	يحتضن الاتحاد طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابلياتهم في المنافسات .		
٧	يوفر الاتحاد جميع المستلزمات والمتطلبات والاجهزة الخاصة بالعبة في جميع الاتحادات الفرعية.		
٨	يمتلك الاتحاد القدرة على استقطاب وجذب المدربين العاملين ذوي الخبرة والجدارة العالية والمؤهلات الكفوة.		
٩	اتزان العمل الفني للاتحاد المركزي يساعد على تخطي العقبات والصعوبات التي تواجهه.		
١٠	يستقطب الاتحاد الخبراء المحترفين من مدربين ومحكمين لإقامة الدورات التطويرية للمدربين والحكام المحليين .		

ثانياً:- محور الضعف.

ت	العـــــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	العاملون في الاتحاد والاتحادات الفرعية لا يراعون التوقيتات الزمنية للبرامج والخطط و البطولات الموضوعة.		
٢	قلة البنى التحتية من قاعات رياضية وملاعب خاصة برياضة كرة السلة عالية المستوى ومختصه.		
٣	قلة التمويل المالي للاتحاد ادى الى الغاء الحوافر والمكافآت للمدربين والحكام واللاعبين .		
٤	قلة المعسكرات التدريبية ومدتها التي يضعها الاتحاد لأعداد المنتخبات الوطنية لغرض الاستعداد للمشاركة الخارجية.		
٥	ضعف معايير اختيار المدربين للمنتخبات الوطنية وأسسها .		
٦	قلة الاهتمام بالموهب الرياضية الخاصة بلعبة كرة السلة لدى الناشئين والشباب لعدم تعاون الجهات المختصة في برامج مركزية ذات آفاق مستقبلية شاملة تتولى تنفيذها لجان متخصصة بالاتحاد .		
٧	قصور مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على اعضاء الاتحاد المركزي فقط دون غيرهم من بقية اعضاء الاتحادات الفرعية.		
٨	ضعف الاتصال بين الاتحاد و رواد اللعبة ادى الى عدم استثمار الخبرات لدى الرواد وتبادلها مع الاتحاد في انتقاء الموهوبين.		
٩	لا يوفر الاتحاد الدورات التدريبية والفنية والتحكيمية في خارج القطر.		
١٠	لا يوجد تعاقد مع شركات راعية لنقل احداث البطولات والمشاركات الداخلية للاتحاد .		

ثالثاً:- محور الفرص.

ت	العـــــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	يرعى الاتحاد الطاقات الشابة ورعايتهم ويتيح لهم فرص التدريب والتحكيم .		
٢	يؤكد الاتحاد على أهمية المسؤولية الجماعية في نجاح أو فشل أي عمل أو نشاط رياضي.		
٣	يقدم الاتحاد على تنظيم البطولات الدولية على الصالات العراقية وتسهيل دخول الوفود المشاركة.		
٤	يعمل الاتحاد على استقطاب خبرات فنية عالمية متخصصة في مجالات الاستثمار والتسويق.		
٥	يعمل الاتحاد على تطوير الافكار باستخدام التقنيات الحديثة في المنافسات والبطولات الرياضية .		
٦	يعمل الاتحاد على استثمار الموارد البشرية والمالية لديه من خلال برامج رياضية ومالية .		
٧	يعمل الاتحاد على الحضور والمشاركة في المؤسسات الرياضية العربية والاسيوية التي تخص مجال اللعبة.		
٨	يقوم الاتحاد بتفعيل دور اللجان العاملة في الاتحاد والاتحادات الفرعية.		
٩	يسعى الاتحاد على التعاقد مع خبراء في مجال التدريب والتحكيم لتطوير واقع اللعبة .		
١٠	الاهتمام بالإعلام لأنه افضل الوسائل المساعدة في نجاح البطولات الرياضية ونشر الثقافة الرياضية.		

رابعاً:- محور التهديدات.

ت	العـــــــــــــــــبارات	تصلح	لا تصلح
١	يقوم الاتحاد بالإشراف الفني على تنفيذ الخطط والبرامج ويقيم عمل الاتحاد الفرعي في حالة عدم اقامة النشاطات المحلية.		
٢	الوضع الامني يعيق الاتحاد من استضافة البطولات العربية والدولية داخل القاعات الرياضية .		
٣	يؤثر العامل المالي على تواريخ الأنشطة الرياضية المخطط لها من قبل الاتحاد.		
٤	يشرف الاتحاد على الخطط والبرامج للاتحادات الفرعية وتقويمها فنيا .		
٥	هنالك فجوة تكنولوجية للمعلومات بين عمل الاتحاد والاتحاد الدولي.		
٦	ضعف المقدرة التحكيمية ما يثير اللاعبين والجماهير وخلق مشكلات فنية يكون الاتحاد في غنى عنها.		
٧	لا يسمح الاتحاد للاتحادات الرياضية بالاستثمار وتوفير الميزانيات اللازمة لتطبيق التوازن التنافسي.		
٨	لا توجد حيادية وموضوعية لدى المؤسسات الاعلامية لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الاتحاد .		
٩	ليس هنالك ضوابط ومعايير لدى الاتحاد بخصوص اسعار عقود اللاعبين والمدربين .		
١٠	عدم الاهتمام لدى الاتحاد بالبحوث والدراسات التي تخص واقع اللعبة والمشكلات التي تتعرض لها .		

ملحق (٥)

**يبين أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين اعتمدتهم الباحثة بشأن تحديد
صلاحية عبارات مقياسي الأداء الإداري والأداء الفني وفق نظام التحليل
الاستراتيجي (SWOT) في كل محور من محاور الدراسة**

ت	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	قصي فوزي خلف	أ. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
٢	عبد الحليم جبر نزال	أ. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
٣	نصير قاسم خلف	أ. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
٤	جاسم محمد جابر	أ.م. د	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء/ مديرية الأنشطة الطلابية
٥	حسن غالي مهاوي	أ. م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان
٦	عماد عزيز	أ.م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
٧	ساجت مجيد جعفر	أ.م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
٨	سندس موسى جواد	أ.م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات/ جامعة بغداد
٩	صلاح وهاب شاكر	أ.م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
١٠	فائز حسن عبد السادة	أ.م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
١١	سلام حنتوش رشيد	أ.م. د	الإدارة الرياضية	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة/ كلية التربية الاساسية /جامعة المستنصرية
١٢	بهاء حيدر فليح	م. د	الإدارة الرياضية	جامعة القادسية/ قسم الأنشطة الطلابية
١٣	عامر حسين	أ.م. د	الإدارة الرياضية	جامعة كربلاء / تربية رياضية
١٤	حيدر محمد مصلح	م. د	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
١٥	سهام حمود صابط	م. د	الإدارة الرياضية	وزارة التربية

ملحق (٦)**مرفق (١)**

**الصورة الأولية لمقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري
للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء دراسة علمية بعنوان (دراسة تقييمية للأداء الإداري والفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وفقاً لنظام التحليل الاستراتيجي (SWOT))، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديك مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.
(شاكراً لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أن يحفظكم ويوفقكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

- (١) الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.
- (٢) يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.
- (٣) لا تضع أكثر من علامة واحدة أمام كل عبارة.
- (٤) كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

واليك مثالا توضيحياً :

ت	العبارة	بدائل الاجابة			
٣	تشكل الثقافة التنظيمية دورا أساسيا ومهما في عمل الاتحاد.	لا اتفق	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً
	١- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.				✓
	٢- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.				✓
	٣- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.			✓	
	٤- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.		✓		
	٥- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا اتفق.	✓			

أولاً:- محور القوة.

ت	العبارة	لا اتفق	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً	أتفق دائماً
١	يعمل الاتحاد على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف التي وضعها في السابق والمخطط لها من قبل الاتحاد والاتحادات الفرعية.					
٢	يسعى الاتحاد إلى توزيع المهام والواجبات بين أعضائه كلاً حسب تخصصه الأكاديمي وخبرته العامة					
٣	تشكل الثقافة التنظيمية دورا أساسيا ومهما في عمل الاتحاد.					
٤	يعمل الاتحاد على بناء علاقات جيدة بينه وبين الاتحادات الفرعية لغرض تطوير اللعبة عربيا وعالميا.					
٥	يعمل الاتحاد على تشجيع العالمين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات					
٦	يمتلك الاتحاد الرؤيا الاستراتيجية عن عمل الاتحادات الفرعية					
٧	قدرة الاتحاد على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في اللعبة عربيا وعالميا.					
٨	حرص الاتحاد على المحافظة على المرونة والجدية في العمل الإداري للاتحاد					
٩	يعمل الاتحاد بحدثة النظم والمستلزمات الضرورية في تطوير أعماله.					
١٠	هنالك تنسيق واتصال مستمر بين الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية التابعة للعبة بما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي .					

ثانياً:- محور الضعف.

ت	العـــــــــــــــــبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	قلة المهارات والخبرات الادارية لأعضاء الاتحاد.					
٢	ضعف التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لغرض دعم لنشاطات الاتحاد.					
٣	يعمل الاتحاد على الاستثمار وعدم اعتماده على منح اللجنة الاولمبية.					
٤	المنشآت الرياضية في الاتحاد لا تلائم احتياجات المستفيدين منها في النشاطات الرياضية .					
٥	قلة مشاركة الاتحادات الفرعية بوضع المناهج السنوي.					
٦	ضعف التوجيهات الاستراتيجية للاتحاد المركزي بالنسبة للعاملين في الاتحادات الفرعية التابعة لها.					
٧	ضعف التنسيق لدى الاتحاد لغرض تغطية النشاطات والمباريات التي يقيمها الاتحاد اعلاميا.					
٨	قلة وجود اماكن مخصصة للاتحادات الفرعية والمستلزمات الخاصة بها يؤدي الى ضعف التنمية البشرية للعاملين فيها.					
٩	قلة مشاركة الاتحادات الفرعية بوضع المناهج السنوي.					
١٠	لا توجد لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها الاتحاد للمشاركة الخارجية العربية والعالمية.					

ثالثاً:- محور الفرص.

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أثقف أحياناً	نادرًا	لا اتفق
١	لدى الاتحاد أفكار جيدة مسندة على رؤية مستقبلية واضحة.					
٢	الاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات لتسهيل عمل الاتحاد.					
٣	يعمل الاتحاد المركزي مع الاتحادات الفرعية التابعة له بتنسيق الاعمال والعلاقات لتحقيق الاهداف					
٤	يسعى الاتحاد على توفير التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في العمل الاداري.					
٥	دعم وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية في اداء عمل الاتحاد.					
٦	توظف وسائل اتصال فعالة بين الاتحاد والاكاديميين اصحاب الخبرة.					
٧	يعمل الاتحاد على توفير منشآت رياضية حديثة لغرض تطوير اللعبة.					
٨	يعمل الاتحاد بأكثر من اتجاه لتحقيق اهداف العمل الرياضي وتطويرها.					
٩	توظيف وسائل الاتصال الفعالة بين الاتحاد المركزي والاكاديميين اصحاب الخبرة					
١٠	يعمل الاتحاد مع التطور الحاصل في الانظمة والقوانين في الاتحاد الدولي وموابتها					

رابعاً: محور التهديدات

ت	العـــــــــــــــبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	قلة الاحتكاك بالمشاركات الخارجية يؤدي الى ضعف قدرات العمل الاداري					
٢	تزايد الضغوط والنفوذ لدى المسؤولين في عمل الاتحاد.					
٣	هنالك الكثير من العوائق والمشاكل التي تعيق العمل الاداري للاتحاد					
٤	قلة الشركات أو المنظمات الراعية والداعمة للاتحاد وخاصتا رياضة كرة السلة.					
٥	ضعف التخصيصات المالية في الاتحاد يؤدي الى قلة الاجهزة والمستلزمات الخاصة باللعبة في الاتحادات الفرعية					
٦	تخلو الخطط الموضوعة من التقويم المرحلي أثناء تنفيذها من قبل القائمين على الاتحاد ومعالجتها.					
٧	القرارات والتغيرات الكبيرة والجوهريّة في القوانين والانظمة تمس عمل الاتحاد وتؤثر فيه.					
٨	لا يعمل الاتحاد على رعاية المتميزين في مجال اللعبة وتوفير الاجراءات المناسبة لهم ومساعدتهم على تطوير قابلياتهم وبالتنسيق مع الجهات المختصة					
٩	قلة الاهتمام الثقافي في المجتمع لرياضة كرة السلة					
١٠	يعمل الاتحاد على خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالعمل الإداري					

مرفق (٢)

الصورة الأولى لقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الجامعة المثلى.

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء دراسة علمية بعنوان (التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SOWT) للأداء الاداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة)، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديك مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.

(شاكراً لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أن يحفظكم ويوفقكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

- (١) الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.
- (٢) يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.
- (٣) لا تضع أكثر من علامة واحدة أمام كل عبارة.
- (٤) كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

والبيك مثلاً توضيحياً :

ت	العبارة	بدائل الاجابة				
٥	يحتضن الاتحاد طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابلياتهم في المنافسات	لا اتفق	اتفق نادراً	اتفق أحياناً	اتفق غالباً	اتفق دائماً
	١- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.					✓
	٢- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.				✓	
	٣- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.			✓		
	٤- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.		✓			
	٥- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا أتفق.	✓				

أولاً:- محور القوة.

ت	العبارة	لا اتفق	اتفق نادراً	اتفق أحياناً	اتفق غالباً	اتفق دائماً
١	يتفاعل اعضاء الاتحاد فيما بينهم عند اقامة النشاطات والمشاركات الداخلية والخارجية					
٢	يقوم الاتحاد بإدخال اللاعبين المحترفين ضمن الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة وذلك لرفع مستوى اللعبة.					
٣	اقامة الدورات التحكيمية والتدريبية من قبل الاتحادات الفرعية ودعمها من قبل الاتحاد المركزي .					
٤	يعمل الاتحاد باستراتيجية واضحة وتوقيات مناسبة عند وضع المنهاج السنوي للبطولات والمشاركات الرياضية.					
٥	يحتضن الاتحاد طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابلياتهم في المنافسات					
٦	هنالك تعاون مستمر بين الاتحاد والاتحادات الفرعية من اجل انجاح البطولات والانشطة الرياضية					
٧	يوفر الاتحاد جميع المستلزمات والمتطلبات والاجهزة الخاصة باللعبة في جميع الاتحادات الفرعية.					
٨	يمتلك الاتحاد القدرة على استقطاب وجذب المدربين العاملين ذوي الخبرة والجدارة العالية والمؤهلات الكفوة.					
٩	اتزان العمل الفني للاتحاد المركزي يساعد على تخطي العقبات والصعوبات التي تواجهه.					
١٠	يستقطب الاتحاد الخبراء المحترفين من مدربين ومحكمين الاجانب للاستفادة من خبراتهم في تطوير المدربين والحكام المحليين.					

ثانياً: - محور الضعف.

ت	العـــــــــــــــــــــــبارات	دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	العاملون في الاتحاد والاتحادات الفرعية لا يراعون التوقيعات الزمنية للبرامج والخطط و البطولات الموضوعة					
٢	قلة البنى التحتية من قاعات رياضية وملاعب خاصة برياضة كرة السلة عالية المستوى ومختصة.					
٣	قلة الاهتمام بالمواهب الرياضية الخاصة بالعبدة لدى الناشئين والشباب لضعف تعاون الجهات المختصة لأعداد برامج مركزية ذات آفاق مستقبلية شاملة تتولى تنفيذها لجان متخصصة فنية بالاتحاد.					
٤	قلة المعسكرات التدريبية ومدتها التي يضعها الاتحاد لأعداد المنتخبات الوطنية لغرض الاستعداد للمشاركات الخارجية					
٥	ضعف الاتصال بين الاتحاد و رواد اللعبة ادى الى عدم استثمار الخبرات لديهم وتبادلها في انتقاء الموهوبين.					
٦	ضعف التعاقد مع الشركات الراعية لنقل احداث البطولات والمشاركات الداخلية للاتحاد.					
٧	قصور مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على اعضاء الاتحاد المركزي فقط دون غيرهم من بقية اعضاء الاتحادات الفرعية.					
٨	ضعف معايير اختيار المدربين للمنتخبات الوطنية وأسسها.					
٩	لا يوفر الاتحاد الدورات التدريبية والفنية والتحكيمية في خارج القطر .					
١٠	قلة التمويل المالي للاتحاد ادى الى الغاء الحوافر والمكافآت للمدربين والحكام واللاعبين.					

ثالثاً:- محور الفرص.

ت	العبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	الاهتمام بالإعلام لأنه من أفضل الوسائل المساعدة في نجاح البطولات الرياضية ونشر الثقافة الرياضية.					
٢	يؤكد الاتحاد على أهمية المسؤولية الجماعية في نجاح أو فشل أي عمل أو نشاط رياضي.					
٣	يقدم الاتحاد على تنظيم البطولات الدولية على الصالات العراقية وتسهيل دخول الوفود المشاركة.					
٤	يراعي الاتحاد التطور في الظروف الاقتصادية للاتحاد ويجعلها أقل تعقيداً.					
٥	يعمل الاتحاد على تطوير الافكار باستخدام التقنيات الحديثة في المنافسات والبطولات الرياضية.					
٦	يعمل الاتحاد على استثمار الموارد البشرية والمالية لديه من خلال برامج رياضية ومالية.					
٧	يعمل الاتحاد على الحضور والمشاركة في المؤسسات الرياضية العربية والاسيوية التي تخص مجال اللعبة.					
٨	يقوم الاتحاد بتفعيل دور اللجان العاملة في الاتحاد والاتحادات الفرعية.					
٩	يسعى الاتحاد على التعاقد مع الخبراء والمختصين والمهتمين لتطوير واقع اللعبة.					
١٠	يرعى الاتحاد الطاقات الشابة ويتيح لهم فرص التدريب والتحكيم					

رابعاً:- محور التهديدات.

ت	العـــــــــــــــــبارات	دائماً	غالباً	أُتفق	أحياناً	أُتفق نادراً	لا اتفق
١	يقوم الاتحاد بالإشراف الفني على تنفيذ الخطط والبرامج ويقيم عمل الاتحاد الفرعي في حالة عدم اقامة النشاطات المحلية.						
٢	هنالك فجوة تكنولوجية للمعلومات بين عمل الاتحاد والاتحاد الدولي للعبة.						
٣	يؤثر العامل المالي على تواريخ الأنشطة الرياضية المخطط لها من قبل الاتحاد.						
٤	ضعف اشراف الاتحاد على الخطط والبرامج للاتحادات الفرعية وتقويمها فنيا .						
٥	الوضع الامني يعيق عمل الاتحاد من استضافة البطولات العربية والدولية داخل القاعات الرياضية .						
٦	ضعف المقدرة التحكيمية ما يثير اللاعبين والجماهير وخلق مشكلات فنية يكون الاتحاد في غنى عنها.						
٧	لا يسمح الاتحاد للاتحادات الرياضية بالاستثمار وتوفير الميزانيات اللازمة لتطبيق التوازن التنافسي.						
٨	لا توجد حيادية وموضوعية لدى المؤسسات الاعلامية للحلول والمشاكل التي تواجه الاتحاد.						
٩	ليس هنالك ضوابط لدى الاتحاد بخصوص اسعار عقود اللاعبين والمدربين.						
١٠	عدم الاهتمام لدى الاتحاد بالبحوث والدراسات التي تخص واقع اللعبة والمشكلات التي تتعرض لها						

ملحق (٧)

مرفق (١)

الصورة النهائية لقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى.

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء دراسة علمية بعنوان (التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة)، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديك مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.

(شاكراً لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أن يحفظكم ويوفقكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

- ٥) الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.
- ٦) يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.

٧) لا تضع أكثر من علامة واحدة أمام كل عبارة.

٨) كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس

واليك مثالاً توضيحياً :

ت	العبارة	بدائل الاجابة			
		لا اتفق	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً
٦	يمتلك الاتحاد الرؤيا الاستراتيجية عن عمل الاتحادات الفرعية.				أتفق دائماً
	١- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.				✓
	٢- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.				✓
	٣- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.			✓	
	٤- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.		✓		
	٥- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا اتفق.	✓			

طالب الماجستير
ظافر يونس غاوي

أولاً:- محور القوة.

ت	العبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	يعمل الاتحاد على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف التي وضعها في السابق والمخطط لها من قبل الاتحاد والاتحادات الفرعية.					
٢	يسعى الاتحاد إلى توزيع المهام والواجبات بين أعضائه كلاً حسب تخصصه الأكاديمي وخبرته العامة					
٣	تشكل الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً ومهما في عمل الاتحاد.					
٤	يعمل الاتحاد على بناء علاقات جيدة بينه وبين الاتحادات الفرعية لغرض تطوير اللعبة عربياً وعالمياً.					
٥	يعمل الاتحاد على تشجيع العالمين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات					
٦	يملك الاتحاد الرؤيا الاستراتيجية عن عمل الاتحادات الفرعية					
٧	قدرة الاتحاد على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في اللعبة عربياً وعالمياً.					
٨	حرص الاتحاد على المحافظة على المرونة والجدية في العمل الإداري للاتحاد					
٩	يعمل الاتحاد بجدّة النظم والمستلزمات الضرورية في تطوير أعماله.					
١٠	هناك تنسيق واتصال مستمر بين الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية التابعة للعبة بما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي .					

ثانياً:- محور الضعف.

ت	العـــــــــــــــــبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	قلة المهارات والخبرات الادارية لأعضاء الاتحاد.					
٢	ضعف التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لغرض دعم لنشاطات الاتحاد.					
٣	يعمل الاتحاد على الاستثمار وعدم اعتماده على منح اللجنة الاولمبية.					
٤	المنشآت الرياضية في الاتحاد لا تلائم احتياجات المستفيدين منها في النشاطات الرياضية .					
٥	قلة مشاركة الاتحادات الفرعية بوضع المناهج السنوي.					
٦	ضعف التوجيهات الاستراتيجية للاتحاد المركزي بالنسبة للعاملين في الاتحادات الفرعية التابعة لها.					
٧	ضعف التنسيق لدى الاتحاد لغرض تغطية النشاطات والمباريات التي يقيمها الاتحاد اعلاميا.					
٨	قلة وجود اماكن مخصصة للاتحادات الفرعية والمستلزمات الخاصة بها يؤدي الى ضعف التنمية البشرية للعاملين فيها.					
٩	قلة مشاركة الاتحادات الفرعية بوضع المناهج السنوي.					
١٠	لا توجد لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها الاتحاد للمشاركات الخارجية العربية والعالمية.					

ثالثاً:- محور الفرص.

ت	العبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	لدى الاتحاد أفكار جيدة مسندة على رؤية مستقبلية واضحة.					
٢	الاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات لتسهيل عمل الاتحاد.					
٣	يعمل الاتحاد المركزي مع الاتحادات الفرعية التابعة له بتنسيق الاعمال والعلاقات لتحقيق الاهداف					
٤	يسعى الاتحاد على توفير التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في العمل الاداري.					
٥	دعم وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية في اداء عمل الاتحاد.					
٦	توظف وسائل اتصال فعالة بين الاتحاد والاكاديميين اصحاب الخبرة.					
٧	يعمل الاتحاد على توفير منشآت رياضية حديثة لغرض تطوير اللعبة.					
٨	يعمل الاتحاد بأكثر من اتجاه لتحقيق اهداف العمل الرياضي وتطويرها.					
٩	توظيف وسائل الاتصال الفعالة بين الاتحاد المركزي والاكاديميين اصحاب الخبرة					
١٠	يعمل الاتحاد مع التطور الحاصل في الانظمة والقوانين في الاتحاد الدولي وموآكبتهآ					

رابعاً:- محور التهديدات

ت	العـــــــــــــــــبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	قلة الاحتكاك بالمشاركات الخارجية يؤدي الى ضعف قدرات العمل الاداري					
٢	تزايد الضغوط والنفوذ لدى المسؤولين في عمل الاتحاد.					
٣	هنالك الكثير من العوائق والمشاكل التي تعيق العمل الاداري للاتحاد					
٤	قلة الشركات أو المنظمات الراعية والداعمة للاتحاد وخاصة رياضة كرة السلة.					
٥	ضعف التخصيصات المالية في الاتحاد يؤدي الى قلة الاجهزة والمستلزمات الخاصة باللعبة في الاتحادات الفرعية					
٦	تخلو الخطط الموضوعة من التقويم المرحلي أثناء تنفيذها من قبل القائمين على الاتحاد ومعالجتها.					
٧	القرارات والتغيرات الكبيرة والجوهرية في القوانين والانظمة تمس عمل الاتحاد وتؤثر فيه.					
٨	لا يعمل الاتحاد على رعاية المتميزين في مجال اللعبة وتوفير الاجراءات المناسبة لهم ومساعدتهم على تطوير قابلياتهم وبالتنسيق مع الجهات المختصة					
٩	قلة الاهتمام الثقافي في المجتمع لرياضة كرة السلة					
١٠	يعمل الاتحاد على خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالعمل الإداري					

مرفق (٢)

الصورة النهائية لقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الفني للاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة المثنى.

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء دراسة علمية بعنوان (التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SWOT) للأداء الاداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة)، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديك مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.

(شاكرًا لكم جهودكم المباركة راجيًا من الله عز وجل أن يحفظكم ويوفقكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

- ٥) الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.
- ٦) يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.
- ٧) لا تضع أكثر من علامة واحدة أمام كل عبارة.
- ٨) كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

واليك مثالاً توضيحياً :

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
٥	يحتضن الاتحاد طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابلياتهم في المنافسات .	لا أتفق	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً	أتفق دائماً
١-	إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.					✓
٢-	إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.				✓	
٣-	إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.			✓		
٤-	إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.		✓			
٥-	إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا أتفق.	✓				

طالب الماجستير
ظافر يونس

أولاً: - محور القوة.

ت	العـــــــــــــــبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	يتفاعل اعضاء الاتحاد فيما بينهم عند اقامة النشاطات والمشاركات الداخلية والخارجية					
٢	يقوم الاتحاد بإدخال اللاعبين المحترفين ضمن الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة وذلك لرفع مستوى اللعبة.					
٣	اقامة الدورات التحكيمية والتدريبية من قبل الاتحادات الفرعية ودعمها من قبل الاتحاد المركزي .					
٤	يعمل الاتحاد باستراتيجية واضحة وتوقيتات مناسبة عند وضع المنهاج السنوي للبطولات والمشاركات الرياضية.					
٥	يحتضن الاتحاد طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابلياتهم في المنافسات					
٦	هنالك تعاون مستمر بين الاتحاد والاتحادات الفرعية من اجل انجاح البطولات والانشطة الرياضية					
٧	يوثر الاتحاد جميع المستلزمات والمتطلبات والاجهزة الخاصة باللعبة في جميع الاتحادات الفرعية.					
٨	يمتلك الاتحاد القدرة على استقطاب وجذب المدربين العاملين ذوي الخبرة والجدارة العالية والمؤهلات الكفوة.					
٩	اتزان العمل الفني للاتحاد المركزي يساعد على تخطي العقبات والصعوبات التي تواجهه.					
١٠	يستقطب الاتحاد الخبراء المحترفين من مدربين ومحكمين الاجانب للاستفادة من خبراتهم في تطوير المدربين والحكام المحليين.					

ثانياً:- محور الضعف.

ت	العــــــــــــبارات	أُتفق دائماً	أُتفق غالباً	أُتفق أحياناً	أُتفق نادراً	لا أتفق
١	العاملون في الاتحاد والاتحادات الفرعية لا يراعون التوقيتات الزمنية للبرامج والخطط و البطولات الموضوعة					
٢	قلة البنى التحتية من قاعات رياضية وملاعب خاصة برياضة كرة السلة عالية المستوى ومختصة.					
٣	قلة الاهتمام بالمواهب الرياضية الخاصة بالعبة لدى الناشئين والشباب لضعف تعاون الجهات المختصة لأعداد برامج مركزية ذات آفاق مستقبلية شاملة تتولى تنفيذها لجان متخصصة فنية بالاتحاد.					
٤	قلة المعسكرات التدريبية ومدتها التي يضعها الاتحاد لأعداد المنتخبات الوطنية لغرض الاستعداد للمشاركات الخارجية					
٥	ضعف الاتصال بين الاتحاد و رواد اللعبة ادى الى عدم استثمار الخبرات لديهم وتبادلها في انتقاء المواهبين.					
٦	ضعف التعاقد مع الشركات الراعية لنقل احداث البطولات والمشاركات الداخلية للاتحاد.					
٧	قصور مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على اعضاء الاتحاد المركزي فقط دون غيرهم من بقية اعضاء الاتحادات الفرعية.					
٨	ضعف معايير اختيار المدربين للمنتخبات الوطنية وأسسها.					
٩	لا يوفر الاتحاد الدورات التدريبية والفنية والتحكيمية في خارج القطر .					
١٠	قلة التمويل المالي للاتحاد ادى الى الغاء الحوافر والمكافئات للمدربين والحكام واللعبين.					

ثالثاً:- محور الفرص.

ت	العبارات	أنتف دائماً	أنتف غالباً	أنتف أحياناً	أنتف نادراً	لا اتفق
١	الاهتمام بالإعلام لأنه من أفضل الوسائل المساعدة في نجاح البطولات الرياضية ونشر الثقافة الرياضية.					
٢	يؤكد الاتحاد على أهمية المسؤولية الجماعية في نجاح أو فشل أي عمل أو نشاط رياضي.					
٣	يقدم الاتحاد على تنظيم البطولات الدولية على الصالات العراقية وتسهيل دخول الوفود المشاركة.					
٤	يراعي الاتحاد التطور في الظروف الاقتصادية للاتحاد ويجعلها أقل تعقيداً.					
٥	يعمل الاتحاد على تطوير الأفكار باستخدام التقنيات الحديثة في المنافسات والبطولات الرياضية.					
٦	يعمل الاتحاد على استثمار الموارد البشرية والمالية لديه من خلال برامج رياضية ومالية.					
٧	يعمل الاتحاد على الحضور والمشاركة في المؤسسات الرياضية العربية والاسيوية التي تخص مجال اللعبة.					
٨	يقوم الاتحاد بتفعيل دور اللجان العاملة في الاتحاد والاتحادات الفرعية.					
٩	يسعى الاتحاد على التعاقد مع الخبراء والمختصين والمهتمين لتطوير واقع اللعبة.					
١٠	يرعى الاتحاد الطاقات الشابة ويتيح لهم فرص التدريب والتحكيم					

رابعاً:- محور التهديدات.

ت	العبارات	أنتف دائماً	أنتف غالباً	أنتف أحياناً	أنتف نادراً	لا أنتف
١	يقوم الاتحاد بالإشراف الفني على تنفيذ الخطط والبرامج ويقيم عمل الاتحاد الفرعي في حالة عدم إقامة النشاطات المحلية.					
٢	هنالك فجوة تكنولوجية للمعلومات بين عمل الاتحاد والاتحاد الدولي للعبة.					
٣	يؤثر العامل المالي على تواريخ الأنشطة الرياضية المخطط لها من قبل الاتحاد.					
٤	ضعف إشراف الاتحاد على الخطط والبرامج للاتحادات الفرعية وتقويمها فنياً .					
٥	الوضع الأمني يعيق عمل الاتحاد من استضافة البطولات العربية والدولية داخل القاعات الرياضية .					
٦	ضعف المقدرة التحكيمية ما يثير اللاعبين والجماهير وخلق مشكلات فنية يكون الاتحاد في غنى عنها.					
٧	لا يسمح الاتحاد للاتحادات الرياضية بالاستثمار وتوفير الميزانيات اللازمة لتطبيق التوازن التنافسي.					
٨	لا توجد حيادية وموضوعية لدى المؤسسات الاعلامية للحلول والمشاكل التي تواجه الاتحاد.					
٩	ليس هنالك ضوابط لدى الاتحاد بخصوص اسعار عقود اللاعبين والمدربين.					
١٠	عدم الاهتمام لدى الاتحاد بالبحوث والدراسات التي تخص واقع اللعبة والمشكلات التي تتعرض لها					

ملحق (۸)

كتاب تسهيل مهمة

اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية
الاتحاد العراقي لكرة السلة

No. :
Date :

العدد : ٢٨
التاريخ : ٢٠١٩/١/٢١

إلى / الاتحادات الفرعية لكرة السلة في المحافظات
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة :

كتاب جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / وحدة الدراسات العليا المرقم : ٢٠١٩/١/٢
نرجو تسهيل مهمة طالب الماجستير (طارق يونس غياوي) حول اجراء تجربة الاختبار واكمل متطلبات رسالة الماجستير.
مع التقدير ...

د. حسين العميدي
رئيس الاتحاد

نسخة منه الى :
• ادارة الاتحاد

iraq.basketball@gmail.com
dr.khalid_lbb@yahoo.com
ameedl_basket@yahoo.com

www.iraqbasketball.com

iraqi.basketball