

التخطيط الاستراتيجي لدى قادة التربية الكشفية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي

م.م سهام حمود صابط
معهد اعداد المعلمات / البصرة
2014م

الخلاصة

الباب الأول :- التعريف بالبحث :

اشتمل الباب الأول على المقدمة وأهمية البحث , والتي تم التطرق فيها إلى التعريف (التخطيط الاستراتيجي) المستند إلى الأسس العلمية , وأثره في المؤسسات التربوية , وكذلك التعرف على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التربوية والتعليمية, مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التحديات المحيطة بها وكذلك التعرف على التربية الكشفية لكونها حركة تربوية ذات الطابع الوطني والإقليمي والعالمي , وعلى مؤسسات التربية الكشفية لكونها جانب من جوانب النشاط البشري.

أما المشكلة فتمثلت بان الظروف البيئية العراقية تتميز بعدم الاستقرار , وعدم الثبات , وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة (الاقتصادية , الاجتماعية , السياسية , الثقافية) , يصبح لزاما على مديريات نشاط الرياضي والكشفي والخاصة بالفتية والشباب , إن تدير نفسها بأسلوب إداري هادف , وواعي , يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير , من المشاكل , والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة , تمكنها من زيادة فرص بقائها , ونجاحها في تحقيق أهدافها , وضمان قيامها بالأدوار المناط بها على أفضل وجه , وهذا لن يتحقق بدون التخطيط الاستراتيجي , وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: (ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي) , أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم معرفة العوامل الايجابية والسلبية لها واساليب معالجتها.

وهدف البحث إلى التعرف على مكونات البيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي لدى شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي في البصرة . والتعرف على مكونات البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي لدى شعب التربية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي في البصرة , أما مجالات البحث , فتمثلت: بالمجال البشري واشتملت على قادة التربية الكشفية والمجال المكاني مواقع مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة , والمجال الزمني من الفترة ((2013 /5/1) الى (2013/7/3)).

وفي الباب الثالث :- الذي حمل عنوان منهج البحث وجراءته الميدانية :

فقد اختارت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي, إذ بلغت العينة بـ (50) قائد في التربية

الكشفية

أما الباب الرابع :- والذي اختص بـ عرض النتائج, وتحليلها, ومناقشتها :

تطرقت الباحثة في هذا الباب استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة البحث واعتمدت الباحثة مقياس (سلم التقدير الثلاثي) ., ومناقشتها على وفق الأسلوب العلمي المتبع .

وتطرقت الباحثة في الباب الخامس إلى الاستنتاجات والتوصيات, إذ استنتجت الباحثة : أن تحليل البيئة الخارجية (فرص , وتحديات) والبيئة الداخلية (نقاط قوة , ونقاط ضعف) للمؤسسة كان بالمستوى المقبول, ضعف في تحقيق التوازن بين الفرص السهلة والفورية , لتحسين أنشطة التربية الكشفية ,

والفرص الأكثر صعوبة والطويلة الأجل ، التي تتطلب مزيداً من الإبداع والتغيير في خصائص الأنشطة التربوية الكشفية ، وكانت التوصيات التي أوصت الباحثة بها هي الحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء أكان ذلك يتعلق بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء وتحسين المستوى في المؤسسة بشكل عام. والعمل على الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية وتنقيتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، والتفكير الاستراتيجي المستقبلي ، والتأكيد على ضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل أوسع في المؤسسات التربوية ، وذلك لتدعيم إمكاناتها الداخلية وزيادة قدراتها ودفعها للتقدم والنمو ومساندة تكيفها مع التغيرات البيئية المختلفة وذلك من خلال تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

1- التعريف بالبحث :-

1-1 المقدمة وأهمية البحث:-

في ظل ما تعيشه المؤسسات التربوية اليوم في بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد ، والانفجار المعرفي ، والتطور التكنولوجي ، وثورة المعلومات ، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية ، واجتماعية ، واقتصادية ، وتكنولوجية ، وثقافية ، تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل والتحديات الخارجية ، وتشمل هذه التغيرات المجالات السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والتكنولوجية من جهة ، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة ، وأوجه الضعف من جهة أخرى ، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل و المتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه ، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف ، والتأقلم مع بيئتها الداخلية (نقاط القوة - نقاط الضعف) ، وبيئتها الخارجية (الفرص - التحديات) ، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء ، وإلا سيكون مصيرها التراجع والفشل .

وان التخطيط الاستراتيجي يعمل على تمكين المؤسسات التربوية من التعامل بفعالية مع جوانب قوتها وضعفها في مواجهة الفرص والتحديات التي تحويها بيئتها المحيطة ، كما يمكنها من تحديد الغايات التي تسعى لتحقيقها وسبل الوصول إليها .

ويؤكد التخطيط الاستراتيجي على التحليل الداخلي والخارجي ، لبيئة المؤسسة التربوية والتعليمية ، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التحديات المحيطة بها ، وضرورة تواجد برنامج عمل بطرح بدائل وخيارات عديدة ، يمكن من خلالها إتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز ، طبقاً لمستقبلها المنشود والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية ، وما تشمله من متغيرات ، وتقويمها بصفة مستمرة ، وبطريقة علمية ، تمكن من استشراف هذه المتغيرات ، حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ ، وإعادة تنظيمها والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة .

وتشهد التربية الكشفية كغيرها من جوانب النشاط البشري مرحلة غير مسبوقة من التغيير ، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل ومن أهم بأدوات ظهوره كثرة العوامل البيئية في محيطها وتباينها واعتماد كل منها على الأخرى ، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت في مراحل " التنوع والنوعية " وخاصة التخطيط طويل المدى ، فمع تحرك من مرحلة النمو والتوسع في نهاية الستينات ، وازدهارها في السبعينات والثمانينات إلى مرحلة الاضطراب في التسعينات لم تستطع مراكز التخطيط المركزي ، والتخطيط طويل المدى من مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة ، ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التربية الكبيرة ، للمتغيرات التي تحدث في البيئة .

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية ، التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات العامة والخاصة ، لما له من أهمية في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها ، بالإضافة إلى أهمية الحركة الكشفية في تنمية الفتية والشباب للاستفادة من قدراتهم البدنية والمهارية والعقلية والاجتماعية والوطنية كمواطنين صالحين مسؤولين عن مجتمعهم ، وما لها من خاصية تربوية تهدف إلى التنمية المتكاملة للفرد من النواحي البدنية والمهارية والاجتماعية لكي يتمكن من مواجهة تبعات المستقبل .

1-2 مشكلة البحث :

في ظل الظروف البيئية العراقية التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة (الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، الثقافية) يصبح لزاماً على مديريات نشاط الرياضي والكشفي والخاصة بالفتية والشباب ، إن تدير نفسها بأسلوب إداري هادف ، وواعي ، يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير ، من المشاكل ، والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة ، تمكنها من زيادة فرص بقائها ، ونجاحها في تحقيق أهدافها ، وضمان قيامها بالأدوار المناط بها على أفضل وجه ، وهذا لن يتحقق بدون التخطيط الاستراتيجي.

ولأهمية الفهم الصحيح ، والممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة ، ولضرورة البدء باستخدام وتصنيف التخطيط الاستراتيجي ، كأداة من أدوات الإدارة الحديثة ، التي تساعد مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة ، بالتأقلم ، والتكيف مع بيئتها الداخلية ، والخارجية ، وانطلاقاً من حرص هذه المديريات على تحسين ، وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء الأمثل ، ومحاولة للنهوض بالواقع الكشفي في العراق . (فان الباحثة ترغب) في (التخطيط الاستراتيجي لدى قادة التربية الكشفية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة) ، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: (ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه شعبة التربية الكشفية مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة ، أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم معرفة العوامل الايجابية والسلبية لها).

1-3 أهداف البحث:

- 1- التعرف على مكونات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للتخطيط الاستراتيجي لدى شعب التربية الكشفية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة.
- 2- التعرف على مكونات البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) للتخطيط الاستراتيجي لدى شعب التربية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة.

1-4 مجالات البحث :

- 1-4-1 المجال البشري :- اشتملت عينة البحث على قادة التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي في البصرة .
- 2-4-1 المجال المكاني :- مواقع مديريات النشاط الرياضي والكشفي في البصرة.
- 3-4-1 المجال الزمني :- من الفترة (2013 /5/1) الى (2013/7/3).

2- الدراسات النظرية

2-1-1-1 نشأة الحركة الكشفية

الحركة الكشفية هي تلك الحركة الشبابية العالمية ، التي نشئت لتكون كحركة تربوية تعلم الفتيان الاعتماد على النفس ، وحسن التصرف والخلق القويم كما تشمل الكثير من المهارات ، والألعاب الممتعة والمثمرة بالإضافة إلى المهارات والفنون المختلفة ، وتغرس فيهم حب الوطن وعبادة الخالق ، ومساعدة الغير . وعلى الرغم من نشأت الحركة الكشفية في العقود الأولى من القرن العشرين، وهو عصر الاضطرابات الاجتماعية والسياسية (20 : 605-631)، ولكنها لم تتأثر بالمتغيرات التي حدثت هنا وهناك (سياسية – اقتصادية – اجتماعية – ثقافية) بفضل المبادئ والطريقة الكشفية اللتين تعدان ركيزة لها كما تعدان من أهم المتطلبات التربوية للفتية والشباب في الماضي والحاضر والمستقبل.

2-1-2 مفهوم الحركة الكشفية

ان مصطلح الحركة الكشفية يتكون من جزئين هما (الحركة ، الكشافة) ويقصد بالحركة هي انتقال الشيء من حال إلى حال : ومفهوم الحركة هنا يعني اكتساب الوعي والرشد والبصيرة والهدى، فلا قيمة لحركة من دون وعي ورشد وبصيرة وهدى، ومن خلال مفهوم الحركة الكشفية فان ضياء الدين سرع جواد يعرف الحركة الكشفية بأنها " مساعدة الفتية أو الشباب على تنمية طاقاتهم الجسمية والعقلية والاجتماعية والروحية كأفراد وكمواطنين مسؤولين وكأعضاء في مجتمعاتهم المحلية والوطنية والعالمية" . (10:53) ، وتعرفها اللجنة العالمية للبرامج (2009) "بأنها حركة تربوية للشباب ذات طابع تطوعي لا سياسي مفتوحة للجميع دون تفریق في الأصل أو الجنس أو العقيدة". (14:11) ، ويعرف كمال رجب سليمان (2009) بأنها " حركة تهذيب للنفس في ممارسة فعلية أساسها أخلاق طيبة تبدأ بالدين للالتزام في مسيرتها التي تتجه نحو السلوكيات الحسنة. (13:138) ، ويعرف فوزي فرغلي الحركة الكشفية بأنها مجموع الممارسات التربوية التطوعية غير السياسية والموجهة للفتية والشباب (ذكوراً وإناثاً) مفتوحة للجميع دون تمييز في الأصل أو الجنس أو العقيدة ، وفقاً للهدف والمبادئ والطريقة التي عبر عنها مؤسس الحركة. (12:3)

2-1-3 هدف الحركة الكشفية

"طبقاً للفلسفة التربوية للكشفية ، يولد كل فرد متمتعاً بقدرات وطاقات فريدة يمكننا العمل على تنميتها في اتجاه بناء". (16:20) وحتى يمكننا الاستفادة من هذه الطاقات وتوجيهها التوجيه الجيد ، يتعين علينا تنمية كافة قدرات الفرد (البدنية والعقلية والروحية والعاطفية والاجتماعية) في الاتجاه التربوي الصحيح ، وبما ان الحركة الكشفية تهدف إلى مساعدة الفتية أو الشباب على تنمية طاقاتهم الجسمية والعقلية والاجتماعية والروحية كأفراد وكمواطنين مسؤولين وكأعضاء في مجتمعاتهم المحلية والوطنية والعالمية وإن الهدف من تربية الفرد تربية كشفية هو "الانصراف عن المشاغل الذاتية إلى الخدمة العامة، ولذلك فهي تهيي الفرد لاكتساب الخبرة العملية في أعماله اليومية ومبادئه العامة". (2:154)

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية :-

3-1 منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .

3-2 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من قادة التربية الكشفية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة للعام الدراسي (2012-2013)، ويبلغ عدد العينة البحث (50) وهم يشكلون كامل مجتمع الدراسة بنسبة 100% للمديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة ، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة

(100%) من أفراد المجتمع الأصلي ، ولقد وزعت الباحثة من جانبها بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وتحفيزهم للتعامل مع تعبئة الاستبانة على الوجه المطلوب وبشكل محدد ودقيق.

3-3 أدوات ووسائل جمع المعلومات:

استخدمت الباحثة الأدوات والوسائل الآتية كونها تتلائم وطبيعة مشكلة البحث ، ويقصد بأدوات البحث " الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث من خلالها حل المشكلة ما ، مهما كانت تلك الأدوات ، وبيانات ، وأجهزة " . (65:19)

والأدوات التي استخدمتها الباحثة هي:

- ✓ المراجع والمصادر العربية والأجنبية
- ✓ استمارة استبيان...ملحق رقم(1)
- ✓ شبكة المعلومات الدولية / الإنترنت
- ✓ حاسبة الكترونية نوع (sony) .

3-3-1 أداة البحث :

استخدمت الباحثة الاستبانة وهي " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب " . (6: 287) لمعرفة مدى تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة ، وتعد هي " إحدى الطرائق الشائعة للحصول على الحقائق ، وجمع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل ، وتعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة توزع على عدد كبير نسبياً من أفراد مجتمع الدراسة " . (5: 395) وتمشياً مع ظروف هذه الدراسة ، فقد أعدت الباحثة الاستبانة اللازمة لذلك .

3-4 خطوات اعداد استبانته

3-4-1 اعداد الاستبانة في صورتها الأولية(*) وفقاً لما يلي:-

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق ما يلي :
تم اعداد المحاور والفقرات للاستبانة وتم عرضها على مجموعة من الخبراء لبيان مدى صلاحيتها لقياس التخطيط الاستراتيجي ، وبعد عرضها على الخبراء والمختصين حصلت على نسبة اتفاق مقبول (80%) . حيث كل محور يحتوي على مجموعة من الفقرات في صورتها الأولية والتي شملت (16) فقرة والملحق رقم (1) يوضح ذلك .

وتم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، والتربية الكشفية ، والإدارة الأعمال ، والاختبارات والقياس ، ومن لديهم الخبرة العملية والعملية في المجال (الإدارة والتنظيم ، والتربية الكشفية ، والتخطيط الاستراتيجي)

3-4-2 طريقة القياس

لقد استخدمت الباحثة طريقة (سلم التقدير الثلاثي) ، وحيث أعطت لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما يلي:

سلم الثلاثي المتدرج الدرجة

3	دائما
2	احياناً
1	نادراً

3-4-3 التجربة الاستطلاعية

قامت الباحثة بالتحقق باجراء التجربة الاستطلاعية وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة (5) افراد في مديرية النشاط الرياضي والكشفي في البصرة وذلك في(

(2013/4/28)

3-4-4-3 صدق الاستبانة

3-4-4-1 الصدق الظاهري

استخدمت الباحثة لا يجاد معامل الصدق طريقتين هما الصدق الظاهري وذلك بالاعتماد على رأي الخبراء حول صلاحية الفقرات

3-4-4-2 الاتساق الداخلي

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة (5) فرد من خارج أفراد العينة البحث تم اختيارهم ممن لديهم خبرة في مجال التربية الكشفية ويعملون كموظفين ليس لديهم مهامها ادارية ، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات لا ستبانة والدرجة الكلية للأداة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) والجدول التالية توضح ذلك وفق الآتي:

جدول (1)

معامل الارتباط كل فقرة من فقرات المحورين (التحليل الاستراتيجي البيني " الخارجي، الداخلي") مع الدرجة الكلية

ت	الفقرات	معامل الارتباط
1	المؤسسة تقوم بتحليل العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية العامة " السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية" التي تؤثر على عملها في المستقبل	0.611
2	تتابع المؤسسة كل المتغيرات والظروف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي قد تؤثر على طبيعة عملها)	0.514
3	سياسة المؤسسة قائمة على استثمار كل الموارد المادية المرتبطة بالبيئة الخارجية والتي شأنها دعم العمل وتقديمه	0.519
4	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية والعمل على تلأفيها	0.579
5	تحرص المؤسسة على المحافظة على المرونة والجديّة في عمل الإدارة العليا	0.522
6	لدى المؤسسة القدرة بالتوصل إلى القرارات الاستراتيجية عند تعرضها لتحديات الخارجية المحتملة	0.579
7	من أهم أهداف المؤسسة هو تحديد الاستراتيجيات التطويرية والمستنبطة من البيئة الخارجية	0.541
8	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات " موارد بشرية ، مالية، إدارية ، التكنولوجية ، الأنظمة الإدارية المختلفة ، ونظم المعلومات الإدارية " التي تؤثر على عملها	0.503
9	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	0.599
10	توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالمنهج المخصص للمؤسسة	0.475
11	سياسة المؤسسة قائمة على أساس تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال البحث عن طرق والأساليب التي تعالج نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط القوة	0.609
12	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات .	0.552
13	تقوم المؤسسة بتعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب العاملين في المؤسسة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة	0.547
14	تعمل المؤسسة على تحسين وجهة نظر العاملين من خلال الأنشطة المركزية واللامركزية .	0.622
15	تحدد الكفاءات الإدارية المطلوبة للقيام بمهام التربية الكشفية وتعمل على تنظيم برامج تدريب فعالة لهذه الكفاءات وفق حاجاتهم .	0.648
16	تعمل المؤسسة على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة " وان الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة."	0.622

ر الجدولية (0.231) عند درجة حرية (48) عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01)

يتبين من الجدول رقم (1) إن قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) و (0,01) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3-4-4-3 ثبات الإستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وعدد أفرادها (5) ، وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية

1- طريقة التجزئة النصفية

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية وتعمل طريقة التجزئة النصفية على قياس الاتساق الداخلي بفقرات المقياس ، حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين متكافئين (الزوجي، فردي) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية ، وقد اعتمدت الباحثة على بيانات التجربة الاستطلاعية والبالغة (5) افراد في حساب

الثبات بهذه الطريقة ، وبعد ذلك " تم استخراج معامل الارتباط بين مجموع الدرجات للنصفين بطريقة (بيرسون) من القيم الخام ". (183:11) ، وقد بلغ معامل الارتباط بين النصفين هو (0.503) ، " الا ان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار وذلك يتعين تعديل هذا المعامل او تصحيحه حتى نحصل على معامل ثبات الاختبار ككل ". (8: 204) ، وتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (spearman brown) ، معامل الارتباط المعدل = $R + 1 / 2R$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية ، وكانت نتيجة معامل الثبات (0.669) ، وهو معامل ثبات معنوي يمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار ، وتم الحصول على النتائج الموضحة كما في الجدول رقم (2) يوضح ذلك .

الجدول رقم (2)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل سبيرمان براون	معامل الارتباط	الثبات بطريقة التجزئة النصفية
0.669	0.503	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية ذات دلالة وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات وتطبيقها على عينة الدراسة.

3-5- التجربة الرئيسية

بعد أن تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قامت بتطبيقها على عينة قصديه تمثل (100%) من مجتمع الدراسة حيث أن مجتمع الدراسة مكون من (5) من القادة مديرية التربية الكشفية في البصرة ، وقد تولت الباحثة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بالتعاون مع مديرية النشاط الرياضي و الكشفية في البصرة ، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة .
وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة قصديه مقدارها (50) من قادة التربية الكشفية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2012 - 2013) ، وقد تم الانتهاء من جمع الاستبانات في 20/ 6/ 2013م ، حيث قامت الباحثة بتفريغها ورصد كل المعلومات الواردة فيها تمهيداً للمعالجة الإحصائية .

3-6 أساليب المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات إحصائياً بعد استشارة عدد من المتخصصين في الإحصاء وتحليل البيانات ، في جامعة بغداد وكلية الإدارة والاقتصاد ، وبناء على ذلك فقد استخدمت الباحثة طريقة الحزم الإحصائية (SPSS) وذلك لحساب ما يلي :

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
3. لايجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون pearson .
4. لايجاد معامل الثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :-

تناولت الباحثة في هذا الباب استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة البحث ، وبعد ان تم جمع النتائج ومن ثم معالجتها احصائيا ومن اجل استعراض .
1-4 عرض نتائج المحورين (التحليل الاستراتيجي البيئي "الخارجي ، الداخلي") وتحليلها ومناقشتها :-

تم حساب الوسط المرجح والوزن المنوي لكل فقرة من فقرات المحورين وكذلك ترتيبها وذلك لمعرفة (المؤسسة تقوم بالتحليل الاستراتيجي البيئي "الخارجي ، الداخلي" للتخطيط الاستراتيجي) :
وجداول رقم (3) يبين ذلك :

جدول (3)
يبين الوسط الحسابي المرجح والوزن المنوي لكل فقرة من فقرات المحورين للاستبانة

الترتيب	الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	الفقرات في الاستبانة /
الثالثة	73%	2.19	المؤسسة تقوم بتحليل العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية العامة " السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية" التي تؤثر على عملها في المستقبل	1
الخامسة	71%	2.13	تتابع المؤسسة كل المتغيرات والظروف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي قد تؤثر على طبيعة عملها)	2
السابعة	68%	2.04	سياسة المؤسسة قائمة على استثمار كل الموارد المادية المرتبطة بالبيئة الخارجية والتي شانها دعم العمل وتقديمه	3
الرابعة	72%	2.18	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية والعمل على تلافيها	4
الاولى	76%	2.28	تحرص المؤسسة على المحافظة على المرونة والجدية في عمل الإدارة العليا	5
العاشر	66%	1.98	لدى المؤسسة القدرة بالتوصل إلى القرارات الاستراتيجية عند تعرضها لتحديات الخارجية المحتملة	6
الثامنة	67%	2.01	من أهم أهداف المؤسسة هو تحديد الاستراتيجيات التطويرية والمستنبطة من البيئة الخارجية	7
الثانية عشرة	64%	1.94	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات " موارد بشرية ، مالية، إدارية ، التكنولوجية ، الأنظمة الإدارية المختلفة ، ونظم المعلومات الإدارية " التي تؤثر على عملها	8
التاسعة	66%	2.00	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	9
السادسة	70%	2.11	توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالمنهج المخصص للمؤسسة	10
السادسة عشرة	56%	1.70	سياسة المؤسسة قائمة على أساس تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال البحث عن طرق والأساليب التي تعالج نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط القوة	11
الخامسة عشرة	57%	1.71	تعمل المؤسسة على تشجيع العالمين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات .	12
الحادية عشرة	65%	1.97	تقوم المؤسسة بتعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب العاملين في المؤسسة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة	13
الثالثة عشرة	64%	1.93	تعمل المؤسسة على تحسين وجهة نظر العاملين من خلال الأنشطة المركزية واللامركزية .	14
الرابعة عشرة	61%	1.833	تحدد الكفاءات الإدارية المطلوبة للقيام بمهام التربية الكشفية وتعمل على تنظيم برامج تدريب فعالة لهذه الكفاءات وفق حاجاتهم .	15
الثانية عشرة	73%	2.21	تعمل المؤسسة على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة " وان الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة".	16

ويتبين من جدول (3) ان فقرات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية بحيث تتمثل البيئة الخارجية من الفقرة (1-7) ، والبيئة الداخلية من الفقرة (8-16) ومن خلال عرض وتحليل ومناقشة هذه الفقرات تبين لنا أن :-

الفقرة الأولى والتي نصت على إن (المؤسسة تقوم بتحليل العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية العامة " السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والتكنولوجية " التي تؤثر على عملها في المستقبل) ، بوسط مرجح قدره (2.19) ، وهي بوزن منوي قدره (73%) ، والتي احتلت المرتبة (الثالثة) ، وهذا يبين بان لدى أفراد المؤسسة وعي بأهمية هذا التحليل للتعرف من خلاله على

السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتكنولوجي والتكيف معه ، حيث إن هذا التحليل يساعد الإدارة على التحديد للقضايا الاستراتيجية التي تواجهها ، حيث يؤكد (Stoffels) ، أن تحليل البيئة الخارجية هو منهجية لدراسة وفحص القضايا السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية الخارجية ، التي تؤثر بشكل ملموس على بقاء المؤسسة ، وأدائها ، ونجاحها ، ونموها ، ولا يمكن تجاهلها أو الابتعاد عنها.(23: 47)

أما بالنسبة للفقرة الثانية والتي نصت على أن (المؤسسة تتبع كل المتغيرات والظروف المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة والتي قد تؤثر على طبيعة عملها) ، بوسط مرجح قدره (2.13) ، وهي بوزن مؤني قدره (71%) ، والتي احتلت المرتبة (الخامسة) ، وهذا يبين بان المؤسسة لديها معرفة بأهمية أتباع كل المتغيرات البيئة الخارجية الخاصة والتي تشمل (المؤسسات الأخرى ، والجماعات ، والأفراد التي يجب على المؤسسة التفاعل معها للبقاء والنجاح ، وتختلف البيئية الخاصة باختلاف المجال الذي تعمل فيه ، وتختاره والذي يتحدد بنوع الخدمة) ، باعتبار أنها دائمة التغير ، مما تؤثر على طبيعة عمل المؤسسة ، وفي حين يؤكد (احمد محمود الزنفلي) على إن يتم تعزيز عملية التكيف بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها ، والتي يغلب عليها طابع التغير السريع وعدم الاستقرار.(1: 47)

إما بالنسبة للفقرة الثالثة والتي نصت على أن (سياسة المؤسسة قائمة على استثمار كل الموارد المادية المرتبطة بالبيئة الخارجية والتي شأنها دعم العمل وتقديمه) ، بوسط مرجح قدره (2.04%) ، وهي بوزن مؤني قدره (68%) ، والتي احتلت المرتبة (السابعة) ، حيث كان مستوى الأداء المؤسسة بالمستوى المقبول ، حيث ترى الباحثة انه يجب القيام بالتحليل البيئي الاستراتيجي وهو الذي يتطرق إلى ما تحويه المؤسسات في بيئتها الخارجية ، لأنه لا يمكن فصل البيئية الخارجية عن البيئية الداخلية بأي حال من الأحوال ، ويمكن السبب في عدم قدرة المؤسسة أن تقوم باستثمار إي فرصة قبل أن تتفحص بيئتها الداخلية لأنه من خلال ذلك التفحص يمكن إن نحدد نقاط القوة و أوجه الضعف الداخلية للمؤسسة ، وهذا ما يبيئه (حسن علي ألزغبني) انه يجب على إدارة المؤسسة أن تدرس هذه الاستثمارات في ضوء كيفية تأثيرها باستراتيجية أعمال المؤسسة ، وفي بعض الأحيان كيف يمكن استخدام كل هذه الموارد لصياغة تلك الاستراتيجية ، وستحتاج الإدارة إلى طريقة ما لتقويم هذا الموارد بإطار الأعمال إلى جانب أن الفرص ستكون بحاجة إلى أن تستنبط من خلال الأساليب المستندة إلى الأعمال ، من أجل تمكين الإدارة من تطبيق مآثم دراسته.(3: 62)

أما الفقرة الرابعة والتي نصت على أن (المؤسسة تقوم بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية والعمل على تلافيها) ، بوسط مرجح قدره (2.18%) ، وهي بوزن مؤني قدره (72%) ، والتي احتلت المرتبة (الرابعة) ، وهذا يبين بان المؤسسة تقوم بعملية جمع البيانات حول العوامل البيئية الخارجية بشكل متفاوت بين فترة وأخرى ، حيث تستطيع إن تحدد فرصها والتحديات المحيطة بها ، والتي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في عوامل تلك البيئة ، حيث يؤكد (احمد محمود الزنفلي) على أن المؤسسة تواجه العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التحديات التي تؤثر في سلوكها ، وتؤثر على قدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها ، ويتطلب ذلك انه قبل وضع الاستراتيجية ادراك أين توجد هذه الفرص والتحديات ، وأهميتها وإبعادها ومجالاتها واتجاهات تأثيرها على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ووضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج.(1: 123)

حيث كانت الفقرة الخامسة والتي نصت على أن (تحرص المؤسسة على المحافظة على المرونة والجدية في عمل الإدارة العليا) ، بوسط مرجح قدره (2.28) ، وهي بوزن مؤني قدره (76%) ، والتي احتلت المرتبة (الأولى) ، وهذا يبين أن الفقرة الخامسة في هذا المحور هي أعلى الفقرات في المحور الأول ، وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بدرجة الجيدة من المرونة والجدية والمحافظة في عمل الإدارة العليا ، حيث يجب إن يكون هنالك مرونة في كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ، وهذا ما يؤكد عليه (خليل محمد الشماع) في إن الإدارة العليا هي الحلقة الأساسية بين المؤسسة وبيئتها ، وإذ تستطيع تعديل عمليات وهياكل المؤسسة ، ومحاولة تطوير بعض المكونات وظروف البيئة ، كما تستطيع

الإدارة العليا تنسيق الفعاليات المنصبة على مواجهة التغيير ، وان من خصائص الايجابية للمؤسسة ، هي المرونة في العمليات مع تفادي التعقيد الكبير في كيفية الاستجابة للتغيير البيئي .(4: 68) أما بالنسبة للفقرة السادسة والتي نصت على أن (المؤسسة لديها القدرة بالتوصل إلى القرارات الاستراتيجية عند تعرضها لتحديات الخارجية المحتملة) ، بوسط مرجح قدره (1.98) ، وهي بوزن مئوي قدره (66%) ، والتي احتلت المرتبة (العاشرة) ، وهذا يبين ان المؤسسة لديها القدرة بالتوصل إلى القرارات الاستراتيجية اللازمة لتنفيذها عند تعرضها لتحديات والأحداث المحتملة والخارجية ولكن بالمستوى المقبول ، حيث يرى (احمد محمد الزنفلي) أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية ، أو اقتصادية ، أو تكنولوجية ، أو ثقافية... الخ ، إلا انه يمكنها تحقيق ذلك على المدى الطويل من خلال توصلها إلى القرارات الاستراتيجية ، التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة ، والحد من آثار المخاطر البيئية (1: 68).

ونصت الفقرة السابعة على أن(من أهم أهداف المؤسسة هو تحديد الاستراتيجيات التطويرية والمستنبطة من البيئية الخارجية) ، والتي تبين أن المؤسسة في أعداد أهدافها لم تهتم بتحديد الاستراتيجية التطويرية ، والاستفادة من الدروس والفوائد المستنبطة من البيئية الخارجية بالمستوى المطلوب ، والتي احتلت المرتبة (الثامنة) ، بوسط مرجح قدره (2.01) ، وهي بوزن مئوي قدره (67%) ، وهذا يبين أن مستوى تحديد اهداف المؤسسة ليس بالمستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الاعتماد على التحليل البيئي الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث أشار (Dyson) إلى أن التحليل البيئي أداة مفيدة في صياغة الاستراتيجية ، حيث يستخدم لتطوير الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق المواءمة بين البيئية الخارجية للمؤسسة ممثلة في الفرص والتحديات ، فالاستراتيجيات البديلة والتطويرية والمستنبطة تبنى على استغلال الفرص ومواجهة التحديات.(1: 631-632)

أما بالنسبة للفقرة الثامنة التي نصت على أن (تقوم المؤسسة بتحليل البيئية الداخلية ، للتعرف على المتغيرات " موارد بشرية ، مالية ، إدارية ، التكنولوجية ، الأنظمة الإدارية المختلفة ، ونظم المعلومات الإدارية " التي تؤثر على عملها) ، للتعرف على ما تملك من مصادر قوة والاستفادة منها ونقاط ضعف لتلافيها في المستقبل ، والتي احتلت المرتبة (الثانية عشرة) ، بوسط مرجح قدره (1.94%) ، وهي بوزن مئوي قدره (64%) ، وهذا يبين ضعف المؤسسة عندما تقوم بتحليل لبيئتها الداخلية ، والذي يظهر بان المؤسسة عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي غالبا ما يقابله نقص ومحدودية في الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة في هذه البيئية ، والذي يمكن إرجاعه بالدرجة الأولى إلى قلت توفير الدعم الكافي من الوزارة ، والمديريات ، والإدارات التربوية الكشفية في هذه المؤسسة ، حيث يؤكد (محمد احمد عوض) على إن تستند استراتيجية المؤسسة إلى مقومات واقعية لقدراتها الداخلية ، فليس بوسع إيه مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها إن تضع استراتيجية ما دون تقييم عناصر بيئتها الداخلية ، إذ لا يمكن أن تنجح الاستراتيجية ألا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ، ولذلك ينبغي لن يتم تشخيص شامل لتلك الإمكانيات بطريقة ، واقعية ، ودقيقة ، وتفصيلية ، حتى تضع المؤسسة استراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية والمحتملة ، فالاستراتيجية الجيدة أساسها ادراك نقاط القوة وضعف للمؤسسة . (15):

(135)

أما الفقرة التاسعة والتي نصت على أن (تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئية الداخلية) ، بوسط مرجح قدره (2.00) ، وهي بوزن مئوي قدره (66%) ، والتي احتلت المرتبة (التاسعة) وهذا يعكس بان درجة الفهم للمؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ، وبالتحليل البيئية الداخلية بصورة خاصة ، يقدر بالضعف مستوى المؤسسة ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المسؤولين لا يهتمون بالتغيرات الحادثة في البيئية رغم أهميتها ، وانعكاساتها على المؤسسة ، فتحليل البيئية الداخلية التي تمثل (نقاط القوة والضعف) ، وبالتالي نستفيد من نقاط القوة لتدعيمها ، ونقاط الضعف لعلاجها . ويؤكد (Goodstein) على أن البيئية الداخلية تستهدف تحديد نقاط الضعف التي من الضروري

معالجتها ، والتغلب عليها عندما تصاغ الخطة الاستراتيجية ، ونقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها في انجاز المستقبل المرغوب ، إي يسعى تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها ، واستكشاف نقاط الضعف ، ومجالات القصور لمعالجتها والتغلب عليها ، بما يزيد من قدرة المؤسسة المستقبلية على تحقيق رسالتها ورؤيتها.(22: 227)

وتبين إن الفقرة العاشرة والتي نصت على (توفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالمنهج المخصص للمؤسسة) ، بوسط مرجح قدره (2.11) ، وهي بوزن مؤوي قدره (70%) ، والتي احتلت المرتبة (السادسة) ، وهذا يبين أن المؤسسة لها القدرة على حسن توظيف الإمكانيات المادية ، والتجهيزات اللازمة للقيام بالمنهج المخصص للمؤسسة ، التي تم الحصول عليها في هذه البيئة سواء كانت مادية ، أو تجهيزات ، وترى الباحثة أن الامكانيات المادية المتاحة ، تعد من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة ، حيث يؤكد(همام بدرأوى زيدان) على أن تكون هنالك شروط وأغراض للوصول للتخطيط الاستراتيجي ، وهي توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ، ويرتبط ذلك بمدى توفر الإمكانيات والطاقات المختلفة ، والتي لا بد من توافرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكرا وتصميما وممارسة وتطبيقا ، وطبيعي أن تتعدد جوانب ومجالات تلك الإمكانيات لتشمل عمليات التمويل وتوفر الأجهزة التنظيمية بمختلف مستوياتها ، وتوفر الوسائل والأساليب والأدوات والتقنيات في مختلف المواقع التنفيذية ، بحيث تتكامل كل الجوانب والمجالات وتتضافر لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .(17: 63)

أما الفقرة الحادية عشرة والتي نصت على أن (سياسة المؤسسة قائمة على أساس تعزيز نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف من خلال البحث بحث عن طرق ، والأساليب التي تعالج نقاط الضعف ، وتحويلها إلى نقاط القوة) ، بوسط مرجح قدره (1.70) ، وهي بوزن مؤوي قدره (56%) ، والتي احتلت المرتبة (السادسة عشرة) ، وهذا يبين عجز المؤسسة عن الاستفادة من نقاط القوة وتدعيمها ، وإن المؤسسة لديها أوجه الضعف في استخدام الطرائق ووسائل وأساليب ، التي من خلالها يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير قدرة أكبر للمؤسسة ، وإدارة الخطة في التأقلم والتكيف في معالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة ، يمكن الاستفادة منها في تعزيز دور المؤسسة . حيث يؤكد (احمد محمود الزنقلى) على أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تستند إلى مقومات ، واقعية للقدرة الداخلية للمؤسسة ، وهو ما يستلزم إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة ، والقيام بدراسة تحليلية شاملة لكافة الموارد والإمكانيات ، وعمليات المؤسسة لتحديد نقاط قوتها وضعفها ، وبالتالي يتطلب تحقيق فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراء تحليل شامل متعمق مبني على بيانات ، ومعلومات حقيقية تفصيلية لعناصر الوضع الحالي والموقف الفعلي للمؤسسة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها .(1: 114)

وتبين الفقرة الثانية عشرة والتي نصت على أن (تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات) ، بوسط مرجح قدره (1.71) ، وهي بوزن مؤوي قدره (57%) ، والتي احتلت المرتبة (الخامسة عشرة) ، وهذا يعكس ضعف مستوى أداء المؤسسة بتبني البحوث التربوية والعلمية في المجال التربوية الكشفية ، والاهتمام بها ، وضعف محاولة المؤسسة في إيجاد حلول إجرائية على مواجهة المشكلات التي تساعدها على رفع مستوى الأداء ككل ، وإمدادها بالمعلومات والطرائق الإجرائية التي يمكن من خلالها التحسين المستمر للمستوى الأكاديمي ، حيث يؤكد (خليل محمد الشماع) على البحث والتطوير الذي يعد نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له ، بما في ذلك تطوير العمليات ، والتسويق ، والمالية ، والموارد البشرية في إطار البيئة المتجددة .(4: 17)

أما بالنسبة للفقرة الثالثة عشرة والتي نصت على أن (تقوم المؤسسة بتعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب العاملين في المؤسسة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة) ، بوسط مرجح قدره (1.97) وهي بوزن مؤوي قدره (65%) ، والتي احتلت المرتبة (الحادية عشرة) ، وهذا يبين أن المؤسسة ليس بالمستوى المقبول ، وتعزو الباحثة ذلك إلى هنالك عدة معوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على القيام

بتنمية مواهب العاملين ، ومهارتهم ومعلوماتهم ، ويؤكد كل من (وائل محمد إدريس ، و طاهر محسن الغالبي) لكي يكون هنالك مدخل للنمو والتوسع للتنفيذ والصياغة في المؤسسات ، باعتباره يعطي ميزات كثيرة من ضمنها تشجيع الإدارة الوسطى للمساهمة بقوة في صياغة الاستراتيجية ، ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم ، أن هذه الاستقلالية تزيد من تحفيزهم أثناء التنفيذ ، وتطور الاستراتيجيات من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحا. (18:156)

أما الفقرة الرابعة عشرة والتي نصت على أن (تعمل المؤسسة على تحسين وجهة نظر العاملين من خلال الأنشطة المركزية واللامركزية) ، بوسط مرجح قدره (1.93) ، وهي بوزن منوي قدره (64%) ، والتي احتلت المرتبة (الثالثة عشرة) ، وهذا يبين أن هنالك ضعف في خبرة ومعرفة مديري المؤسسات ، ومسولين شعب التربية الكشفية والعاملين لديهم ، والذي يسهم في توزيع المهام والمسؤوليات بينهم ، وبما يناسب كل واحد منهم حسب طاقته وقدرته ومهارته ، يوجد لديهم ضعف في توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة المؤسسة ، وهذا الضعف لا يوفر لديهم روح الانتماء للعمل مما يساعد في تحقيق الأنشطة والبرامج المرسومة بشكل سليم ، وهذا ما يشير له (احمد محمود الزنفلي) يجب تقديم قاعدة لتصميم الوظائف وتنظيم الأنشطة اللازمة لتأديتها في المؤسسة والسيطرة عليها. (1:105)

أما بالنسبة للفقرة الخامسة عشرة والتي نصت على أن (تحدد الكفاءات الإدارية المطلوبة للقيام بمهام التربية الكشفية وتعمل على تنظيم برامج تدريب فعالة لهذه الكفاءات وفق حاجاتهم) ، بوسط مرجح قدره (1.8333) ، وهي بوزن منوي قدره (61%) ، والتي احتلت المرتبة (الرابعة عشرة) ، وهذا يبين ضعف المؤسسة في توزيع المهام بين العاملين حسب قدرتهم والتي تؤدي بدورها إلى ضعف القيام بهذه المهام بالفاعلية المطلوبة ، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المسؤولين في التربية الكشفية ، مما يصعب عليهم التفكير بالجانب الإبداعي والمتميز لمؤسستهم مستقبلا ، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب المقدمة لهم ، حيث يؤكد (وائل محمد إدريس و طاهر محسن الغالبي) على أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب إدارة استراتيجية وان احد أسس الإدارة الاستراتيجية المشاركة من قبل جميع أعضاء المؤسسة في العملية الإدارية ، لأنه يسهم في تدريب كافة الكوادر على عملية التخطيط ، وكنتيجة لذلك فان التخطيط الاستراتيجي يساعد في إعداد الملاكات للمستويات الإدارية العليا. (18:17)

إما الفقرة السادسة عشرة والتي نصت على أن (تعمل المؤسسة على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة وان الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة) ، بوسط مرجح قدره (2.21) ، وهي بوزن منوي قدره (73%) ، والتي احتلت المرتبة (الثانية) ، وهذا يبين أن الثقافة التنظيمية لها أثارها الإيجابية التي تنعكس على مختلف الجوانب الاجتماعية ، والاقتصادية ، والأمنية ، وعلى المصلحة العامة لأي مؤسسة ، وتعد من أهم العوامل الأساسية والدرجة بالنسبة لنجاح المؤسسة ، فالمؤسسة الناجحة لديها الطاقة للنجاح في استيعاب الإبداع والأفكار الجديدة في الثقافة التنظيمية والعملية الإدارية ، وتؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمؤسسة ، وهذا ما يؤكد عليه كل من (وائل محمد إدريس و طاهر محسن الغالبي) تعد الثقافة التنظيمية بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ، ومن المعلوم إن للمؤسسات ثقافات تنظيمية مختلفة وان هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المؤسسة حيث الثقافة الديناميكية والثقافة الأكثر استقرارا ، ولكون الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة فان لها أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها إي الثقافة المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلّى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي . (18:57)

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

- 1- أن تحليل البيئة الخارجية (فرص ، وتحديات) والبيئة الداخلية (نقاط قوة ، ونقاط ضعف) للمؤسسة كان بالمستوى المقبول
- 2- ضعف في تحقيق التوازن بين الفرص السهلة والفورية ، لتحسين أنشطة التربية الكشفية ، والفرص الأكثر صعوبة والطويلة الأجل ، التي تتطلب مزيداً من الإبداع والتغيير في خصائص الأنشطة التربوية الكشفية.

2-5 التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

- 1- الحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء أكان ذلك يتعلق بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء وتحسين المستوى في المؤسسة بشكل عام.
- 2- العمل على الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية وتنقيتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، والتفكير الاستراتيجي المستقبلي ، والتأكيد على ضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل أوسع في المؤسسات التربوية ، وذلك لتدعيم إمكاناتها الداخلية وزيادة قدراتها ودفعها للتقدم والنمو ومساندة تكيفها مع التغيرات البيئية المختلفة وذلك من خلال تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

المصادر

- 1- احمد محمود الزنفلي ؛ التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ، (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2012) .
- 2- جمال الدين الشافعي، تربية الخلاء والحركة الكشفية ، (دار الفكر العربي، القاهرة ط1، 2003) .
- 3- حسن علي الأزغي ؛ نظم المعلومات الاستراتيجية .مدخل استراتيجي ، ط1 : (دار وائل ، عمان ، 2005) .
- 4- خليل محمد الشماع ؛ مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، ط6 : (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011) .
- 5- ديو بولد فان دالين ، (ترجمة)، محمد نبيل نوفل وآخرون ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2 : (القاهرة ، مكتبة لأنجلو المصرية ، 1969) .
- 6- سامي ملحم ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2 : (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000) .
- 7- سعد جلال ؛ علم النفس الاجتماعي ، ط1: (ليبيا ، منشورات الجامعة الليبية، 1972)
- 8- سعد عبد الرحمن ؛ القياس النفسي ، ط1: (الكويت ، مطبعة الفلاح ، 1983) .
- 9- شامل محمود محمد الشماع ؛ الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية – منهج معاصر : (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007) .
- 10- ضياء الدين سرع جواد ؛ نظريات تطبيقات التربية الكشفية ، ط1 : (بغداد ، دار الكتب والوثائق ، 2010) .
- 11- فواد ابو حطب ، امال صادق ؛ مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية : (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة، 1991) .
- 12- فوزي فرغلي ؛ الدور التربوي للحركة الكشفية ، (المنظمة الكشفية العربية ، 1997) .



- 13- كمال رجب سليمان ؛ الكشافة تهذيب للنفس ، ط1، (دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2009) .
- 14- اللجنة العالمية للبرامج ، (ترجمة) اللجنة الكشفية العربية الأمانة العامة ، عناصر البرنامج الكشفي ، (القاهرة، 1992) .
- 15- محمد احمد عوض ؛ الإدارة الاستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004) .
- 16- المكتب الكشفي العالمي ؛ (ترجمة) المفوضية الإقليمية الكشفية العالمية – الإقليم العربي ، الكشفية نظام تربوي ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة 1999 .
- 17- همام بدر اوي زيدان ؛ التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه وعملياته ومبرراته ومتطلباته ، (دراسات تربوية ، المجلد (10)، ج (74)، 1995) .
- 18- وائل محمد إدريس ، طاهر محسن أألغالبى ؛ الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم... العمليات) ط1 : (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2011) .
- 19- وجيه محجوب واحمد بدري حسين ؛ البحث العلمي : (جامعة بابل ، كلية التربية الرياضية ، 2002) .
- 20- A Separate Path": Scouting and Guiding in Interwar South Africa Author: Proctor, Tammy M. Journal: Comparative Studies in Society and History ISSN: 00104175 Year: 2000 Volume: 42 Issue: 3 Pages: 605-631 Provider: Cambridge University Press (CUP) Publisher: Cambridge University Press DOI: 10.1017/S001041750000295.. (المكتبة الافتراضية)
- 21- Dyson, Rebert G; Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick , European Journal of Operational Research , Vol ,152,2004.
- 22- Goodstein ,Leonardo D,et.al, Applied Strategic Planning ,A Comprehensive Guide ,McGraw-Hill ,NeW York ,1993.
- 23 Stoffels,John D;Strategic Issues Management : A Comprehensive Guide to Environmental Scanning , Pergamon in Asociation with the Planning Forum,oxford ,1994.

نادر أ أ	أحيا نا أ	دائم أ أ	المحاور والفقرات	
			التحليل الاستراتيجي البيئي (الداخلي، الخارجي)	
			تحليل البيئة الخارجية	اولا
			تقوم المؤسسة بتحليل العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة والاجتماعية، والاقتصادية، والخارجية العامة (السياسية، المستقبل. في عملها تؤثر على الثقافية، التكنولوجية) التي تتابع المؤسسة كل المتغيرات والظروف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي قد تؤثر على طبيعة عملها .	1
			المادية الموارد سياسة المؤسسة قائمة على استثمار كل المرتبطة بالبيئة الخارجية والتي من شأنها دعم العمل وتقديمه من تواجها التي والتهديدات الفرص بتحديد المؤسسة تقوم بتلافيها على الخارجية والعمل البيئة خلال تحليل	2
			المؤسسة على المحافظة على المرونة والجدية في تحرص عمل الإدارة العليا	3
			لدى المؤسسة القدرة بالتوصل إلى القرارات الإستراتيجية عند تعرضها لتحديات الخارجية المحتملة.	4
			من أهم أهداف المؤسسة هو تحديد الاستراتيجيات التطويرية والمستنبطة من البيئة الخارجية.	5
			تحليل البيئة الداخلية	ثانيا
			على المتغيرات للتعرف الداخلية البيئة بتحليل المؤسسة تقوم إدارية، التكنولوجية، الأنظمة الإدارية مالية، بشرية، (موارد عملها . على تؤثر التي المختلفة، ونظم المعلومات الإدارية) خلال تحليل من لديها والضعف القوة نقاط بتحديد المؤسسة تقوم الداخلية البيئة	8
			بالمنهج للقيام اللازمة والتجهيزات المادية الإمكانات توفر المخصص للمؤسسة .	9
			القوة ومعالجة نقاط أساس تعزيز على قائمة المؤسسة سياسة الضعف من خلال البحث عن طرق والأساليب التي تعالج نقاط نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط القوة .	10
			بالبحوث القيام على العاملين تعمل المؤسسة على تشجيع المشكلات. لمواجهة الإجرائية	11
			العاملين في مواهب تنمي التي الأنشطة تقوم المؤسسة بتعزيز الحرة. طريق الأنشطة عن رغباتهم وتلبي المؤسسة ،	12
			خلال من نظر العاملين وجهة تحسين على تعمل المؤسسة واللامركزية المركزية الأنشطة	13
			بمهام التربية الكشفية للقيام المطلوبة الإدارية الكفاءات تحدد وفق لهذه الكفاءات فعالة تدريب برامج وتعمل على تنظيم حاجاتهم.	14
			(وان المطلوبة التنظيمية الثقافة تحقيق على تعمل المؤسسة الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة.	15
				16

استبانة

السيد/ة.....المحترم/ة
تقوم الباحثة بإعداد دراسة تحليلية على قادة شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي في البصرة .
تحية طيبه ...

يسعدني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة التربية الرياضية بجامعة بغداد وهذه الدراسة بعنوان:
(التخطيط الاستراتيجي لدى قادة التربية الكشفية في مديرية النشاط الرياضي والكشفي) ويتكون هذا الاستبيان من (16) فقرة وتم تقسيمه الى محورين.
لذا ارجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان وتحديد درجة موافقتك او تأييدك لكل فقرة بوضع علامة (√) إمام الإجابة في العمود المناسب امامه والتي تعبر عن وجهة نظركم . أن تعاونك سيساهم في نجاح هذا البحث وتطوير شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي في العراق ، علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستبيان هي لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص تحياتي وجزيل شكري

الباحثة

ملحق(2)

قائمة بأسماء الخبراء لبيان صلاحية المقياس

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل	عدد سنوات الخبرة
3	أ.د	قصي فوزي	إدارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة	18 سنة
4	أ.م.د	ميثاق غازي	الاختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية / جامعة ذي قار	16 سنة
7	أ.م.د	راند محمد مشنت	الاختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة	13 سنة
14	م.د	رياض نوري عباس	علم نفس / كشافة	كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة	6 سنوات
20	م.د	مهدي صالح جبار	الادارة الرياضية	كلية التربية الرياضية / جامعة البصرة	45 سنة



Strategic planning among the leaders in the Directorate of Education scout sporting activity and Scout

siham Hammoud Sabit
Institute of preparation parameters / Basra

Abstrcat

Part I : - definition of research:

Included the first door on the front and the importance of research , which has been addressed by the definition (strategic planning) based on scientific foundations , and its impact on educational institutions , as well as identify the analysis of internal and external environment of the educational institution and education , while taking advantage of opportunities to reduce the challenges surrounding as well as recognition of Education scout movement for being an educational nature national, regional and global levels, and educational institutions to scout for being the aspect of human activity.

The problem Vtmthelt that the conditions of the Iraqi environment characterized by instability , and instability , and the accelerated pace of change at all levels (economic , social , political , cultural) , it becomes imperative for the directorates of sports activity and Scout and own the boys and young people , that runs the same management style purposefully , and Oai , can overcome the reality ridden a lot , problems , and challenges and transmitted to an advanced stage , enabling them to increase the chances of survival, and its success in achieving its objectives , and to ensure its roles assigned to them the best , and this will not be achieved without strategic planning , and building on the above can be formulated problem Search through the following question : (what are the strengths , weaknesses, opportunities and challenges facing the people in the departments of Education scout sporting activity and Scout) , any analysis of the internal and external environment and then find out the positive and negative factors and methods of its processing.

The objective of this research is to identify the components of the internal environment of the strategic planning of the people of Education scout in the departments of physical activity and Scout in Basra . And to identify the components of the external environment for strategic planning of the people of education in the departments of physical activity and Scout in Basra , and the areas of research , Vtmthelt : the domain of human and included Education scout leaders and spatial domain sites Directorate sporting activity and Scout in Basra , and the area of the temporal period ((1/5/2013) to (07/03/2013. (



In Part III : - titled research methodology and Graeth field:

The researcher has chosen descriptive method survey manner , as was the sample B (50) Scout leader in education

Part IV : - who singled to view the results, and analysis , and discussion:

Turning researcher in this section a review of the most important results that have emerged through the application of the search tool (questionnaire) on a sample of research and researcher relied scale (scale triple) . , And discussed according to the scientific method used.

Turning researcher in Section V to the conclusions and recommendations , as it concluded the researcher : that the analysis of the external environment (opportunities and challenges) and internal environment (strengths and weaknesses) of the institution was a level acceptable , weakness in achieving a balance between easy opportunities and immediate , to improve education activities scout , and opportunities the most difficult and long-term , that require further innovation and change in the properties of the activities of Education scout , and recommendations were that the researcher recommended by the reduction of the weaknesses of the performance and processing whether it comes to performance the current or future performance of the expected leading to an increase in the level of performance and improve the level in the organization in general . And work to pay attention to the training of administrative leaders and educate them of the importance of strategic planning, strategic thinking, the future , and to emphasize the need to exercise strategic planning more broadly in educational institutions , in order to strengthen the capabilities of the Interior and increase their capacity and push for progress and growth and to support adaptation to environmental changes different and that by devoting a culture of strategic planning within the organization so that it becomes an integral part of the culture of the institution and its staff.