



Doi: <https://doi.org/10.54702/msj.2021.20.1.0001>

## التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية في العراق مصطفى حميد حسين

كلية الامام الاعظم الجامعة - قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية

[Mustafa.hhameed.h@gmail.com](mailto:Mustafa.hhameed.h@gmail.com)

### الملخص

تناول البحث مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في التغيير الاستراتيجي, وقد حاول الباحث عرض إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة ضمن عينة البحث, خصوصاً وان المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الاستراتيجي قد حظي باهتمام واسع لأنه في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا, في حين مثل المتغير المعتمد التغيير الاستراتيجي فهم منهجية التغيير وإدارة دفته وهو أحد أهم أدوار القيادة الإدارية في الوقت الحاضر انطلق البحث من مشكلة بحثية تمثلت بالتساؤلات الآتية: ما علاقة التوجه الاستراتيجي وتأثيره في المؤسسة الرياضية وهل يدرك المديرون طبيعة العلاقة بينه وبين التغيير الاستراتيجي؟ كيف يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يؤثر في مجالات التغيير الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية؟ وقد اختبر الباحث علاقة الارتباط والتأثير بين " التوجه الاستراتيجي " الذي يمثل سلوك القيادات الادارية كأفراد و" التغيير الاستراتيجي " في مؤسساتهم الرياضية التي يفقدوها وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات نظرية وعملية كان أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عوامل التوجه الاستراتيجي ومجالات التغيير الاستراتيجي. تأثر التغيير الاستراتيجي في عينة البحث معنوياً بالتوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها. واوصى الباحث بضرورة تبني المؤسسة الرياضية سياسة محددة ومدروسة في مجال التغيير الاستراتيجي ويتضمن ذلك وجود خطط وبرامج عمل لتنفيذ مثل هذه السياسة، إذ أن أي تغيير يجب أن يخضع للدراسة، والتخطيط، والبرمجة وليس على الارتجال والعشوائية.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي ، التغيير الاستراتيجي ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ، التقانة.

Strategic direction and its impact in the areas of strategic change

of sports institutions in Iraq

Mustafa Hamid Hussein

College of the Great Imam of the University - Department of Islamic Banking and Financial Sciences

[Mustafa.hhameed.h@gmail.com](mailto:Mustafa.hhameed.h@gmail.com)

### Abstract

The research dealt with the extent of the impact of strategic direction on strategic change, and the researcher tried to present an analytical framework for the views of a selected sample within the research sample, especially since the independent variable represented by the strategic direction has garnered wide interest because it opens up the thinking windows of senior management, while the dependent variable represented change. The strategic understanding of the methodology of change and its management is one of the most



important roles of managerial leadership at the present time. The research started from a research problem represented by the following questions: What is the relationship of the strategic direction and its impact on the sports organization, and do managers realize the nature of the relationship between it and strategic change? How can the strategic direction affect the areas of strategic change in the sports organization? The researcher tested the correlation and influence relationship between the "strategic orientation" that represents the behavior of administrative leaders as individuals and "strategic change" in their sports institutions that they lead. Through this study, several theoretical and practical conclusions were reached, the most important of which were- : There is a relationship and a moral influence between the strategic direction factors and areas of strategic change. The strategic change in the research sample was significantly affected by the strategic direction at the macro level and on the level of the sub-factors that compose it. The researcher recommended that the sports institution should adopt a specific and studied policy in the field of strategic change, and this includes the existence of plans and action programs to implement such a policy, as any change must be subject to study, planning, and programming and not to improvisation and randomness.

**Key words:** strategic direction, strategic change, human resources, organizational structure, technology.

#### 1- المقدمة:

ينطوي عالم المستقبل على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كماً ونوعاً، إذ أن عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات وتوجيهها من أهم المسؤوليات الملقة على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات المختلفة، إذ تمثل هذه الشريحة الحلقة الأهم في السلسلة الإدارية لأنهم المعنيون بوضع الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأنها، ومع تزايد دور القيادات الإدارية في المرحلة الراهنة وأهميته بفعل السرعة في معدلات التغيير البيئي للمنظمة، فإن الواقع يكشف عن ضرورة توافر قيادات إدارية ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعدّ أداة لتنسيق الجهود جميعها في المنظمة من خلال رسم محور أساسي لتحقيق الاتصال المؤثر بين المستويات الإدارية، فمن دون التوجه الاستراتيجي لا تستطيع المنظمة وضع رسالتها أو تحديد أهدافها كما تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود. فلأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة يتطلب الأمر أن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من أجل تحقيق الانتقال بأداء المنظمات إلى مستويات أداء كفاءة وفاعلة بتبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح، وانطلاقاً من ما سبق، فقد اتجه هذا البحث نحو الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين التوجه الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية التابعة الى وزارة الشباب والرياضة في العراق، إذ انطلق البحث من مشكلة بحثية تمثلت بالتساؤلين الآتيين:-

1. ما علاقة التوجه الاستراتيجي وتأثيره في المؤسسة الرياضية وهل يدرك المديرون طبيعة العلاقة بينه وبين التغيير الاستراتيجي؟
2. كيف يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يؤثر في مجالات التغيير الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية؟

#### 2- اجراءات البحث:

#### 1-2 منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي – التحليلي وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من المنظمات عينة البحث وتحليلها، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك.



**2-2 عينة البحث:** اشتمل مجتمع البحث الحالي على القيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة، وتكونت عينة البحث من الآتي:-

1. القيادات الادارية في مقر الوزارة وعددهم (50) عضواً.
  2. مديري مراكز الشباب في المحافظات وعددهم (10) مدير.
- وبذلك يصبح مجموع الافراد الذين مثلوا مجتمع البحث الحالي وعينته الرئيسية (60) فرداً وقد اعتمد الباحث هذا المجتمع في بحثه إذ لم يعتمد العينة لكون المجتمع صغير وبنسبة 100%.
- والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة المشمولة بالبحث.

### جدول (1)

يبين توزيع افراد العينة المشمولة بالبحث

ت	المؤسسة الرياضية	عينة التجربة الاساسية
1	مقر الوزارة	50
2	مديري مراكز الشباب في المحافظات	10
	المجموع	60

### 3-2 أدوات البحث:

تعد أداة البحث "الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث من خلالها حل مشكلة ما مهما كانت تلك الأدوات، (بيانات أو أجهزة)". (12: 76)، ان طبيعة البحث الحالي واهدافه تتطلب توافر اداتين (مقياسين) وهما:-

1. مقياس التوجه الاستراتيجي.
2. مقياس التغيير الاستراتيجي.

وبما ان الباحث لم يتمكن من الحصول على هذين المقياسين معدّين سابقاً من قبل باحثين آخرين في المجال الرياضي - على قدر اطلاعه - لذلك قام الباحث بإعداد هذين المقياسين على وفق الخطوات العلمية لإعداد المقاييس التربوية والنفسية وكالاتي:-

### 1-3-2 تحديد مفهومي اخلاقيات العمل وادارة المعرفة:-

من خلال اطلاع الباحث على بعض الادبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين، قام الباحث بتحديد المفهومين لاسيما في مجال الادارة الرياضية والمؤسسات الرياضية.

### 2-3-2 تحديد ابعاد (محاور) المفهومين:-

إنّ عملية تحديد الاعتبارات الأساسية لإجراءات اعداد الاستبانة لها دور كبير في مساعدة الباحث على اختيار الإجراءات المناسبة لإعداد المقياس، لذا اعتمد الباحث الاعتبارات الآتية في تحديد ابعاد اخلاقيات العمل وادارة المعرفة:-

1. الاعتماد على الدراسات والأدبيات المتخصصة لاختيار ثلاث ابعاد للتوجه الاستراتيجي والتي تتلائم وعمل القيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة وهي:-

أ- الرؤية الاستراتيجية.



ب- الرسالة الاستراتيجية.

ت- الاهداف الاستراتيجية.

2. الاعتماد على الدراسات والأدبيات المتخصصة لاختيار ثلاث ابعاد للتغيير الاستراتيجي والتي تتلائم والافتراضات التي قامت عليها وزارة الشباب والرياضة وهي:-

أ- الموارد البشرية.

ب-الهيكل التنظيمي.

ت-التقانة.

وللتثبت من دقة وصحة هذه المحاور وتمثيلها للتوجه والتغيير الاستراتيجيين، قام الباحث بعرض هذه المحاور وتعريفات المفهومين بعد توصيف كل محور على (13) خبيراً.

وطلب منهم الباحث تقدير مدى دقة كل مفهوم ودقة محاوره وصلاحيته لقياس المفهوم، وفي ضوء ملاحظات وآراء الخبراء عُدلت صياغة بعض تعريفات الأبعاد، وتم الاتفاق على صلاحيتها ودقتها وبنسبة 100% من الخبراء.

### 2-3-3 اعداد فقرات المقياسين:-

في ضوء توصيف كل محور قام الباحث بصياغة فقرات المقياسين بإسلوب (التقرير الذاتي) ويعبارات تقريرية تكونت من (21) فقرة لكل مقياس وبيدائل خماسية متدرجة للإجابة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا) وتعطى عند التصحيح الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وذلك للأسباب الآتية:- (14: 44)

1. توفير مقياس أكثر تجانساً.

2. تسمح للمستجيب أن يؤشر درجة مشاعره وشدتها.

3. تسمح بأكثر تباين بين الأفراد.

4. تتمتع بصدق وثبات عاليين.

### 2-3-4 التحليل المنطقي للفقرات (صلاحية الفقرات):-

يشير (16: 83) إلى إن التحليل المنطقي خطوة اساسية ومهمة في بناء المقاييس، وان أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري للفقرات هو قيام عدد من الخبراء والمتخصصين بتقويم صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من اجلها، وبناءً على هذا الاساس وبعد صياغة فقرات مقياسي التوجه الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي البالغ عددها (21) فقرة لكل مقياس ووضع تعريفات الأبعاد، قام الباحث بعرضها على (13) خبيراً من المتخصصين بالإدارة الرياضية والاختبار والقياس وطلب منهم أن يدرسوا كل فقرة من الفقرات ويدلوا بأرائهم في مدى صلاحيتها، وكان الخبراء يناقشون الباحث حول كل فقرة من حيث صياغة الأفكار ومحتوى الفقرات، اخرج الباحث المقياسين بصيغتهما الأولية واستقر المقياسين على (21) فقرة لكل مقياس وكما موضح في الجدولين (2 و 3).



### جدول (2)

يبين عدد فقرات مقياس التوجه الاستراتيجي والنسبة المئوية لكل بُعد

ت	التوجه الاستراتيجي	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الرؤية الاستراتيجية	7 - 1	7	%33.33
2	الرسالة الاستراتيجية	14 - 8	7	%33.33
3	الاهداف الاستراتيجية	21 - 15	7	%33.33
	المجموع		21	%100

### جدول (3)

يبين عدد فقرات مقياس التغيير الاستراتيجي والنسبة المئوية لكل بُعد

ت	ابعاد اخلاقيات العمل	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الموارد البشرية	7 - 1	7	%33.33
2	الهيكل التنظيمي	14 - 8	7	%33.33
3	التقانة	21 - 15	7	%33.33
	المجموع		21	%100

### 2-3-5 الخصائص السايكومترية (القياسية) للمقياسين:-

تعد خاصيتي (الصدق والتمييز) للفقرة من اهم الخصائص القياسية التي ينبغي التأكد منها في بناء المقاييس التربوية والنفسية كون صدق المقياس وثباته يعتمد الى حد كبير على خصائص فقراتها، اذ يشير (7: 43) إلى " إن تحليل الفقرات هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار لغرض معرفة خصائصها، وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة، أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول إلى اختبار ثابت وصادق مناسب من حيث الطول والصعوبة

### أولاً: الصدق الظاهري للمقياسين:-

وهو من اهم انواع الصدق في المقاييس التربوية والنفسية ويشير الى مدى صلة الفقرة بالظاهرة المراد قياسها، وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياسين عندما تم عرضهما بصيغتهما الأولية على مجموعة من الخبراء وعددهم (13) خبيراً للحكم على مدى صلاحية فقراتهما في قياس الظاهرتين.

### ثانياً: القوة التمييزية للفقرات المقياسين:-

من خلال القوة التمييزية لفقرات المقياسين يتم التعرف على التمييز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة والأفراد الحاصلين على درجات منخفضة في السمة التي يقيسها، لذا فإن " الهدف من تحليل الفقرات هو للإبقاء على الفقرات ذات التمييز العالي وهي الفقرات الجيدة في الاختبار " (2: 68)، ولحساب القوة التمييزية لفقرات مقياسي التوجه والتغيير الاستراتيجيين، قام الباحث بتفريغ إجابات (عينة تحليل الفقرات احصائياً) البالغة (30) فرداً وتم تحديد الدرجة الكلية لكل استمارة من استمارات المجيبين، ورُتبت درجات افراد العينة من أعلى درجة كلية الى أدنى درجة كلية، ثم حددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 50%، إذ بلغ عدد استمارات المجموعة العليا



(15) استمارات مقابل (15) استمارة للمجموعة الدنيا، إذ يشير المتخصصون في القياس والتقويم الى ان هذه النسبة تُعتمد اذا كان حجم العينة صغيراً أي اقل من (80) فرداً. (4: 39) واستعمل الباحث اختبار (-t test) لعينتين مستقلتين في حساب دلالة الفرق في كل فقرة بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية لكل مقياس كُلاً على حدة، على اساس ان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة وبما ان الفقرات جميعها التي في المقاييس تتمتع بقدرة على التمييز بدلالة احصائية تحت مستوى دلالة (0.05) لذلك لم تسقط أي فقرة، ويمكن القول ان المقاييس تتمتع بقوة تمييزية جيدة، والجدولين (4 و5) يبينان ذلك.

جدول (4)  
يبين القوة التمييزية ل فقرات مقياس التوجه الاستراتيجي

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قوة الفقرة التمييزية
	ع	س/	ع	س/		
1	0.834	2.53	0.976	3.33	2.414	مميزة
2	0.828	3.40	0.724	3.67	2.409	مميزة
3	0.915	3.47	0.655	4.00	3.933	مميزة
4	0.900	3.67	0.561	4.20	4.160	مميزة
5	1.014	3.20	0.743	3.87	3.225	مميزة
6	1.033	3.93	0.743	4.13	2.054	مميزة
7	0.632	3.60	0.799	4.07	3.537	مميزة
8	0.961	3.73	0.961	3.93	3.582	مميزة
9	1.069	4.00	0.676	3.80	4.261	مميزة
10	1.069	3.00	0.775	3.80	2.347	مميزة
11	0.640	3.47	0.756	4.00	2.086	مميزة
12	0.816	3.33	0.640	4.53	4.480	مميزة
13	0.941	3.20	0.775	3.80	2.409	مميزة
14	0.961	2.93	0.884	3.73	2.373	مميزة
15	0.737	3.60	0.704	3.93	5.088	مميزة
16	0.976	3.67	0.655	4.00	4.448	مميزة
17	0.640	3.87	0.704	3.93	4.306	مميزة
18	0.535	4.00	0.799	4.07	7.122	مميزة
19	0.743	3.47	0.594	4.27	3.257	مميزة
20	0.704	3.07	0.516	3.87	3.550	مميزة
21	0.561	3.80	0.704	4.07	4.261	مميزة

جدول (5)  
يبين القوة التمييزية ل فقرات مقياس التغيير الاستراتيجي

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قوة الفقرة التمييزية
	ع	س/	ع	س/		



مميزة	2.409	1.047	3.33	0.941	2.80	1
مميزة	3.719	0.834	3.47	0.884	3.27	2
مميزة	4.507	0.704	4.07	0.724	3.33	3
مميزة	4.288	0.704	3.73	0.617	3.67	4
مميزة	4.913	0.756	4.00	0.724	3.67	5
مميزة	4.498	0.704	4.07	0.743	3.87	6
مميزة	3.660	0.488	4.33	0.941	3.20	7
مميزة	3.378	0.834	4.13	1.060	3.53	8
مميزة	4.583	0.594	4.07	0.676	3.20	9
مميزة	3.007	0.655	4.00	0.986	3.60	10
مميزة	3.457	0.834	4.13	0.724	3.67	11
مميزة	4.571	0.561	3.80	0.976	3.33	12
مميزة	4.985	0.834	3.87	0.884	3.73	13
مميزة	4.867	0.704	3.27	0.862	3.20	14
مميزة	2.229	0.594	3.93	0.743	3.47	15
مميزة	3.929	0.640	4.13	0.828	3.60	16
مميزة	2.420	0.756	4.00	0.834	3.87	17
مميزة	4.107	0.414	4.20	0.640	3.47	18
مميزة	3.761	0.775	4.20	0.632	3.40	19
مميزة	3.040	0.816	3.67	0.910	3.40	20
مميزة	3.147	0.561	4.20	0.594	3.73	21

### 2-3-6 معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين:-

لغرض التحقق من تجانس الفقرات فان معامل الاتساق الداخلي يقدم لنا الدليل على ذلك "حيث إن معامل الاتساق الداخلي هو معامل الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس". (8: 29) وأستخدم الباحث قانون معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس وذلك باستخدام الحقيبة الإحصائية (spss). ويؤكد (13: 77) "انه كلما زاد معامل ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي كان تضمينها في المقياس يزيد من احتمال الحصول على مقياس أكثر تجانساً".

وبما ان الفقرات جميعها التي استُقيت في المقياسين معاملات اتساقها وقدرتها على التمييز بدلالة احصائية تحت مستوى دلالة (0.05) لذلك لم تسقط اية فقرة، ويمكن القول ان المقياسين يتمتعان بصدق بناء جيد. والجدولين (6 و 7) يبينان فيهما معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين مع المقياس ككل.



### جدول (6)

يبين معامل الاتساق الداخلي لفقرات مقياس التوجه الاستراتيجي

الاهداف الاستراتيجية		الرسالة الاستراتيجية		الرؤيا الاستراتيجية	
الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)
15	0.842**	8	0.773**	1	0.638**
16	0.387*	9	0.442*	2	0.815**
17	0.867**	10	0.397*	3	0.783**
18	0.364*	11	0.463**	4	0.365*
19	0.510**	12	0.507**	5	0.526**
20	0.721**	13	0.414*	6	0.682**
21	0.382*	14	0.432*	7	0.460*

### جدول (7)

يبين معامل الاتساق الداخلي لفقرات مقياس التغيير الاستراتيجي

التقانة		الهيكل التنظيمي		الموارد البشرية	
الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)
15	0.403*	8	0.766**	1	0.390*
16	0.365*	9	0.555**	2	0.657**
17	0.852**	10	0.874**	3	0.591**
18	0.641**	11	0.769**	4	0.671**
19	0.620**	12	0.864**	5	0.877**
20	0.453*	13	0.839**	6	0.697**
21	0.500**	14	0.830**	7	0.641**

### 2-3-7 ثبات المقياسين:-

يقصد به مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها. (6: 58) وكما يعني "ثبات الاختبار إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها نفس الأفراد أنفسهم في الأجواء المختلفة" (10: 71). وبما ان المقياس الصادق يكون ثابتاً، في حين ان المقياس الثابت قد لا يكون صادقاً، فهذا لا يعني عدم حساب الثبات للمقياس، لأنه لا يوجد مقياس ذو صدق تام، فضلاً عن ان الثبات يعطي مؤشراً على دقة المقياس وتجانس فقراته (6: 60).

ولغرض معرفة ثبات المقياسين ولوجود طرائق عدة لحسابه، اعتمد الباحث على استعمال طريقة تحليل الثبات بمعادلة (ألفا- كرونباخ) من درجات (عينة تحليل الفقرات احصائياً) البالغ حجمها (30) فرداً للحصول على ثبات المقياسين لأنها من أكثر طرائق الثبات استعمالاً "إذ تقيس هذه الطريقة التجانس الداخلي لفقرات المقياس، ويدل تجانس فقرات المقياس على مدى اتساق أداء المفحوصين على الأسئلة جميعها التي يتكون منها المقياس" (3: 86).

فبعد أن قام الباحث بتفريغ الدرجات التي حصل عليها والمتعلقة بدرجات (30) فرداً من عينة (حساب الخصائص السايكومترية للفقرات) وحسبت درجات الفقرات والدرجة الكلية لكل مجيب، تم استخدام معادلة (الفا- كرونباخ) فكان معامل الثبات لكل مقياس وابعاده كما هو في الجدولين (8 و9) وهو معامل ثبات جيد على وفق رأي (Foran).





### جدول (8)

يبين قيم الفا- كرونباخ لأبعاد التوجه الاستراتيجي

ت	البُعد	الفا - كرونباخ
1	الرؤيا الاستراتيجية	0.774
2	الرسالة الاستراتيجية	0.760
3	الاهداف الاستراتيجية	0.753
4	الكلية	0.793

### جدول (9)

يبين قيم الفا- كرونباخ لأبعاد التغيير الاستراتيجي

ت	البُعد	الفا - كرونباخ
1	الموارد البشرية	0.781
2	الهيكل التنظيمي	0.778
3	التقانة	0.741
4	الكلية	0.800

### 2-3-8 موضوعية المقياسين:-

من خلال توزيع الاستبانة على الخبراء لاستخراج الصدق و الثبات لم يكن هناك أي إشكال أو سوء فهم لفقرات الاستبانة، فقد كانت الإجابات واضحة و مفهومة مما يدل على موضوعيتها، لأن الموضوعية " هي الاختبار الذي يعطي النتائج نفسها مهما اختلف المصححون" (5: 48).

### 2-4 تطبيق المقياسين على العينة الرئيسية:-

باششر الباحث بإجراء توزيع استبانة الاستبيان على أفراد مجتمع البحث (رئيس واعضاء اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية) وعددهم (50) فرداً، وبعد الانتهاء من تنفيذ خطوات البحث قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بالاستبانة من أفراد عينة البحث جميعهم وترتيبها في جداول تمهيداً لمعالجتها احصائياً لعرض النتائج وتحليلها.

### 2-5 المعالجات الاحصائية:-

تم معالجة البيانات الإحصائية بواسطة استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

### 3- عرض النتائج ومناقشتها:-

### 3-1 تحليل اجابات عينة البحث:-

### الجدول (10)

يبين الوسائل الاحصائية والدرجات لمقياس التوجه الاستراتيجي لدى عينة البحث

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
1	3.02	0.965	0.309	0.083	-0.682
2	3.48	0.701	0.309	-0.092	-0.159
3	3.52	0.873	0.309	-0.448	0.192



-698-	-311-	0.309	0.911	3.53	4
-928-	-280-	0.309	0.904	3.38	5
-1.113-	-141-	0.309	1.033	3.52	6
-.007-	-.275-	0.309	0.909	3.57	7
-.631-	-.314-	0.309	1.104	3.37	8
-.765-	-.018-	0.309	1.025	3.37	9
-.760-	0.168	0.309	0.982	3.13	10
-1.057-	-.114-	0.309	0.926	3.3	11
-.863-	0.052	0.309	1.059	3.38	12
-.580-	0.156	0.309	0.971	3.2	13
0.106	0.909	0.309	0.922	2.88	14
-.814-	-.093-	0.309	0.877	3.33	15
-1.084-	0.1	0.309	0.997	3.3	16
-.110-	-.339-	0.309	0.889	3.42	17
0.822	-.792-	0.309	0.857	3.67	18
0.551	-.497-	0.309	0.848	3.6	19
0.275	-.379-	0.309	0.788	3.3	20
0.31	-.537-	0.309	0.725	3.68	21

الجدول (11)

يبين الوسائل الاحصائية والدرجات لمقياس التغيير الاستراتيجي لدى عينة البحث

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم الفقرة
-404.-	0.448	0.133	1.011	2.83	1
1.046	0.047	0.114	0.751	3.25	2
-163.-	-120.-	0.125	0.724	3.53	3
-319.-	0.12	0.148	0.789	3.43	4
-342.-	-063.-	0.165	0.79	3.55	5
-263.-	-285.-	0.183	0.947	3.53	6
-564.-	-502.-	0.152	1.081	3.52	7
-658.-	-232.-	0.148	1.03	3.58	8
-320.-	-507.-	0.161	0.928	3.45	9
-184.-	-187.-	0.134	0.906	3.4	10
-507.-	-229.-	0.132	0.983	3.48	11
0.189	-634.-	0.167	0.869	3.3	12
-975.-	0.025	0.131	0.981	3.43	13
1.007	0.951	0.158	0.809	2.92	14
-355.-	-067.-	0.183	0.761	3.38	15
-272.-	-249.-	0.172	0.802	3.63	16



0.61	-367.-	0.138	0.829	3.58	17
0.237	-656.-	0.154	0.89	3.57	18
-870.-	-096.-	0.15	0.924	3.4	19
-489.-	0.513	0.16	0.929	3.13	20
-233.-	-027.-	0.165	0.739	3.62	21

يتبين من الدلائل الاحصائية لدرجات عينة البحث ان الدرجات تتوزع توزيعاً طبيعياً مما يعطي لنا امكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث، فقد كانت معاملات الالتواء والتفلطح قليلة، "اذ ان معاملات الالتواء كلما كانت قليلة او قريبة من الصفر فإن شكل التوزيع التكراري للدرجات سيكون قريباً من التوزيع الطبيعي" (9: 94).

كان متوسط درجات التوجه الاستراتيجي لدى عينة البحث (70.95) وبانحراف معياري (9.470) وكان الفرق بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) إذ كانت القيمة التائية المحسوبة البالغة (58.035) اكبر من القيمة الجدولية بدرجة حرية (59).

وجاء متوسط درجات ادارة المعرفة لدى عينة البحث كذلك بقيمة اكبر من المتوسط النظري للاختبار إذ بلغ متوسط درجات ادارة المعرفة (77.06) في حين كان المتوسط النظري لهذا الاختبار هو (75) وبانحراف معياري (16.923) وكان الفرق بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) إذ كانت القيمة التائية المحسوبة البالغة (32.199) اكبر من القيمة الجدولية بدرجة حرية (49)، وكما مبين في الجدولين (12 و 13).

#### جدول (12)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الاستراتيجي وبحسب ابعادها

ت	اخلاقيات العمل وابعادها	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
1	التوجه الاستراتيجي	60	70.95	9.470	58.035	.0000
2	الرؤيا الاستراتيجية	60	24.02	3.847	48.363	.0000
3	الرسالة الاستراتيجية	60	22.63	4.388	39.955	.0000
4	الاهداف الاستراتيجية	60	24.30	3.538	53.199	.0000

#### جدول (13)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير الاستراتيجي وبحسب ابعادها

ت	ادارة المعرفة وابعادها	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
1	التغيير الاستراتيجي	60	71.53	8.119	68.249	.0000
2	الموارد البشرية	60	23.65	3.193	57.367	.0000
3	الهيكل التنظيمي	60	23.57	3.050	59.858	.0000
4	التقانة	60	24.32	3.422	55.039	.0000

### 2-3 تحليل علاقات الارتباط:-

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وكما موضح في الجدول (14) والذي يشير الى ان هناك علاقات ارتباط



إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)، وتشير معطيات الجدول أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد التغيير الاستراتيجي المتمثلة بـ (الموارد البشرية – الهيكل التنظيمي – التفانة)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين التغيير الاستراتيجي وابعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤيا الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الاهداف الاستراتيجية)، والجدول (14) يبين ما ذكر آنفاً.

#### الجدول (14)

معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

الاهداف الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الرؤيا الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير التابع
0.865**	0.828**	0.640**	0.967**	التغيير الاستراتيجي
0.679**	0.743**	0.402**	0.761**	الموارد البشرية
0.707**	0.690**	0.571**	0.816**	الهيكل التنظيمي
0.788**	0.657**	0.634**	0.857**	التفانة

(\*\*) معنوي عند مستوى دلالة (0.001)

#### 3-3 تحليل اثر التوجه الاستراتيجي في التغيير الاستراتيجي:-

تخبرنا نتائج اختبار (Durbin-Watson) بأن لدينا متغيراً مستقلاً واحداً اسمه (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع تمثل بالتغيير الاستراتيجي، ويتضح أيضاً من خلال النتائج التي تم الحصول عليها أن التوجه الاستراتيجي يلعب دور المؤثر المعنوي في التغيير الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.001)، حيث كانت قيمة (B<sub>1</sub>) والتي تمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل (0.829) وقيم (T) المحسوبة (28.829) معنويتان عند مستوى دلالة (0.001)، ذلك يعكس معنوية النموذج.

كما ويوضح الجدول (15) تحليل التباين الذي يتضح من خلاله أن قيمة (F) المحسوبة (831.083) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.001)، وان القدرة التفسيرية لهذا النموذج ممتازة إذ بلغ معامل التحديد (0.935) ومعامل التحديد التصحيحي (0.934)، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على تفسير (93.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المعتمد)، وبعبارة أخرى (93.4%) من سلوك المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) يتحدد بناءً على المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وان نحو (6.6%) من التغيرات في المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج البحث. ويرى الباحث انه من الممكن أن تكون ضمن هذه المتغيرات التي لم تدخل في الدراسة الولاء التنظيمي والتحصيل الدراسي.

#### جدول (15)

يبين تحليل التباين لأنموذج الانحدار والتأثير بين التوجه الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	المعنوية
الانحدار	13009.461	1	3635.236	831.083	0.000
البواقي	1023.359	58	4.374		
الاجمالي	14032.820	59			

#### 4- الخاتمة:

حيث استنتج الباحث الآتي:-



1. تبين أن اتجاهات المديرين المبحوثين في المؤسسات الرياضية المبحوثة نحو التوجه والتغيير الاستراتيجي إيجابية عموماً ، وهذا قد يعود إلى الآتي:-
    - التغييرات الكثيرة والتحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية والتي تتطلب استنفاراً للهمم والطاقات.
    - ميل المديرين إلى المخاطرة في ظروف عدم التأكد.
    - مساهمة الدورات التطويرية في توسيع مديات إدراكهم ومعرفتهم وتفهمهم لطبيعة التغيير وضرورة العمل على إنجازه.
    - المرونة في العمل والاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  2. كما أفصحت معطيات البحث الميداني عن وجود علاقة ارتباط وتأيير معنوي بين عوامل التوجه الاستراتيجي ومجالات التغيير الاستراتيجي.
  3. أشارت معطيات البحث الميداني إلى تأثير التغيير الاستراتيجي في عينة الدراسة معنوياً بالتوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها.
  4. إن التغيير الاستراتيجي ليس بعملية عرضية طارئة، أو عملية موسمية، وإنما نشاطات دائمة ومتصلة ومتجددة لإثراء القدرات وتوسيعها في إدارة المؤسسة الرياضية، وتأكيدياً لهذه الاستمرارية المتجددة في نشاطات التغيير الاستراتيجي، يبرز دور القيادة الإدارية في تكوين نواة داخل المؤسسة الرياضية للتغيير الاستراتيجي تنتقى لها ملاكات مدربة متخصصة لها الرغبة في حمل رسالة التجديد والتطوير الهادف وتتوافر لها الإمكانيات المادية والفنية التي تعينها في الدراسات التشخيصية والتحليلية للتجارب المماثلة والمؤشرات المستقبلية بغية تقديم البدائل الابتكارية المناسبة في النظم، والأساليب والتقانة التي يمكن استعمالها.
- واوصى الباحث بالآتي:-

1. ضرورة تبني المؤسسة الرياضية سياسة محددة ومدروسة في مجال التغيير الاستراتيجي ويتضمن ذلك وجود خطط وبرامج عمل لتنفيذ مثل هذه السياسة، إذ أن أي تغيير يجب أن يخضع للدراسة، والتخطيط، والبرمجة وليس على الارتجال والعشوائية.
2. ضرورة الاهتمام بالعاملين في المؤسسات الرياضية وتعديل الأنماط السلوكية لهم بما يتناسب مع طبيعة التغييرات التي تتم في هذه المؤسسات، والتأثير إيجابياً في اتجاهاتهم نحو التغيير، إذ يعدّ التغيير في أي منظمة تغييراً إنسانياً بالدرجة الأولى، ومنهم العاملون له أمر ضروري بوصفهم مفتاح التغيير، فنجاحه يعتمد على مدى قبولهم له وعدم مقاومته.
3. إتاحة الفرصة للمديرين وبكافة مستوياتهم الوظيفية للتعرف على الأصول العلمية لعملية التغيير الاستراتيجي من خلال إقامة الندوات والبرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال وهذا قد يسهم في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين الممارسين لأعمالهم من جهة وبين أصحاب الخبرات الأكاديمية من جهة أخرى.

### References:

- 1- Wael Idris and Jassir Al-Nosur. (2005). Strategic direction and organizational performance: an analytical study, Knowledge Management Conference. Al-Zaytona University, Jordan.
- 2- Bassam Al-Umary & Fuad Al-Salman. (1996). The degree of achieving the sense of time needs of faculty members in Jordanian universities. Higher education journal, 23(1), Jordan.



- 3- Haim Alwan. (2001). Building a measure of self-concept and codifying it among handball players. PhD thesis, physical education college, Baghdad University.
- 4- Roger Wimmer & Joseph Dominick. (2001). Introduction to the foundations of scientific research - scientific research methods. 6<sup>th</sup> edition, Dar Aram for studies and publishing, Jordan.
- 5- Raisan Khraibut. (1987). Research methods in physical education. Al-Basrah University.
- 6- Salah Al-deen Allam. (2000). Research methods in physical education. 10<sup>th</sup> edition, Dar Al-Fkr Al-araby, Cairo
- 7- Salah Al-Kubaisy. (2002). Knowledge management and its impact on organizational creativity: a comparative exploratory study of a sample of companies in the mixed industrial sector. Unpublished PhD thesis, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Baghdad.
- 8- Ali Kadhim. (1994). Building a standardized measure of the personality traits of middle school students in Iraq. PhD thesis, Ibn Rushud education college, Baghdad University.
- 9- Kareem Salih. (2000). Evaluation and measurement. Tabraq printing press, Tripoli.
- 10- Mustafa Bahi. (1999). Statistical transactions between theory and practice - reliability - validity - objectivity – standards. Al-Kitab centre, Cairo.
- 11- Khalid Hamad Ameen Mirkhan. (2003). Cognitive methods and their impact on formulating strategic direction, an exploratory study of the opinions of senior management of the boards of private sector companies in Nineveh Governorate. PhD thesis, Department of Business Administration, College of Management and Economics, Al-Mustansiriya University.
- 12- Wajih Mahjoub. (2002). Scientific research and its methods. Dar Al-Kitab for printing and publishing, Baghdad.
- 13- Allen, M.J , & yen, W.M. (1979). Introduction to measurement theory. California: book cole.
- 14- Anastasia. (1982). Psychological testing. 5th Ed, New York: Macmillan.
- 15- Appelbaum, Steven, H., Hernert, Donielle & Leroux, Sylrie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or Fab for the Millennium, Journal of Work Place Learning Employee Counseling Today, Vol., II,
- 16- Eble , R . L. (1972). Essential of Educational Measurement. New York: Paretic – Hill