



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا - الماجستير

واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها

رسالة ماجستير تقدم بها الطالب

مناف حسن زامل

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان وهي جزء من

متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

أ.م. د ميثم جبار مطر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ
 وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي
 مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة الإسراء / الآية 80

إقرار المشرف

أشهدُ أن إعداد هذه الرسالة الموسومة ((واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها))، التي قدمها طالب الماجستير (مناف حسن زامل) ، قد جرت بإشرافي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان، وهي جزءٌ من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة .

التوقيع :

المشرف

أ.م. د ميثم جبار مطر

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان

التاريخ : / / 2023

بناءً على التعليمات والتوصيات المتوافرة نرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

أ.م. د حسن غالي مهاوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان

التاريخ : / / 2023

إقرار المقوم اللغوي

أشهدُ أنني قرأت هذه الرسالة الموسومة ((واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها))، وقد راجعتها لغوياً وصححتُ ما ورد فيها من أخطاء ، فقومتُ بأسلوبٍ علمي سليم خالٍ من الأخطاء والتعبيرات اللغوية والنحوية غير الصحيحة.

التوقيع:

المقوم اللغوي: م. د حسن منصور محمد

التأريـخ : / / 2023

إقرار لجنة المناقشة والتقييم

نشهدُ أننا أعضاء لجنة المناقشة والتقييم ، قد اطلعنا على الرسالة الموسومة ((واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها)) وقد ناقشنا الطالب (مناف حسن زامل) في محتوياتها وفيما له علاقة بها ونؤيد بأنها جديرة بالقبول للحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. غسان محمد عبد السادة
(عضواً)

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. حسن غالي مهاوي
(عضواً)

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. ميثم جبار مطر
(عضواً - مشرفاً)

التوقيع:

الاسم: أ.د. جاسم جابر محمد
(رئيساً)

صادق عليها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان في جلسته
المرقمة () ، والمنعقدة بتاريخ / / 2023م

التوقيع :

أ.د. ماجد شندي والي
عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان

الإهداء

إلى ... مَنْ مَلَأَ الدُّنْيَا بِالنَّعْمِ الَّتِي لَا تُحْصَى
..... اللهُ عز وجل

إلى ... منبع العلم..... إلى من دنا فتدلى فكان قاب قوسين أو أدنى
لمصطفى محمد (ص)
إلى آل البيت الرسول سادتي

إلى .. العراقَ .المجاهد ستبقى شامخاً
إلى روح أبي وامي . حباً واحتراماً واکراماً لهم ...
(رحمهم الله وجعل مثواهما الجنة)

إلى نفسي و عنواني و نصفي الثاني...زوجتي الغالية
إلى من احب إلى قلبي سندي ومسندي .. .أخواني و أخواتي
إلى من عرفني بهم القدر ...أصدقائي وزملائي
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي



شكر و امتنان

يتقدم الباحث عظيم شكره وخالص الامتنان إلى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة المتمثلة بعميدها (أ.د ماجد شندي والي) وأساتذتها الافاضل لإتاحتهم الفرصة في إكماله هذه دراسته فجزاهم الله عني خير الجزاء .

وببالغ الحب والاحترام يشكر الباحث معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا (أ.م.د. حسن غالي مهاوي) الذي أرفد الباحث بالمعلومات العلمية ولرعايته الأبوية لطلبة الدراسات العليا فجزاه الله عني خير الجزاء .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ المساعد الدكتور ، المشرف على الرسالة (أ.م. د ميثم جبار مطر) لجهوده العلمية المخلصة التي أبدأها طوال مدة إشرافه على البحث وعلى ما بذله من جهد ومتابعة علمية جادة راجياً له دوام الموقفية .

كما اتقدم بوافر الشكر والامتنان الى لجنة إقرار عنوان الرسالة متمنيا لهم دوام الموقفية . كما واقدم شكري وتقديري إلى جميع اساتذتي الأفاضل الذين قاموا بتدريسي طيلة مدة دراستي في السنة التحضيرية واسأل الله أن يسدد خطاهم ويمد في عمرهم.

وببالغ الحب والاحترام يشكر الباحث قسم الدراسات العليا المتمثلة (م. علاء جواد كاظم ، أبرار جبار عمار ، ست ورود ابراهيم)

وأتقدم بالشكر والامتنان الى الاساتذة العاملين في مكتبة كلية التربية الرياضية التي أسهمت بإنجاز البحث بتوفيرها للمصادر العلمية القيمة جزاها الله عني خير الجزاء .

وكما أتقدم بوافر الشكر والتقدير الى شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية المتمثلة بعينة البحث من والعاملين فيها لما قدموه لي من مساعدة في خدمة بحثي فجزأهم الله عني خير الجزاء .

وانتقدم بوافر الشكر والامتنان الى فريق العمل المساعد (د حسن علي فلحي، الاخ والزميل مهدي عبد الحميد مهدي) لما قدموه لي من مساعده كبيرة ساهمت في انجاز بحثي سائلا المولى تعالى دوام الموقفيه لهم.

والى أخي القريب من القلب (كرار جاسم محمد) الذي ساندني ودعمني طول مدة الدراسة أسأل الله
يمن عليه بالصحة والعافية.

وأقدم بالشكر إلى مدير مرور ميسان العميد (حيدر محمد داغر) الذي دعمني بإكمال دراستي وجميع
الإخوة الضباط والمنتسبين والموظفين .

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير العينة البحث في جميع محافظات التي كانت جزء من العينة
المبحوثة وبالخصوص شعبة التدريب البدني في محافظة ميسان المتمثلة بمديرها والعاملين عليها
لما قدمه لي من مساعدة في إكمال بحثي فجزأهم الله عني خير الجزاء .

ولا يسعني إلا أن اشكر زملائي واخواني طلبة الدراسات العليا لما قدموه لي من خدمة أغنت
البحث وأسأل الله أن يحفظهم ويرعاهم .

ومن باب الوفاء والعرفان اتقدم بوافر الحب والامتنان إلى من ضحت وصبرت وتحملت الكثير
من اجلي التي شجعتني على اكمال دراستي لك مني كل الحب عزيزتي (زوجتي الغالية) داعياً
الله إن يحفظها ويمدها بالصحة والعافية.

وأرى من واجب العرفان والوفاء أن أمتثل لقول الله تعالى (أن أشكر لي و لوالديك إلي
المصير) (والدتي الحبيبة) الروح التي علمتني معنى الفقد، إذ ليس الوجع في أيام الفقد الأولى،
بل حين تأتي الأيام السعيدة فتجد أن من يستطيع مشاركتك بشكل أعمق قد رحل. رحمها الله التي
فراقت الحياة قبل ان اكمل مسيرتي العلمية ارقدي بسلام لك الرحمة والمغفرة اخواني واخواتي جميعا
واسأل الله تعالى ان يحفظهم ويمن عليهم بالصحة ودوام الموقفية .

وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي مساعدة أسهمت بشكل أو بآخر على إتمام كتابة
هذه الرسالة والله الموفق .

الباحث (مناف حسن زامل)

مستخلص الرسالة

واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة
الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها

الباحث
مناف حسن زامل
2023م

المشرف
أ.م. د. ميثم جبار مطر
1445هـ

تكمن أهمية البحث دراسة واقع التفكير الاستراتيجي لمديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها، إذ إن الهدف من تفعيل هذا المتغير في المؤسسة المبحوثة هو لمعرفة بعض الممارسات والنشاطات الفكرية المهمة وتطويرها في العمل الإداري وذلك لرسم وإيضاح الصورة المستقبلية التي ستصبح عليها تلك المؤسسات المستهدفة لهذه الدراسة.

❖ وإما مشكلة البحث فقد تمثلت بالسؤالين التاليين:

1. هل يوجد انعكاس لأبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

2. هل يمتلكون مديري شعب التدريب البدني درجة معينة من واقع التفكير استراتيجي.

وعليه سوف يقوم الباحث ببناء مقياس التفكير الاستراتيجي لمعرفة واقعه عند مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية.

اما أهداف البحث فكانت بناء مقياس واقع التفكير الاستراتيجي والتأكيد من وجود إبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة وكذلك التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني.

اما الفصل الثاني فقد اشتمل على الجانب النظري وتم فيه أيضا التطرق إلى اهم الدراسات السابقة التي تتشابه في بعض من جوانبها مع الدراسة الحالية .

وإما بخصوص الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته الميدانية

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ذا الأسلوب المسيحي لملائمة لطبيعة المشكلة

وتم تحديد مجتمع البحث وهم شعب التدريب البدني في وسط وجنوب العراق وكان عددهم (915) من العاملين.

أما عينة البحث فقد اختيرت بطريقة العشوائية وعددهم (595) من العاملين في شعبة التدريب البدني وسط وجنوب العراق وهي تمثل (65.027%) من المجتمع الكلي وكان التوزيع للبناء بواقع (300) من العاملين في شعب التدريب للتطبيق (275) إما ميسان كانت للتجربة الاستطلاعية بواقع (20) من العاملين في شعب التدريب البدني كما مبين التفاصيل في جدول رقم (2) في الفصل الثالث.

إما في الفصل الرابع تم اختيار محك الدراسة ,وتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج, وعلى ضوء البيانات الإحصائية . وتم التوصل الاستنتاجات التالية:

1-بناء وتطبيق مقياس التفكير الاستراتيجي على مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية لوسط وجنوب العراق.

2-وجود أبعاد للتفكير الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.

بينما كانت اهم التوصيات

1- التركيز على اختيار أفضل الطرق لتحقيق النتائج الجيدة في الفعاليات والمشاركات الفرق وتحديد نقاط الضعف في شعب التدريب البدني ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة والارتقاء بها لتكون أكثر فاعلية في المستقبل وعند مختلف الظروف.

2- إعطاء حرية اكبر للعاملين في أبداء الرأي وعدم التدخل في الأمور الإدارية الخاصة بالمدراء ألا في حدود المشورة.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم المبحث
1	العنوان	
2	الآية	
3	إقرار المشرف	
4	إقرار المقوم اللغوي	
5	إقرار لجنة المناقشة والتقييم	
6	الإهداء	
8-7	الشكر و امتنان	7
10-9	مستخلص الرسالة باللغة العربية	8
15-11	ثبت المحتويات	9
17-16	ثبت الجداول	10
18	ثبت الإشكال	11
19	ثبت الملاحق	12
الفصل الأول		
21	التعريف بالبحث	1
22-21	مقدمة البحث وأهميته	1-1
23-22	مشكلة البحث	2-1
23	أهداف البحث	3-1
24	مجالات البحث	4-1
24	المجال البشري	1-4-1
24	المجال الزمني	2-4-1
24	المجال المكاني	3-4-1

الصفحة	الموضوع	رقم المبحث
24	تعريف المصطلحات	5-1
الفصل الثاني		
26	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	2
26	الدراسات النظرية	1-2
28-26	الاستراتيجية	1-1-2
29-28	مفهوم التفكير الاستراتيجي	1-1-1-2
30-29	أهمية التفكير الاستراتيجي	2-1-1-2
34-30	مداخل التفكير الاستراتيجي	3-1-1-2
35-34	مستويات التفكير الاستراتيجي	4-1-1-2
36	مميزات التفكير الاستراتيجي	5-1-1-2
37-36	مبادئ التفكير الاستراتيجي	6-1-1-2
38	خصائص التفكير الاستراتيجي	7-1-1-2
43-39	أبعاد التفكير الاستراتيجي	8-1-1-2
52-43	نماذج التفكير الاستراتيجي	9-1-1-2
54-52	معوقات التفكير الاستراتيجي	10-1-1-2
56-54	الوصف الوظيفي لشعب التدريب البدني والعاب الشرطة في المحافظات	2-1-2
57	الدراسات السابقة	2-2
58-57	دراسة (أكرم مجيد محمد فارس 2019)	1-2-2
60-59	دراسة (مصطفى حميد حسن 2013)	2-2-2
61	مناقشة الدراسات السابقة	3-2-2
الفصل الثالث		
64	منهج البحث واجراءاته الميدانية	3
64	منهج البحث	1-3
66-64	مجتمع وعينة البحث	2-3
67	وسائل والأدوات والاجهزة المستخدمة في البحث	3-3

الصفحة	الموضوع	رقم المبحث
68	إجراءات البحث الميدانية	4-3
68	تحديد الهدف من المقياس	1-4-3
69-68	تحديد صلاحية مجالات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي	2-4-3
70	اعداد صياغة الاولية لفقرات المقياس	3-4-3
71	تحديد أسلوب صياغة فقرات واقع التفكير الاستراتيجي وأسسها	4-4-3
76-71	تحديد صلاحية فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي	5-4-3
77-76	مفتاح تصحيح فقرات المقياس	6-4-3
77	اعداد تعليمات الاجابة على مقياس البحث	7-4-3
78	التجربة الاستطلاعية لفقرات مقياس التفكير الاستراتيجي	8-4-3
79-78	تطبيق مقياس واقع التفكير الاستراتيجي على عينة البناء	9-4-3
79	تصحيح المقياس	10-4-3
80-79	تحليل فقرات المقياس احصائياً	11-4-3
86-80	المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية)	1-11-4-3
91-86	الاتساق الداخلي للمقياس	2-11-4-3
91	المعاملات العلمية للمقياس	12-4-3
92-91	الصدق	1-12-4-3
93-92	ثبات المقياس	2-12-4-3
94-93	معامل الالتواء للمقياس	13-4-3
95-94	التطبيق النهائي للمقياس	5-3
95	الوسائل الإحصائية	6-3
الفصل الرابع		
98	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4
98	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف ((1- Samplek-s)) لمقياس مستوى التفكير الاستراتيجي	1-4
99	المحك المعتمد في البحث	2-4
100	عرض وتحليل نتائج مستوى مجال التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من	3-4

الصفحة	الموضوع	رقم المبحث
	وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق	
103-100	عرض نتائج قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل محور في مقياس التفكير الاستراتيجي	1-3-4
109-104	عرض نتائج التقييم والمتوسطات المرجحة والوزن النسبي والمستوى والترتيب لمجال مقياس واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق	2-3-4
113-110	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (المعرفة)	1-2-3-4
117-114	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (الرؤية الشاملة)	2-2-3-4
121-118	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (التفكير في الوقت)	3-2-3-4
126-122	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (التفكير النظمي)	4-2-3-4
130-127	عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (الفرضيات الموجهة)	5-2-3-4
الفصل الخامس		
132	الاستنتاجات والتوصيات	5
133-132	الاستنتاجات	1-5
135-134	التوصيات	2-5
المصادر		
137	المراجع	
140-137	المصادر العربية	
142-141	المصادر الأجنبية	

الصفحة	الموضوع	رقم المبحث
	الملاحق	
173-143	الملاحق	
A	العنوان باللغة الإنجليزية	
B-C	مستخلص الرسالة باللغة الانجليزية	

ثبت الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يبين توزيع شعب التدريب البدني والعب الشرطة في مجتمع البحث	65
2	يبين مجتمع البحث وعينته وعينات البناء والتطبيق والعينة الاستطلاعية	66
3	يبين قيمة مربع كأي للمجالات مقياس التفكير الاستراتيجي	69
4	يبين قيمة كا 2 لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي	72-75
5	يبين عدد الفقرات المستبعدة والمتبقية في مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي	76
6	يبين اسلوب تصحيح فقرات المقياس	77
7	يبين القيمة المحسوبة للقوة التمييزية لفقرات المقياس مستوى التفكير الاستراتيجي باعتماد المجموعتين الطرفيتين	81-86
8	أتساق مجالات مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي	87
9	أتساق فقرات مقياس المقياس مستوى التفكير الاستراتيجي	88-90
10	المؤشرات الإحصائية للمقياس	94
11	عدد الفقرات بصورة النهائية	95
12	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة البحث (مستوى التفكير الاستراتيجي) (Sample Kolmogorov-Smirnov)	98
13	المحك المعتمد في أداة البحث مقياس (مستوى التفكير الاستراتيجي)	99
14	يبين قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال مقياس التفكير الاستراتيجي	100
15	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لمجال مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي	104
16	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى	110-111

	والترتيب لكل فقرة من فقرات (المعرفة)	
115-114	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية الشاملة)	17
119-118	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (التفكير في الوقت)	18
123-122	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (التفكير النظامي)	19
128-127	يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال (الفرضيات الموجهة)	20

ثبت الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
44	انموذج تفاعل المنتج ورسالة المنظمة	1
45	انموذج التفكير الراقى - سعة التفكير	2
46	نموذج Liedtka في التفكير الاستراتيجى	3
47	انموذج التفكير الاستراتيجى والتخطيط الاستراتيجى	4
48	انموذج Grundy & Wensley في التفكير الاستراتيجى	5
49	انموذج Oshannassy في التفكير الاستراتيجى	6
50	انموذج Kindler في التفكير الاستراتيجى	7
51	انموذج Vandi في التفكير الاستراتيجى	8
52	الانموذج التكاملى للتفكير الاستراتيجى	9
56	يوضح الهيكلى التنظيمى لقسم التدريب البدنى والعباب الشرطة	10
103	يوضح المتوسط الحسابى لكل مجال لمقياس التفكير الاستراتيجى	11
108	يوضح درجة التقييم لمجالات مقياس التفكير الاستراتيجى	12
113	يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (المعرفة)	13
117	يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية الشاملة)	14
121	يوضح الوسط لكل فقرة من فقرات مجال (التفكير فى الوقت)	15
126	يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (التفكير النظمى)	16
130	يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (الفرضيات الموجهة)	17

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
144	كتاب تسهيل مهمة	1
145	أجابة كتاب تسهيل مهمة	2
146	قائمة السادة الخبراء والمختصون الذين تم مقابلتهم	3
150-147	استبانته استطلاع رأى الخبراء حول صلاحية مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي و التعريف الكل مجال	4
152-151	قائمة السادة الخبراء الذي تم توزيع الاستبيان عليهم	5
159-153	أراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي	6
161-160	قائمة السادة الخبراء الذي تم توزيع الاستبيان عليهم لتحديد فقرات المقياس	7
168-162	مقياس التفكير الاستراتيجي بصورته النهائية الصيغة النهائية للمقياس	8
169	يبين فريق العمل المساعد	9
174-170	يبين الصورة توزيع استبانة المقياس على افراد عينة البحث	10

الفصل الأول

1-التعريف البحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

2-1 مشكلة البحث

3-1 اهداف البحث

4-1 فروض البحث

5-1 مجالات البحث

1-5-1 المجال البشري

2-5-1 المجال الزماني

3-5-1 المجال المكاني

6-1 تعريف المصطلحات

1- التعريف بالبحث :

1-1 مقدمة البحث واهميته:

تتصدى اغلب المؤسسات الادارية والرياضية منها الى تحديات وعقبات تعمل على انضاج تلك المؤسسة وهذه إحدى السمات المميزة لاستمرار وبقاء أي مؤسسة ادارية وتكيفها ثم انتقالها من التابع إلى المتحدي بواسطة المدير او المسؤول عن تلك المؤسسة، ومع استمرار هذه المتغيرات فإن الإدارة الاستراتيجية تعرف على انها فكراً ومضموناً وسلوكاً وتوجهاً، هي الطريقة لإنقاذ المؤسسات الرياضية من حالات الفشل في تحقيق الاهداف او من الانهيار وتوجيه تداعياتها وانعكاساتها المستقبلية على بيئة المنافسات الرياضية وتهيئة الاستعدادات لمواجهة التحديات وزيادة قدراتها على المنافسة، وهذا يتطلب تطبيق التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الادارية كوسيلة لتحديد التوجهات الخاصة لمواجهة المعرقات والتعامل مع المستجدات الداخلية والخارجية، مواجهة تلك التحديات والتهديدات، وبالأخص حين تستحضر حالة التغير في اسلوب تفكير الإدارة من الحالة التقليدية إلى الحالة المعاصرة.

وعليه أصبح الأمر يقتضي تبني نظرة واضحة لطرق و مستوى التفكير فيها، بحيث يكون تأثيرها إيجابياً على الشكل المستقبلي للمؤسسة الرياضية والبدنية، وهذا يتطلب القيام بالتعديلات الاساليب الادارية وربما تصل الحالة إلى تغيرات جذرية في تلك الأساليب و الأنماط التي تحكم عمل على هذه المؤسسات، وقد أظهرت هذه الحاجة لتفعيل دور بعض الممارسات والنشاطات الفكرية المهمة والضرورية وتطويرها في حقل العمل الإداري في بعض المؤسسات مثل شعب التدريب البدني والعباب الشرطة في وزارة الداخلية وتمكينها من مواجهة التحديات والمشاكل عن طريق وضع مستوى معين استراتيجيات مستقبلية ذات طابع تنبؤي لتوقع النتائج، ويكون له تأثير

فعال على مجريات الأمور، و احد هذه الأساليب والطرق هو اسلوب مستوى التفكير استراتيجي الذي يتصف باستقراء المستقبل.

وتتجلى فيه أهمية هذه الدراسة من خلال توفير معلومات موضوعية دقيقة عن واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية ، وذلك لان غياب ذلك النوع من التفكير وقلة البرامج المرتبطة بتفعيله هو يعتبر أمراً مهماً لابد من دراسته، إذ إن التفكير الاستراتيجي يساعد في خارطة طريق تنافس المؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى وما سيؤول إليه مستقبل، وانه يقود التفكير الاستراتيجي إلى فهم التحديات التي تواجهها المؤسسة وطبيعة الأساليب الفكرية التي يجب اتباعها، وذلك في وضع الأهداف المستقبلية بشكل واقعي عن توافقها مع إمكانيات تلك المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تعارض وتقاطع البرامج والسياسات التي تنفذها تلك المؤسسات. ، و تحدد درجة ممارسة هذا النوع من التفكير، وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها أيضاً من كونها دراسة رائدة في مجال التفكير الاستراتيجي على عينة البحث.

1-2 مشكلة البحث :

من خلال إطلاع الباحث على بعض الأدبيات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي خلال دراسته ومقابلة بذوي الخبرة والاختصاص ولما لهذا الموضوع من أهمية في تطوير المؤسسات و الارتقاء بها إلى مستوى التنبؤ في حل المشكلات المستقبلية والتي قد تخدم المؤسسات الادارية بشكل ايجابي لما لها من دور في عملية التنبؤ ووضوح الحلول والاقتراحات للمعوقات التي ربما قد تواجهها مستقبلاً.

ومن هذا المنطلق ارتأى الباحث الخوض في غمار هذا الموضوع والذي سيتم بواسطته دراسة واقع التفكير الاستراتيجي، ولكون الباحث أحد منتسبي وزارة الداخلية اختار مديري الشعب التدريب

البدني في وزارة الداخلية العراقية (وسط وجنوب العراق) والتي ستمثل عينة البحث، وذلك بهدف رسم وايضاح صورة مستقبلية لما ستصبح عليها تلك المؤسسات المستهدفة لهذه الدراسة، من خلال تشخيص وتحدد مكامن الخلل والحالات السلبية ووضع الحلول المناسبة لها من خلال دراسة هذا الواقع، ومعرفة مستوى استعمال هذا النوع من الاستراتيجيات والابتعاد عن المفاهيم والأفكار الروتينية السائدة، وفي حال توقع نتائج ايجابية لنتائج هذه الدراسة والذي بدوره سيحفز تلك المؤسسات على زيادة اهتمام في استخدام برامج التنمية والأفكار الابتكارية السريعة ، وعليه سوف يعتمد الباحث إلى بناء مقياس التفكير الاستراتيجي والتعرف على درجة تطبيق واقع التفكير الاستراتيجي في مؤسسات شعب التدريب البدني عند عينة البحث. وتلخصت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد انعكاس لأبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة .
- 2- هل يمتلكون مديري شعب التدريب البدني درجة معينة من واقع التفكير استراتيجي.

1-2 أهداف البحث :

- 1- بناء مقياس التفكير الاستراتيجي على مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين فيها .

1-4 مجالات البحث :

1-4-1 المجال البشري : العاملين في شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية في وسط والجنوب العراق(مراتب وموظفين).

2-4-1 المجال الزمني : من 2022/11/1 لغاية 2023/5/2 .

3-4-1 المجال المكاني : مقرات مديري شعب التدريب البدني في وسط والجنوب البلاد التابعة لوزارة الداخلية العراقية.

5-1 التعريف بالمصطلحات :

1-التفكير الاستراتيجي بأنه أسلوب تحليل المواقف المواجهة للمنظمة المتميزة بالتغيير والتحدي، والتعامل معها بواسطة النوافذ والبوستر الاستراتيجي والتصور بما يكفل ارتقائها وبقائها والاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية في الحاضر والمستقبل⁽¹⁾ .

تعريف إجرائي :وقد عرف الباحث التفكير الاستراتيجي: بأنه يهدف لتحقيق التكامل ما بين سياسة المؤسسة وأهدافها والارتقاء بها من خلال أفكار جديدة ورؤية بعيدة المدى ونظرة شاملة والسعي إلى تنمية الإبداع والحدس من خلال تعزيز قدرات العاملين في المؤسسة على التحديث والتكيف مع المتغيرات.

(1) نعمة عباس خفاجي: **الذكاء المنظمي** ، فكرة معاصرة في ادارة ازمات الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد الجامعة. المستنصرية، العدد 84 7. الدوري، 2008، ص132.

الفصل الثاني

2-الدراسات النظرية والدراسات السابقة

1-2الدراسات النظرية

1-1-2الاستراتيجية

1-1-1-2 مفهوم التفكير الاستراتيجي

2-1-1-2 أهمية التفكير الاستراتيجي

3-1-1-2 مستويات التفكير الاستراتيجي

4-1-1-2 مميزات التفكير الاستراتيجي

5-1-1-2 مبادئ التفكير الاستراتيجي

6-1-1-2 خصائص التفكير الاستراتيجي

7-1-1-2 مداخل التفكير الاستراتيجي

8-1-1-2 أبعاد التفكير الاستراتيجي

9-1-1-2 نماذج التفكير الاستراتيجي

10-1-1-2 معوقات التفكير الاستراتيجي

2-1-2 الوصف الوظيفي لقسم التدريب البدني والعباب الشرطة في المحافظة

2-2الدراسات السابقة

1-2-2 دراسة (أكرم مجيد محمد فارس 2019)

2-2-2 دراسة (مصطفى حميد حسن 2013)

3-2-2 مناقشة الدراسات السابقة

2- الدراسات النظرية و الدراسات السابقة:

2-1 الدراسات النظرية :

2-1-1 الاستراتيجية :

تُعد الاستراتيجية من العوامل المهمة والضرورية لبيان ديمومة استمرار عمل المؤسسة وحقيقة وجودها ، وهي عادة ما تُبنى بشكل أهداف مستقبلية بعيدة المدى ، من خلال وضع البرامج والخطط المستقبلية بالاعتماد على الإمكانيات والمستلزمات المتوافرة كالموارد البشرية والمالية والتقنية ، وذلك لغرض رسم ملامح تلك المؤسسة وإيصال رسالتها وتحقيق أهدافها ضمن نوع الإطار الذي تنضوي تحت لوائه . كأن تكون منشأة اقتصادية أو مؤسسة فنية أو رياضية أو غير ذلك وقد خضع مصطلح الاستراتيجية إلى الكثير من المعاني والمفاهيم على مر الأزمنة والحقب التاريخية ، إذ ترجع أصوله إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية وهي تعني " كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الأصول العسكرية لمفهوم الاستراتيجية فقد عرفها قاموس ويبسترز (Webesters) على أنها " علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية"⁽¹⁾ .

وفيما بعد أصبح " معناها (فن القائد) ، أي : المهارات النفسية والسلوكية التي يمارس الجنرال بواسطتها دوره ، وفي عهد (Pericles) وهو سياسي إغريقي عام (450) قبل الميلاد ، كانت كلمة الاستراتيجية تشير إلى المهارة في استخدام القوة للتغلب على الخصم وإيجاد نظام حكم موحد"⁽²⁾. وأما في حقل الإدارة الرياضية فيمكن تعريفها بأنها مجموعة خطط وأنشطة المؤسسة

(1) نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، ط 2 ، مصر ، الإسكندرية ، دار الجديدة للنشر ، 2003 ، ص 49.

(2) Crant, M. G: **Contemporary Strategy Analysis** ، Concepts, Techniques, Applications", 4th Edition, Blackwell Published, Britain, 2002, p.16.

الرياضية التي يتم وضعها وصياغتها بطريقة تضمن إيجاد درجة عالية من التوافق بين سياسة المؤسسة الرياضية وأهدافها وبين هذه السياسة والبيئة المحيطة بها⁽¹⁾.

وقد انتقل المصطلح من المفهوم العسكري إلى مراكز الدراسات الأكاديمية خلال القرن العشرين، وفيه بدأت مرحلة جديدة من التحليل والفهم والتفسير لهذا الأسلوب، كما تم استخدامه في حقول المعرفة الأخرى كالعلوم السياسية والإدارية، ولذلك فقد ظهرت في الآونة الأخيرة وبمختلف بلدان العالم مراكز كثيرة للدراسات الإستراتيجية، وقد أسهم حقل الدراسات هذا في كيفية إدارة المؤسسات وتمييزها بشكل فاعل ومؤثر من خلال توضيح مصطلح الاستراتيجية وتفسيره في مختلف القطاعات وعلى وفق إختلاف المدارس الفكرية والسياسية لكل مؤسسة وتباينها ، فإنه يصعب تقديم وتحديد تعريف جامع وشامل لكلمة الإستراتيجية، إذ لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعاً لتطور العلوم الأخرى كالاقتصاد والسياسة والرياضة ، وتستفيد من أحدث ما توصلت إليه الدراسات العلمية والتكنولوجية ، وبحسب تعريف (Henry Mintzberg) هي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما ، وهي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا⁽²⁾، إلى هناك ، وهي الأسلوب ونعني بذلك نمط أو طريقة العمل والثبات على سلوك معين وقد دخلت كلمة الاستراتيجية في المفهوم الإداري وحينها برز مصطلح الإدارة الإستراتيجية وذلك بسبب تطور الفكر الإداري واتساع أبعاده ومجالاته ، وتعتبر بأنها تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط

(1) ترجمة إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ومجالات التطبيق ، ط 2 ، مصر ، المكتب العربي الحديث، 1999 ، ص2.

(2) Henry Mintzberg: **The fall and Risk of Strategic Planning**, Harvard Business Review, jan - feb, 1994, p 18.

القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها⁽¹⁾.

يوجد الكثير من المعاني لمفهوم التفكير في الأدبيات الإدارية والنفسية والاجتماعية، إذ يمثل كل ما يحتويه العقل من معلومات من خلال جمعها ومعالجتها، ويتمثل بالتفكير المنطقي والتحليلي والعقلاني، وهو مورد بشري يتمثل بالمعرفة وإعطاء الحلول الأفضل للمشاكل (Alsaaty). وعرف أيضاً بالاستخدام الفكري للأنشطة العقلية المتصلة والعمليات الإدراكية التي يقوم بها العقل الواعي وتتمثل بالحساب الذهني والقدرة على تذكر المواقف والأمر الأخرى، ويعد حواراً داخلياً موسعاً وشاملاً يقوم بدمج وتحليل معلومات وبيانات الدماغ (Hotto lanet). كما يعد وظيفة ادراكية تحتوي على الأنشطة مثل التفكير الابتكاري والتي تساعد على إيجاد الحلول لمواجهة المشاكل والتوصل الى القرارات المناسبة التي تخدم عمل المنظمات (Laan). ويمثل أيضاً، من الأنشطة الغير العقلية المتشابكة غير الملموسة وغير معروفة الخاصة بالدماغ والتي تحفز الدماغ وتعمل عند حدوث المشكلة ويستشعر بها من خلال احدى الحواس (Penney). ويعرف بأنه النشاط المستخلص من استخدام العقل الواحد لإنتاج أفكار متعددة تمتاز بالأصالة والتميز التي تساعد المنظمات على الرقي، التقدم وامتلاك الميزة التنافسية لمواكبة التطورات (Salamzadeh&Vahidi)

2-1-1-1 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

هناك العديد من المهارات الأساسية المطلوبة للنجاح، لا سيما في المناصب الإدارية العليا أو التنفيذية، وأحد أهم هذه المهارات هو إتقان (التفكير الاستراتيجي). الذي يمثل عملية مستمرة

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، مصر ، مجموعة النيل العربية ، 1999، ص 33.

ومتطورة تحدد الطريقة التي تصل بها الإدارة إلى الاستنتاجات وتتخذ القرارات ، ويمكن ان تسمح لها برؤية الفرص التي لم يستغلها الآخرون ، وعلى هذا فالتفكير الاستراتيجي يولد استراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية منها أغراض المنظمة، الموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل هيكلها التنظيمي ، وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة ، وبعبارة أخرى تنتج استراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها، ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها والتي تعتمد إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ، يتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة .

2-1-1-2 أهمية التفكير الاستراتيجي:

تنبثق أهمية التفكير الاستراتيجي ابتداءً من كونه يمثل مدخلاً معاصراً من مداخل دراسة الإدارة الإستراتيجية، ويؤكد على حسن توظيف التفكير في عمليات الإدارة الإستراتيجية كافة وتتضح من خلال حقيقة واضحة خلاصتها إن المدير (القائد) الاستراتيجي يتسأل دائماً⁽¹⁾:

1- كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها بأحسن ما يكون؟

2- كيف يمكن صياغة الاستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق الأهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف؟

من هنا فإن التفكير الاستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل، من خلال اكتشاف الجديد وتصور الاستراتيجيات والرؤية المستقبلية وبشكل أكثر وضوحاً، وفي هذا الصدد

(1) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص54.

يشير (احمد علي صالح) إلى أن صناعة المستقبل صناعة بشرية وضرورة لازمة وحتمية، إذ من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه، مبينا القدرة الاستشرافية للقيادة الإستراتيجية في المنظمات⁽¹⁾.

إذ يستمد التفكير الاستراتيجي أهميته من كونه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح من خلال مقارنة جوانب القوة في عمليات المنظمة وقوتها نسبة إلى المنافسين في مجالات أعمال قد قامت بتحليلها لكي تقرر عبرها المركز الاستراتيجي، فضلا عن اصطياح الفرص الذكية عبر بناء الإستراتيجية العرضية، وبذلك يعد التفكير الاستراتيجي منهجا بديلا للممارسات الإدارية بصفة عامة وفي مجال التخطيط واتخاذ القرارات بصفة خاصة، نظرا لتأكيديه على جودة الفكر قبل جودة التصرف وجودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات⁽²⁾.

2-1-1-3 مداخل التفكير الاستراتيجي :

إن موضوع التفكير الاستراتيجي استخدم بشكل واسع في أدبيات الادارة الاستراتيجية ، ويعُد التفكير واحداً من أهم فعاليات دراسة العمليات الاستراتيجية ، وإن تطور الرؤى أدى الى ظهور عدة مداخل رئيسة للتفكير الاستراتيجي ، وستتناول الدراسة مداخل التفكير الاستراتيجي بشيء من الايجاز بالاعتماد على كل من⁽³⁾:

(1) احمد علي صالح : أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2001، ص22.

(2) لينا شحادة خليف : تطوير التفكير الاستراتيجي ، ط1، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2010، ص37.

(3) Torset, C., Strategic Thinking: Why, What And How? An Organizational Model of Strategic Thinking, 2001. P1-8.

أولاً: المدخل القيادي :

يعود هذا المدخل إلى أراء المدرسة النمساوية التي هي واحدة من اقدم المدارس في دراسة الاستراتيجية ، ومن روادها الاوائل Schumpeter الذي رأى أن الاستراتيجية هي مهمة القادة لانهم يمتلكون مفاتيح تفهم بيئتهم ، وانهم اصبحوا قادة بسبب قدرتهم على استيعاب الحاجات والتغيرات التي تحدث في بيئتهم ، ورأى (Mintzberg) ان التفكير الاستراتيجي هو محاكاة للرؤية التي يمتلكها القادة عن منظماتهم وبيئتهم وأن عملية صياغة الإستراتيجية متأصلة في إدراك وحدث القائد سواء كانت الاستراتيجية التي يدركها هو بنفسه أو يتبنى الإستراتيجية التي يدركها الآخرون ، وهذا الفهم للتفكير الاستراتيجي يؤكد افتراض القائد الشمولي بالمعرفة .

ثانياً: مدخل التحليل المبرمج لصنع القرار الاستراتيجي :

وتبعاً لهذا المدخل فالتفكير الاستراتيجي هو عملية ضمن نموذج سلسلة عمليات خطية متكاملة لصنع القرار الاستراتيجي هي(تحديد القرار، تطوير القرار وصنع القرار)، ويظهر التفكير الاستراتيجي ضمن تلك المراحل كخطوة ثانوية ضمن مراحل (تمييز القرار، تشخيص القرار والبحث عن القرار) المعروفة من خلال نموذج (بتصميم القرار الذكي) ، وان هذا المدخل يظهر أن التفكير الاستراتيجي يمثل مرحلة تحليلية مبرمجة ضمن عملية صنع القرار الاستراتيجي ، إلا أنه يبقى مقتصرًا على القيادات العليا في المنظمة .

ثالثاً: مدخل المدرسة الفوضوية :

إن ابعاد هذا المدخل على نموذج علبة القمامة (ووضحوا أن صنع القرار الاستراتيجي لا يخضع للعمليات المبرمجة والمهيكلية بسبب مستويات عدم التأكد العالية وصعوبة رصد وتوقع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، بل يعدّ مجموعة عمليات متداخلة بشكل فوضوي غير مبرمج ولا محدد مسبقاً مشابهاً لحالة الفوضى في (علبة القمامة) ، وعلى وفق هذا المدخل ينظر

للتفكير الاستراتيجي على أنه عملية غير مبرمجة ، وأن المدرسة الفوضوية تدرك تعقيدية صياغة الإستراتيجية والربط بين الاهداف الفردية والجماعية في عملية صنع القرار الاستراتيجي ، وانها لا تزال تنتظر للتفكير الاستراتيجي بوصفه عملية غير رئيسة في حل ذلك التعقيد.

رابعاً: مدخل العمليات المتنوعة :

أقرت الاتجاهات الفكرية ضمن هذا المدخل بالترابط الوثيق بين العمليات والابعاد الهيكلية والسياسية والتنظيمية الأخرى داخل المنظمة ، كما أثبتت أن العمليات الاستراتيجية لا تقتصر على القيادات العليا فحسب بل تمتد الى المستويات القيادية كافة وتعدّ من بين مسؤولياتها ، ومن رواد (هذا المدخل) (Bower ,Burgelman & Noda) الذين تعمقوا أكثر في دراسة العمليات الاستراتيجية مُعدّينها سلسلة متكاملة ضمن المنظمة من (الأعلى - الأسفل) ومن (الأسفل - الأعلى) ، وانطلاقاً من هذا المدخل فإن التفكير الاستراتيجي الذي يتنوع مع تنوع المستويات القيادية الدنيا والعليا التي تقوم به ، فإنه لا يعبر عن عملية خطية مبرمجة ولا فعل عشوائي غير منظم ، ان هذه النظرة ذات الطبيعة المتنوعة للتفكير الاستراتيجي تعد خطوة هامة في مجال تطور دراسة التفكير الاستراتيجي ، اذ ينتهي هذا المدخل بعدّ التفكير الاستراتيجي السبيل الذي يفكر من خلاله الافراد والمنظمات بالاستراتيجية .

الخامس: المدخل العلمي:

حقق باحثين قفزة نوعية في الدراسات الاستراتيجية عندما نظر الى التفكير الاستراتيجي نظرة علمية ، فعده عملية استراتيجية رئيسة وهامة قائمة على التحليل ويهدف الى التنبؤ بالمستقبل بتطبيق أدوات وتقنيات تحليلية لتحديد القوة الرئيسة المؤثرة في النتائج المستقبلية ، ويسمى هذا المدخل بالمدخل التحليلي ويرتبط فيه التفكير الاستراتيجي بالجانب الايسر الاعلى من الدماغ ،

ويعدُّ هذا المدخل خطوة هامة في تطور ادراك ودراسة التفكير الاستراتيجي لتحديد نماذجه وابعاده وعلاقاته.

سادساً: المدخل الابداعي :

قدم (Raimond) هذا المدخل الذي يمثل اعلى مستويات التطور الذي وصلت اليه مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي متفقاً مع (Nonaku & Takeuchi) في عدِّ التفكير الاستراتيجي ابتكاراً للمستقبل من خلال التفكير حدسياً وابداعياً ، ويسمى هذا المدخل بالمدخل الحدسي ايضاً ويرتبط بالجانب الأيمن الأعلى من الدماغ ، وساعد هذا التطور الواضح في دراسة التفكير الاستراتيجي على طرح الباحثين لنماذج مختلفة للتفكير الاستراتيجي وتحديد علاقاته مع المتغيرات ، واكد (Raimond) على النظرة التكاملية للتفكير الاستراتيجي من خلال المدخلين العلمي والإبداعي لأن التفكير الاستراتيجي في الاساس هو عملية علمية وابداعية تعتمد على التحليل والتركييب والابداع والتنبؤ ويشترك في تأديته كلا جانبي الدماغ العلويين .

سابعاً: المدخل المعرفي :

ينظر الى المعرفة بكونها استراتيجية على المدى البعيد في مجال الادارة والتكنولوجيا ، وهي اساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية والوصول الى المستويات العالية من النوعية والابداع التقني ، كما انها تعطي للمنظمة فهماً افضل بشأن الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ومكامن القوة والضعف داخلها ،ومن ثمَّ يكون لها دور حيوي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة من قبل الإدارة العليا في المنظمة التي تُعدُّ داعماً أساساً في تنمية قدراتهم الابداعية والعقلية ودوراً رئيساً في احداث التغيير المستمر في المنظمة على المدى المستقبلي . وترى الدراسة أن المدخل المعرفي يعد جوهر عمل المنظمات التي تفكر في الاستمرار والنمو في

الاسواق ، وعلى كل منظمة تحديد وفهم انموذج شامل لتطوير التفكير الاستراتيجي الذي يكون مبني على المعرفة لتتمكن من اتخاذ القرارات المهمة والصائبة .

2-1-1-4 مستويات التفكير الاستراتيجي:

(استراتيجية المنظمة) لمستويات التفكير الإستراتيجي تعبير آخر وهو مفهوم استراتيجية المنظمة والذي ترسم من خلاله الأفكار والرؤى وتصمم عن طريقه الخطط والبرامج ، وفيه يتم تحديد مستويات الإدارة المختلفة ، وكذلك كيفية حساب مستوى التأثيرات الداخلية والخارجية نحو المنظمة، وإن انعكاس صورة التأثيرات الخارجية أو درجتها لما يدور حول الإطار الخاص للمنظمة، سيحدد المفهوم العام والأسلوب المتبع في استراتيجية المنظمة الداخلية ، وهو بدوره يوضح مستويات الإدارة فيها ويقرر طريقة أدائها الوظيفي وحدود العلاقات الاجتماعية فيها وكذلك مناخها التنظيمي .وعادة ما " تتبنى إدارات منظمات الأعمال مستويات إدارية، حيث يكون لكل مستوى معلومات ورؤى خاصة به يستند إليها على وفق مقتضيات العمل في المنظمة ، وإصدار قرارات تهم هذه المنظمات.⁽¹⁾ وبذلك فقد حددت هذه المستويات على وفق ما يراه الكثير من الباحثين على النحو الآتي:

أولاً: الإستراتيجية العامة للمنظمة (الإدارة العليا) ⁽²⁾ :

ويتكون هذا المستوى بصورة أساسية من هيئة مديرين وموظفين وإداريين تنفيذيين رئيسيين وأفراد مسؤولين عن الأداء المالي في المنظمة . وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأمد يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها ، و" في هذا المستوى تتولى الإدارة

(1) Recharged L & Daft: **Management**, 6th ed. USA printed by USA library, 2002, p. 245.

(2) محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية ، ط1، الإسكندرية ، 2004، ص 20.

الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة ، لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية (1).

ثانياً- إستراتيجية الأعمال (الإدارة الوسطى) (2):

ويتكون هذا المستوى من مديري وحدات الأعمال (مدراء القطاعات) ، حيث تصنع فيه القرارات المختلفة وكيفية التنافس والإجابة عن التساؤلات عن الوضع الحالي للمنظمة ، و" تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال ، أي إنها مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها(3).

ثالثاً: الإستراتيجية الوظيفية (الإدارة الدني) (4):

وتتمثل هذه الإستراتيجيات بالأقسام والإدارات الوظيفية ، فهي الوجه المكمل لإستراتيجية المنظمة، حيث تستعين الإدارة العليا بمديري هذه المستويات أو الأقسام والوحدات التنفيذية بالإستراتيجية الأم ، فهم يقومون بتنفيذها عبر آليات يعتمدونها في إطار توجيهها الإستراتيجي إن طريقة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة (E) هو ما يعرف القرار ، وهو سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع اجتماعي ، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار (5) ، وقد عرفه (Shester Barnard) بأنه التصرف في عناصر البيئة بقصد

(1) ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري : الإداري المحترف ، ط 1 ، القاهرة، مركز الكتاب الحديث للنشر ، 2014.

(2) Recharged L& Daft: O.P. cit, 2002 p. 245

(3) ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري: مصدر سبق ذكره، ص 278 .

(4) David, Asch & Cliff, Bowman: Management Strategy, Macmillan Press, Ltd, London, 1998, p. 2.

تحقيق الهدف (6) والقرار هو " وسيلة لتحقيق أهداف معينة يسعى إليها المدبرون ، وعليه يمكن النظر إلى القرار على أنه محصلة لمجموعة من الإجراءات التي .

2-1-1-5 مميزات التفكير الاستراتيجي(1):

يتميز التفكير الاستراتيجي بتركيزه على النقاط والأسس الآتية التي تمكن الإدارة العليا على

استشراف الرؤى المستقبلية :

1- التوجه المستقبلي.

2- الرؤيا الشاملة والاحاطة بجميع الاتجاهات .

3- القدرات العالية على الإبداع والتنبؤ وتكوين التوقعات المدروسة.

4- القدرة العالية على بناء السيناريو الاستراتيجي ورسم الصور والمشاهد المستقبلية المحتملة.

5- التحول من التعامل مع المشاكل والمعضلات بالأسلوب العلاجي ورد الفعل التجريبي قصير

النظر إلى رد الفعل الأستباقي المدروس بعناية.

2-1-1-6 مبادئ التفكير الاستراتيجي(2):

❖ الابتكار والابداع.

❖ القدرة على الاستشراف والرؤية المستقبلية.

❖ سعة الأفق والشمولية.

❖ ترتيب غير تتابعي أي اللاخطي أو غير آلي.

(1) اكرم سالم حسن : الإدارة الاستراتيجية و التفكير الاستراتيجي ، ط1 ، بغداد، الوزيرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مكتبة الضاد للطباعة والنشر ، 2022 ، ص197 .

(2) اكرم سالم حسن : المصدر السابقة ، ص151 - 152 .

- ❖ عدم السطحية .
- ❖ التحليلية .
- ❖ البناء والتطوير - التركيب.
- ❖ توجه بعيد المدى.
- ❖ سرعة البديهة والحدس .
- ❖ بصيرة نافذة - تبصر .
- ❖ اىصال وتجسير الماضي بالحاضر والمستقبل.
- ❖ التركيز على الغايات والاهداف.
- ❖ التعميم والتجريد والمنطقية.
- ❖ تحدي الاخطار.
- ❖ جمع - البيانات والمعلومات ذات العلاقة - الاستطلاع .
- ❖ اصالة في القيم.
- ❖ فاعلية
- ❖ التركيز على العوامل البيئية الحرجة.
- ❖ الحوارية والجدلية.
- ❖ هجوم - دفاع.
- ❖ قدرات عالية على تشكيل التحالفات والعلاقات.

2-1-1-7 خصائص التفكير الاستراتيجي: (1)

أولاً- قدرة التركيز على النوايا يتميز التفكير الاستراتيجي بالقدرة على إثارة الهمم بما ينتج عنه من وضع الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، ويمكن ان تشتق منها الأهداف الاستراتيجية، وان وضع الأفكار الاستراتيجية ليس مهمة أي شخص وانما يختص بذلك المفكر الاستراتيجي الذي يمكنه من استنتاج هذه الغايات بعد التمعن برسالة المنظمة وتحليل أبعادها إذ إن إستراتيجية المنظمة تتكون من هرم تصاعدي يبدأ بالأهداف ثم الغايات ورسالة المنظمة.

ثانياً- البصيرة والتوجه على المدى الطويل تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب ان يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة لا سيما وهو يتعامل مع مستقبلات ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الاستراتيجي.

ثالثاً- النظر في الماضي والحاضر: تعد البيانات والمعلومات العامل الأساس في استمرارية وجود المنظمات وان وديمومة عملها يعتمد على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها وحسن استخدامها، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس.

رابعاً- منظور النظم حيث يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، واستكشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة السابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء وتجنب التهديدات.

خامساً- المنهج العلمي: يؤكد انصاره بواقعية الصراع ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، وتكمن أهمية التنافس في ادخال

عنصر المخاطرة الذي يدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد وفريد يخدم عمل المنظمات وخططها وامتلاكها للميزة التنافسية.

سادساً- القدرة على استثمار الفرص: يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم سم ملامح المستقبل قبل وقوعه، وأن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مرنة للاستفادة من الفرص.

سابعاً- كثرة المراجعة المفكرون الاستراتيجيون : يراجعون أفكارهم هل هي صحيحة وهل يمكن تحويلها إلى اعمال وتعد هذه المراجعة مهمة وضرورية لبناء وفهم أفضل للتصورات ومستقبل المنظمات.

2-1-1-8 أبعاد التفكير الاستراتيجي:

مدّ الباحثون إسهامات متعددة لوصف أبعاد التفكير الاستراتيجي، التي يطلق عليها عناصر التفكير الاستراتيجي ايضاً، إلا انهم لم يتفقوا على أبعاد معينة، وان عدداً منهم قد تبنى الابعاد نفسها ولكن بمسميات تختلف بعضها عن البعض الآخر، ويعزى ذلك إلى حداثة البحث والتنظير في موضوع التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تباين الاتجاهات الفكرية للباحثين .

حدد (Ohmae) خمسة أبعاد للتفكير الاستراتيجي هي (الحدس ، الابداع ، الخيال ، التحليل والفعاليات الكمية)⁽¹⁾.

وقدمت (Liedtka) خمسة ابعاد اخرى (القصد الاستراتيجي ، ادراك النظم، التفكير الفرصي ، الفرضيات الموجهة والتفكير في الوقت)⁽²⁾.

(1) Ohame, K: **The Mind of The Strategic** ، Business Planning For Competitive Advantage, Mc Graw – Hill, 1982، p10.

وعرض (Sanders) ستة ابعاد هي (النظرة الشاملة ، التغيير المؤسسي الذاتي ، الاخذ بالتأثيرات الصغيرة، التفكير التصوري ، البحث البيئي والتفكير اللاخطي) (1).

واشار (Grund & Wensley) إلى خمسة ابعاد بشكل هرم من القاعدة الى القمة (التحليل الاستراتيجي ، العلاقات السببية ، الخيارات الاستراتيجية ، الرؤية والسلوك العملي) (Torset)(2).
وقدم (Oshannassy) ابعاداً تعتمد إلى حد كبير على ابعاد Liedtka هي (النظرة الشاملة والنية الاستراتيجية والتفكير في الوقت والمشاركة الشاملة) (3).

وأشار (Tan) الى ستة أبعاد هي (تشخيص حالة المنظمة ،تحليل البيئة، الرؤية الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات، تطوير المحتوى الشامل وقيادة التغيير الاستراتيجي).
وبين (Bagg) ابعاد التفكير الاستراتيجي على انها (التخطيط وتركيز القيادة على اتجاه محدد ، التركيز على الهدف الالهم والتخطيط للمكان المناسب) (4). وفي دراسة اجراها (Torset) لعدد من الشركات الفرنسية تم توصل الى ثلاثة أبعاد للتفكير الاستراتيجي هي (الرغبة لدى الافراد، المعرفة وقدرة المنظمة على الدعم والتطوير) . وطرح (Masifer) ثلاثة أبعاد هي (الابداع ، الرؤية والتخطيط) (5).

(2) Liedtka, J.M., **Strategic Thinking Can It Be Taught, Long Range Planning**, Vol. 31, No. 1, 1998.p19 .

(1) Sanders, T., I., **Strategic Thinking And The Knew Science, Emergence**, Vol. 1, No. 2, 1998 ,p62.

(2) Torset, C., **Strategic Thinking: Why, What And How? An Organizational Model of Strategic Thinking**, 2001.p29.

(3) Oshannassy, T., **Models And Methodolgy To Study Strategic Thinking In Australian Public**, 2000 ،p6 .

(4)Bagg, A., **Strategic Thinking Must Preced Strategic Planning**, 2001 ،p1.

(5) Masifern, E., **Strategic Thinking**, 2002 ،p6.

وقدم (WBC) خمسة أبعاد هي (التنظيم ، الرؤية الشاملة ، التفكير متعدد النواحي ، القوى المؤثرة والخيار العقلاني (1).

وترى الدراسة أن أبعاد Liedtka, 1998 " يمكن عدّها أكثر تعبيراً عن التفكير الاستراتيجي ،ولذلك سيعوّل عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة ، وهي الآتي:

❖ القصد الاستراتيجي :

اشار (Hamel & Prahalad) إلى انه قد يكون التفكير بقصد تقليد المنافس (Competitor imitation) او بقصد المبادرة (Initiative) ويعد التفكير الاستراتيجي في هذا الاطار عبارة عن توجه الإدارة العليا في بلوغ اهدافها الإستراتيجية المستقبلية ، ومن الممكن أن يكون القصد الاستراتيجي يتمحور حول توجهات متخذ القرار الاستراتيجي نحو السوق أو (السلعة ، الخدمة) أو كليهما ، وتظهر هنا خاصية التنوع في التفكير الاستراتيجي في تحديد خيارات المنافسة من خلال انماط التفكير ومقاصده ، فالقصد الاستراتيجي يعطي إجابة عن سؤال رئيس في عمليات الصياغة وهو أين ترغب منظمة الأعمال في أن تكون مستقبلاً ؟

❖ التفكير الفرصي :

يصاحب التفكير الموجه نحو الغايات عنصر انتهاز الفرص الذكية ، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاء يحتوي على امكانيات التعامل من نوعين من الاستراتيجيات ، احدهما الاستراتيجية المقصودة والأخرى الاستراتيجية العرضية ، إذ إن الاستراتيجية العرضية تعد أحد مجال التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة ، ومن ثم فإن إغفال أي احتمال لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي الى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي .

(1)WBC " Women's Business Center ", Forecasting The Future: Strategic Management Thinking, 2003

❖ الفرضيات الموجهة :

يُعدُّ هذا البعد مرآة عاكسة للصورة العلمية للتفكير ، إذ يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي الى وضع افتراضات علمية لكل بديل ومن ثم يجمع بيانات خاصة بذلك البديل ويعمل على اختياره والتحقق منه ومن امكانية قبوله او رفضه على قاعدة علمية ، ويتم وضع الفروض على اساس طرح الاسئلة الابداعية على غرار ماذا ... إذا ؟ ويبحث عن إجابة لذلك السؤال وهو إذا ... عندها ... ؟ وتبدو الاجابات الجديدة حيال الافكار المطروحة عندها تظهر العلاقات بين الاسباب والنتائج.

❖ التفكير في الوقت :

إن التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل ، إذ إن التفكير الاستراتيجي في هذه الحالة لا ينحسر في الموارد الحالية والإمكانات المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة بل يتضمن التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل ، وتؤسس هذه الرؤية على استحضار الماضي ومقارنتها بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً الى تحديد المهم من الموروث والتخلي عن الاشياء غير المهمة وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل . تضيف الدراسة بعد الاستشراف الى الابعاد التي تم تناولها بوصفه بعداً اخرأً يكتسب أهمية وينسجم مع تطلعات الدراسة .

❖ التفكير النظمي:

ويمثل وسيلة لمعالجة البيئة المعقدة للمنظمة التي ترفض فكرة ان هناك مستقبلاً واحداً للتنبؤ، ويجب ان يحتوي المستقبل على مجموعة من الخيارات توصف بالبدايل التي تخدم عمل المنظمات (Fink&Schlake)⁽¹⁾. كما يتمثل برصد البيئة ومعرفة المستقبل المجهول المحيط بالمنظمات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لحل المشاكل التي تصيب عملها يتمثل بطريقة التأكيد على

(1) Fukasaku, Y., Environment In Technology Foresight, 2000,p37.

التحول من التفكير المستقيم المقيد الى فهم العلاقة المباشرة في التأثير والمساعدة على التفكير بصورة شاملة والتركيز على فهم الاساليب المتداخلة والمركبة للأنظمة والمعلومات.

❖ المعرفي :

هي عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وعليه فإن المعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوفرة عن حالة معينة ، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها يستطيع الباحث القول أن المعرفة لم تنشأ من فراغ، ولم تحدث فجأة وإنما تكونت من خلال اكتساب خبرات متعددة⁽¹⁾.

2-1-1-9 نماذج التفكير الاستراتيجي :

أولاً . نماذج التفكير الاستراتيجي :

يضيف أدب الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كثيراً من النماذج التي تحاول التعبير عن التفكير الاستراتيجي في اطار رؤية مفاهيمية و تحليلية، وتعرض الدراسة اهم هذه النماذج :

1. انموذج (Ansof, 1965) :

رأى (Ansof) ان التفكير الاستراتيجي يبنى على اساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة (القائمة والجديدة) مبيناً ان على الادارة في المجال التسويقي التفكير بخيارات وسلوكيات استراتيجية تتسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي بهدف اشباع حاجات ورغبات الزبائن⁽²⁾. والشكل (1) يوضح هذا الانموذج.

(1) ياسين سعد غالب : إدارة المعرفة ، المفاهيم، النظم التقنيات ، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007، ص25.

(2) عباس نعمة خضير : الإدارة الاستراتيجية ، ط1، ، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر ، 2004 ، ص77.

منتج رسالة (السوق)	قائم	جديد
قائمة	نفاذية السوق	تطوير المنتج
جديدة	تطوير السوق	التنوع

شكل (1)

انموذج تفاعل المنتج ورسالة المنظمة

2. انموذج التفكير الراقي - سعة التفكير :

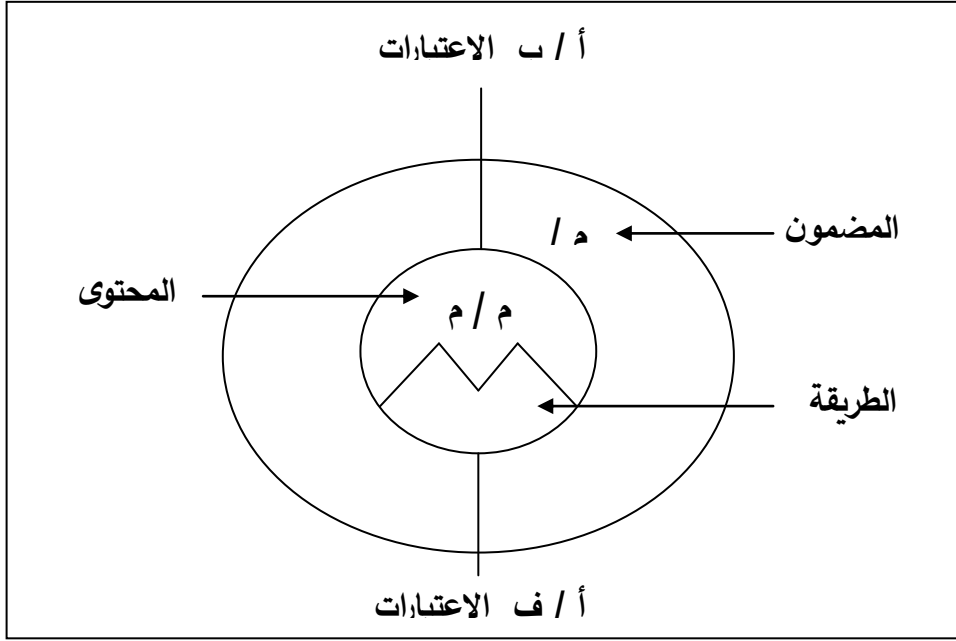
يشير النموذج الى ان هناك عدة اشكال من عمق النظرة المرتبطة بهذا النموذج ، منها ان كل قضية لها مضمون ، والمضمون هو الذي يحدد كل شيء ، لذلك إن المديرين وكبار المسؤولين يجدون هذا النموذج مفيداً لثلاثة اسباب هي :

1- ان اشكال عمق النظرة المرتبطة بهذا النموذج تساعد في تفهم أوسع للقضايا أو الفرص الرئيسية.

2- بمجرد أن يفهم اشكال هذا الاسلوب ، وهو أمر سهل جداً ، فإنه يتمكن من التوصل الى طريقة سليمة وملائمة لتشكيل المفاهيم ومناقشة القضايا أو الفرص .

3- إنها تسهل الى حد كبير التخطيط والتنفيذ الناجحين من أجل تحقيق الاستثمار الناجح لأهم القضايا أو الفرص ⁽¹⁾. والشكل (2) يوضح هذا الانموذج .

(1) جارات بوب واخرون : كيف تفكر استراتيجياً (فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة) ، ط1 ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، إصدارات بيمك ، القاهرة ، 1998 ، ص 304 .



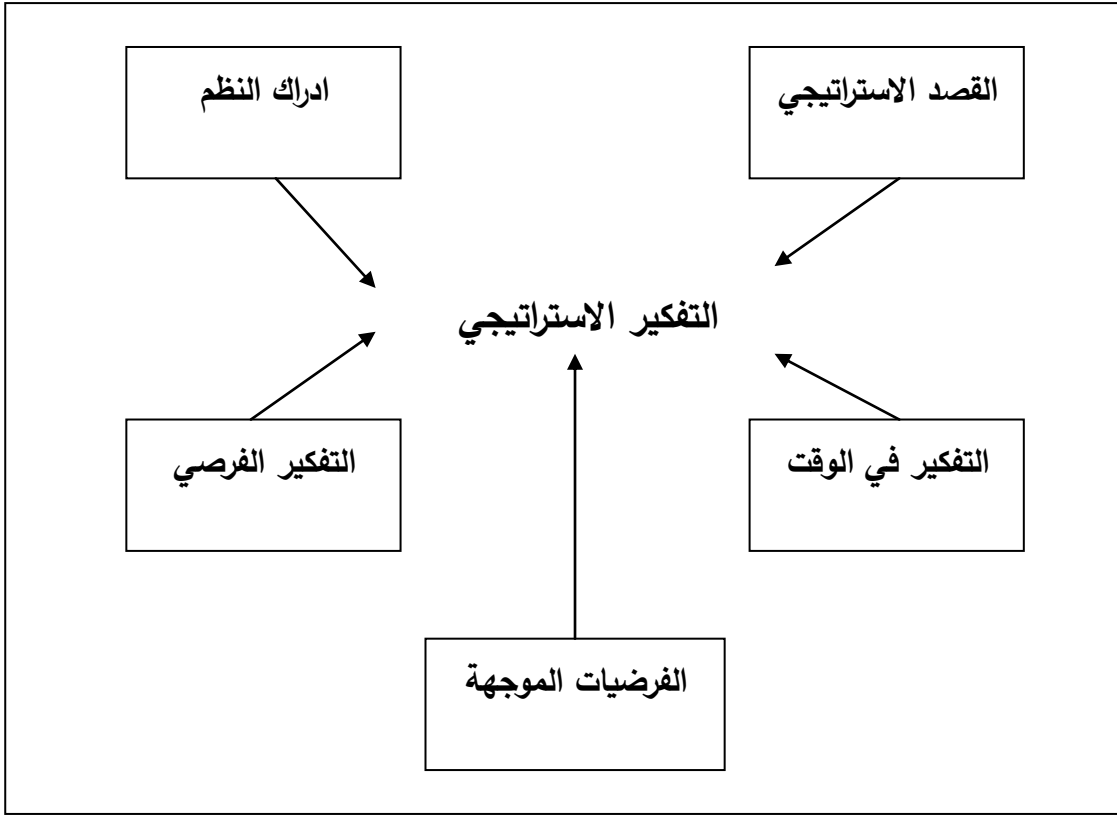
شكل (2)

انموذج التفكير الراقى - سعة التفكير

3- أنموذج Liedtka, 1998 :

طورت Liedtka هذا الانموذج بالاعتماد على آراء (Mintzberg) مُعدّة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة ، ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد هي (إدراك النظم ، القصد الاستراتيجي ، التفكير الفرضي ، التفكير في الوقت والفرضيات الموجهة) ، ومن خلال هذه الأبعاد يمكن تطوير قدرة التفكير الاستراتيجي للأفراد وكيفية جعله تفكيراً استراتيجياً منظماً ، ويبين (Prahatad) أن القصد الاستراتيجي سيشمل الحاجات الأكثر تأثيراً في المستقبل (Lawrence) ⁽¹⁾. والشكل (3) يوضح هذا النموذج .

(1) Source: Lawrence ، Strategic Thinking ، Adiscussion Paper ، 1999:p 4.



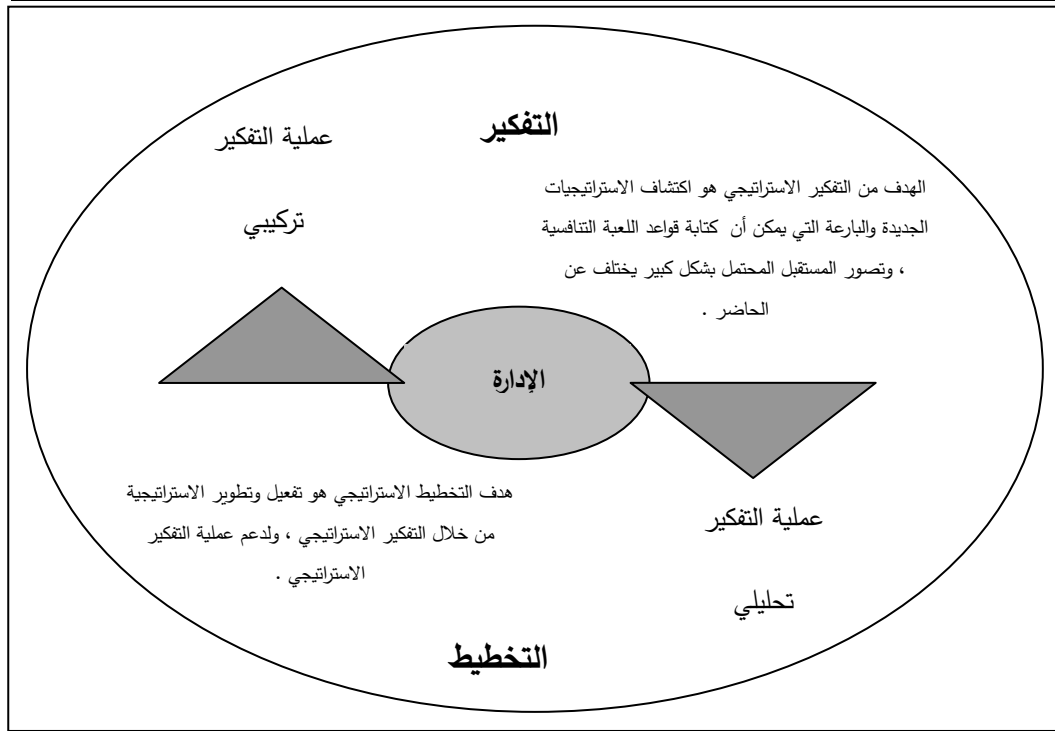
شكل (3)

انموذج Liedtka في التفكير الاستراتيجي

4- أنموذج Heracleous, 1998 :

يبين (Heracleous) على وفق هذا الانموذج الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي اللذين يشكلان جانبي الادارة الاستراتيجية ، وقد شاطره الرأي كلاً من (Geus) و (Nadder) مبيناً أن من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي ليست الخطة ولكن الطريق الذي يمكن أن يغير النماذج العقلية للمديرين ، على حين عدَّ (Dialogning) العلاقة بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي هما اللذان يقودا المنظمة الى التطورات الاستراتيجية كنتيجة مطلوبة لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق التفرد والتميز (Heracleous) (1)، والشكل (4) يوضح هذا النموذج .

(1) Source: Heracleous , L., **Strategic Thinking Or Strategic Planning** , Long Range Planning , 1998, p30 .



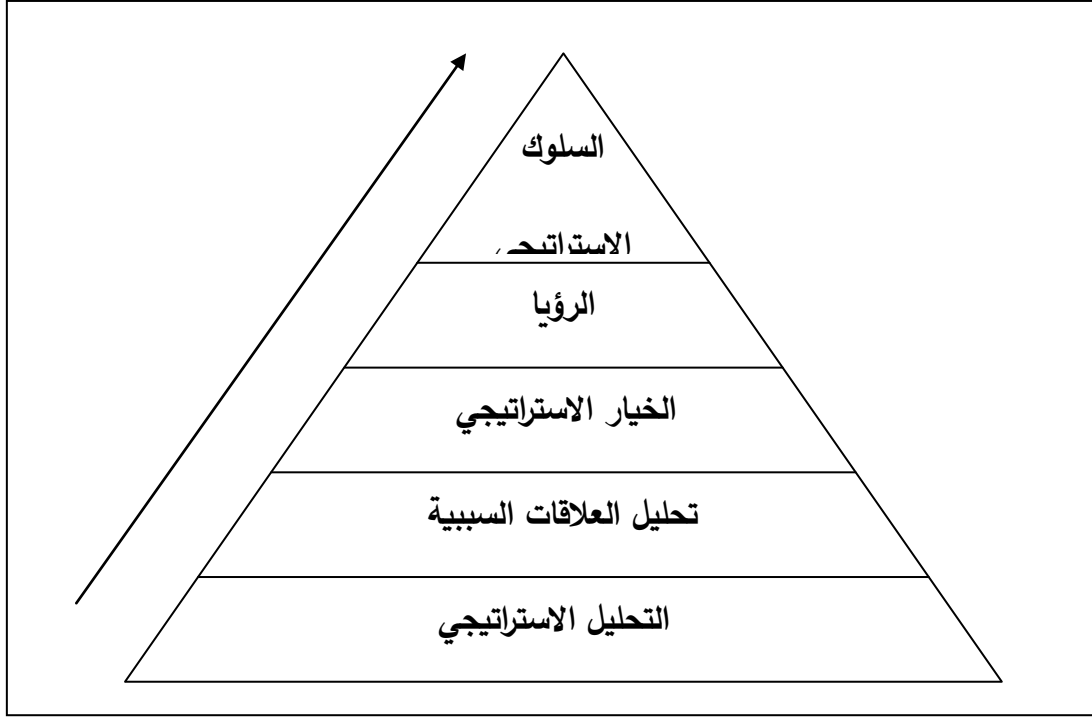
شكل (4)

انموذج التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

5- انموذج Grundy & Wensley, 1999 :

طرح (Grundy & Wensley) أنموذج للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها غالباً ما تفشل الخطة الاستراتيجية إن هذا الانموذج يشكل هرمياً يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي ، والأبعاد هي من القاعدة الى القمة (التحليل الاستراتيجي ، تحليل العلاقات السببية ، الخيار الاستراتيجي ، الرؤيا والسلوك الاستراتيجي) (Torset)⁽¹⁾. ويوضح الشكل (5) هذا الانموذج .

(1) Source: Torset , C.,: **Why , What and How ?**، An Organizational Model of Strategic Thinking , 2001: 18.



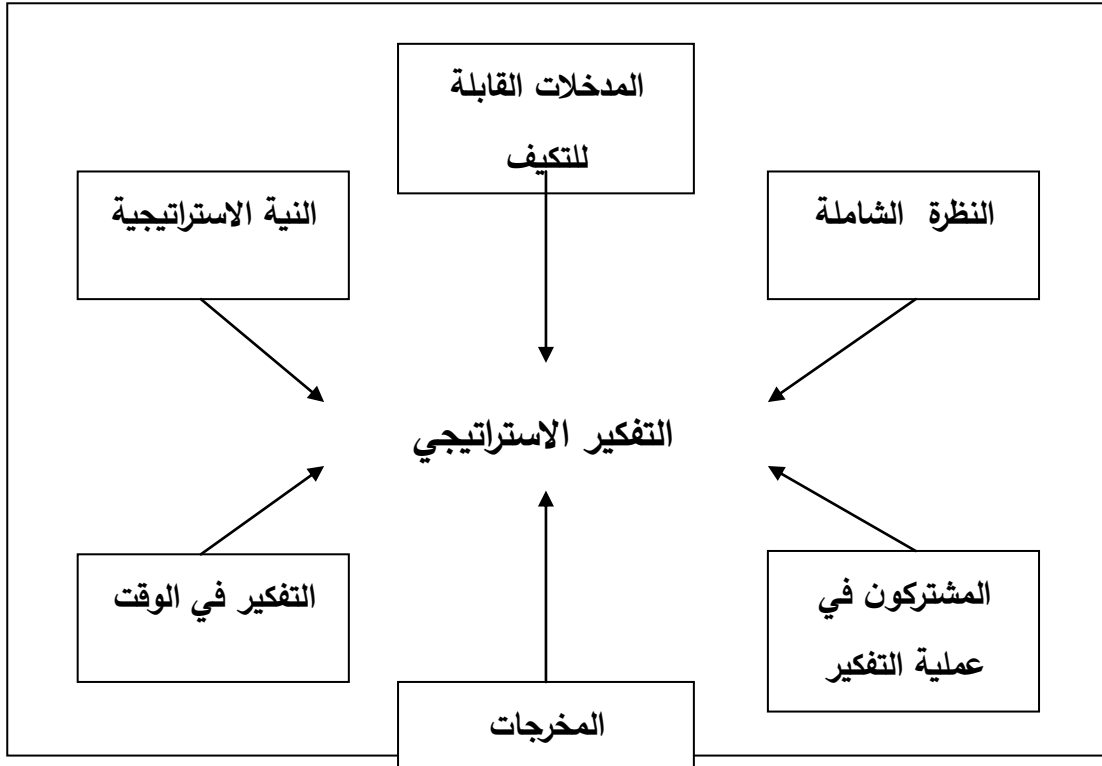
شكل (5)

انموذج Grundy & Wensley في التفكير الاستراتيجي

6- انموذج Oshannassy, 2000 :

قَدَّمَ (Oshannassy) أنموذج اعتمد فيه على انموذج Liedtka مع بعض التعديل في الأبعاد والتركيز على أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي ، المتمثلة بالافراد Strategic Thinking المشتركين في التفكير الاستراتيجي واعتماد النظرة الشاملة بدلاً من التركيز على مفهوم ادراك النظم ، ويتكون النموذج من أربعة أبعاد هي (النظرة الشاملة ، النية الاستراتيجية ، التفكير في الوقت والمشاركين في عملية التفكير)⁽¹⁾. والشكل (6) يوضح هذا الأنموذج .

(1) Source: Oshannassy , T., **Models and Methodology to Study Strategic Thinking in Australian Public** ، 2000،p 9.



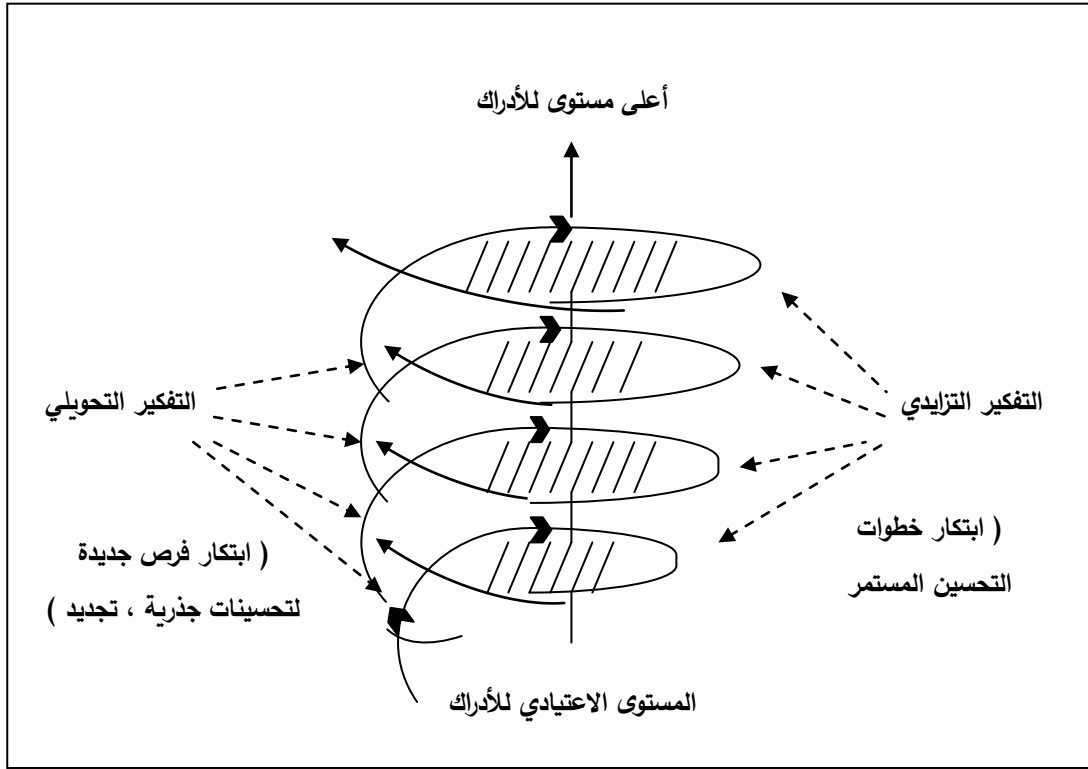
شكل (6)

انموذج Oshannassy في التفكير الاستراتيجي

7- انموذج Kindler, 2002 :

قدم (Kindler) أنموذج في التفكير الاستراتيجي والذي يتضمن التفكير التزايدى (Incremental Thinking) الذي يتخذ مساراً واحداً من حالات التحسين المستمر (خطوة - خطوة) وهو السائد لدى معظم الأفراد، وحالة الفشل فيه لا تشكل أهمية كبيرة أو تراجعاً في الاستراتيجية المحددة، والتفكير التحويلي (Transformation Thinking) الذي يتحدد بتقديم انموذج جديد بدلاً من التفكير الاستراتيجي وانتقاله الى واقع جديد وتحقيق قفزة نوعية في المنظمة، والشكل (7) يوضح هذا الانموذج⁽¹⁾.

(1) Source: Kindler ، Herb ، Clear and Creative Thinking، Boston، 2002، p8.



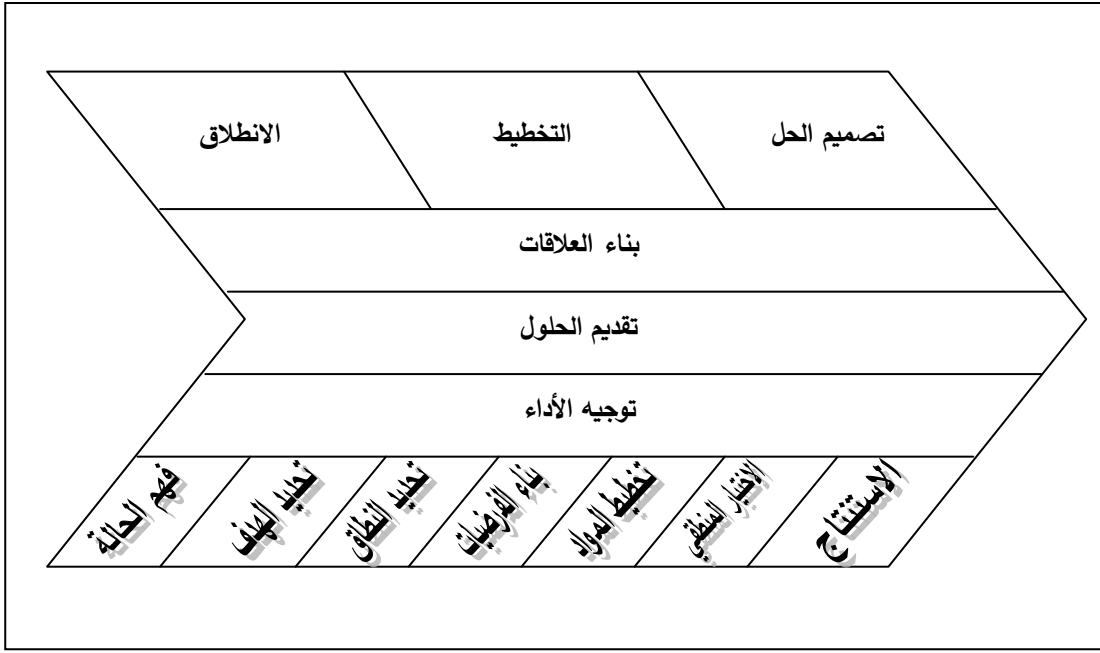
شكل (7)

انموذج Kindler في التفكير الاستراتيجي

8- انموذج Vandi :

وضع (Vandi) أنموذج في التفكير الاستراتيجي وتصميم حلول لمشكلات الاعمال موزعاً العمليات الفكرية على ثلاث مراحل هي الانطلاق ، اذ غالباً ما يتطلب ايجاد حل غير تقليدي ، وتشكل هذه المرحلة بداية توليفة الافكار والموارد وتحديد علاقات العمل والاتصالات وتوقيت الانجاز ، أما التخطيط فإنه يرتبط بالحاجة لقدرات فكرية استثنائية تتصف بشمولية وتقدير ما يمكن انجازه وما هي الاساليب الواضحة والمعلومات التي يمكن من خلالها تعظيم المنفعة والموارد ، في حين تصميم الحل يعتمد على مساهمة الأفكار في توجيه المشاعر لاستنتاج حلول المشكلة المبحوثة⁽¹⁾. والشكل (8) يوضح هذا النموذج .

(1) Source: Vandi ، Martin ، Designing Solution for Business Problem ، 2003،p 6.



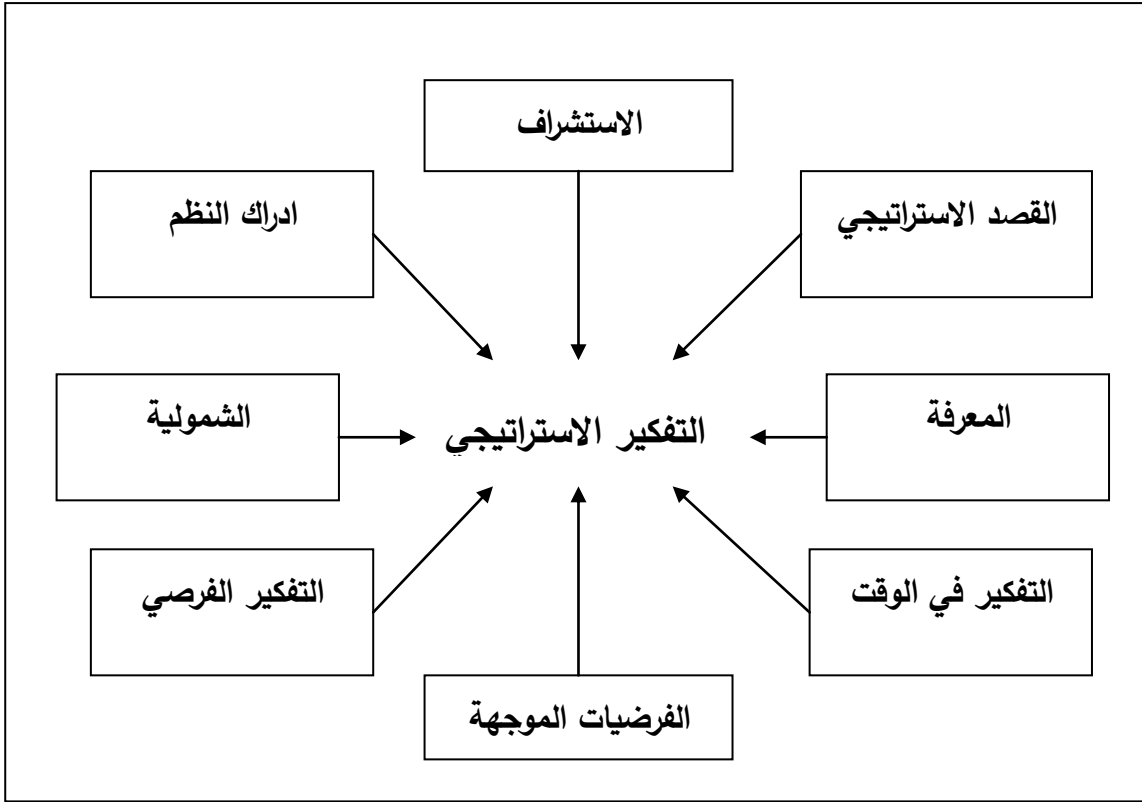
شكل (8)

انموذج Vandi في التفكير الاستراتيجي

9- الانموذج التكاملي :

وتسهم الدراسة في اضافة انموذج آخر للتفكير الاستراتيجي بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثين في هذا المجال يطلق عليه الانموذج التكاملي .

ويجمع أهم العناصر التي يعتقد أنها العناصر الأكثر تحقيقاً للتكامل في خلق التفكير الاستراتيجي في ظل البيئة الحالية التي تتصف بسرعة التغير وعدم التأكد العالي والتي تضم (القصدي الاستراتيجي ، الاستشراف ، ادراك النظم ، الشمولية ، التفكير الفرصي ، الفرضيات الموجهة ، التفكير في الوقت والمعرفة) ، والشكل (9) يوضح الانموذج التكاملي للتفكير الاستراتيجي .



شكل (9)

الانموذج التكاملي للتفكير الاستراتيجي

2-1-10 معوقات التفكير الاستراتيجي :

إن التغيرات الحاصلة في العمليات الاستراتيجية والتقلبات التكنولوجية المعاصرة أصبحت من أهم المعوقات التي تعيق عمل المفكرين الاستراتيجيين إذ إن السرعة في التغير التكنولوجي أصبح يفوق الاستخدامات بدرجة كبيرة ومتزايدة ومع انتشار الفكر العالمي الجديد (العولمة) أدى إلى مواجهات وتحديات قوية تتعرض لها المنظمات إذ يطلب من المفكرين الاستراتيجيين أن يعيدوا النظر في أساليب التفكير والإبداع والتحليل وإعادة صياغة الهياكل الإدارية والخطط المتبعة وكيفية معالجة التغيرات الحاصلة قبل أن تصبح متفاقمة وتعيق عمل المنظمة وتجعلها غير قادرة على التنافس مع باقي المنظمات العالمية والمحلية وتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها ، كما أن إهمال

المنظمات للتفكير الاستراتيجي والتركيز على الأعمال الإدارية على حساب التفكير وضعف الدعم المادي والمعنوي واهمال المفكرين الاستراتيجيين من قبل الإدارة العليا صار سبب في ظهور العديد من المعوقات ، ومن خلال ما تم مراجعة والاطلاع عليه من الأدبيات لوحظ ان ابرز ما يتعرض له المفكرون الاستراتيجيون من معوقات تعرقل عملهم ويجدون صعوبات في مواجهتها واضعاف تأثيرها عليهم.

1- معوقات البيئة الخارجية:

تتمثل بالغموض والتعقيد المستمر أدى الى ضعف المفكرين الاستراتيجيين وعدم قدرتهم على مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط التي تم صياغتها مسبقاً وصعوبة في تحديثها مع متطلبات البيئة مما يؤدي الى صعوبة ومجازفة في التنبؤ اذ ان المعلومات التي تخص البيئة الخارجية تكون غير معروفه لاسيما تلك التي تتعلق بالأوضاع التنافسية وغياب او انعدام التنسيق والمنافسة بين المنظمة وما يحيط بها من منظمات اخرى وذلك عدم انسجام الخطط الاستراتيجية والاستشارات المقدمة من قبل المفكرون خارج المنظمة مع الواقع الموجود في داخل المنظمة اذ ليس هناك اطلاع كامل وشامل على الموازنة ومحدوديتها كما وعدم وجود اطلاع على الاطار العام للإدارة فضلاً عن التحديات الخارجية سواء كانت من البيئة المحيطة أم المنظمات المنافسة الأخرى عالمية ام محلية هذه التحديات تؤدي الى ضغوط كبيرة تفقدهم القدرة على احتواء الأعمال الموكلة اليهم ويتعرضون الى صعوبة كبيره في كيفية الاعتراف بها والتغلب عليها وبالتالي تتكون فجوة كبيرة بين واقع وخطط المنظمة وهيكليتها وبين تقلبات المنافسة البيئية والمنظمات الأخرى.

2- معوقات تنظيمية:

على الرغم من توافر المفكرين الاستراتيجيين الذين تطلبهم الإدارات العليا في المنظمات والذين يسهمون في تطوير الانظمة الإدارية ووضع الأفكار والخطط الإبداعية التي تخدم عمل المنظمات الا ان اسهامات هذه الإدارات في دعم وتطوير المفكرون قد يكون محدود نسبياً وبالتالي بروز الكثير من المعوقات التنظيمية التي تحد قدراتهم الإبداعية الفاعلة في تحقيق الأهداف التي تخص. كما ان هناك جوانب هامة اخرى كمعوقات للتفكير الاستراتيجي وهي⁽¹⁾:

- 1- العادات السيئة : الاتجاه بقوة وتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي مدة من الوقت يحاول خلالها القائم على الأمر الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لمدة طويلة .
- 2 -التسرع : إذ إن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة .
- 3 -عدم التوازن : إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ .
- 4 -الهامشية : إذ يجب احتساب تنمية التفكير الاستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأساسية .

2-1-2 الوصف الوظيفي لشعب التدريب البدني والعب الشرطة في المحافظات:

هي احد شعب مديرية شرطة المحافظة ويكون ارتباطه إدارياً بمديرية شرطة المحافظة وفتياً بمديرية التدريب البدني والعب الشرطة ، تقوم هذه الشعبة بتنظيم والإشراف على كافة النشاطات والمهرجانات و البطولات الرياضية ولجميع الالعب الفردية والجماعية التي تقام في المحافظة وخارجها وكذلك المشاركة في كافة الفعاليات الرياضية لوزارة الداخلية واتحاد الشرطة الرياضي العراقي وبالتنسيق مع مديرية التدريب البدني والعب الشرطة .

(1) عبد الرحمن توفيق : التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، ط1، القاهرة ، دار الثقافة للنشر، 2004، ص35.

❖ مدير الشعبة

الشعبة ضابط برتبة (عميد - عقيد) خريج كلية الشرطة او المعهد العالي او ما يعادلها وهذا القسم يهيئ الفرق الرياضية من الناحية الفنية والبدنية من خلال المتابعة والاشراف من قبل مدير الشعبة شخصياً على كافة مفاصله استعداداً للمشاركة في جميع البطولات ممثلاً عن قيادة شرطة وتشمل هذا الشعبة الوحدات التالية :-

1- وحدة الادارة .

يدير وحدة الادارة ضابط برتبة(عقيد - مقدم) خريج كلية الشرطة او المعهد العالي أو ما يعادلها وتقوم هذه الشعبة بتنظيم السجلات الخاصة بالملاك والصادرة والواردة وانجاز الاجازات واستلام وتوزيع البريد الداخلي والخارجي والحفظ والمراسلات والمخاطبات الاخرى ويكون مسؤولاً امام مدير الشعبة .

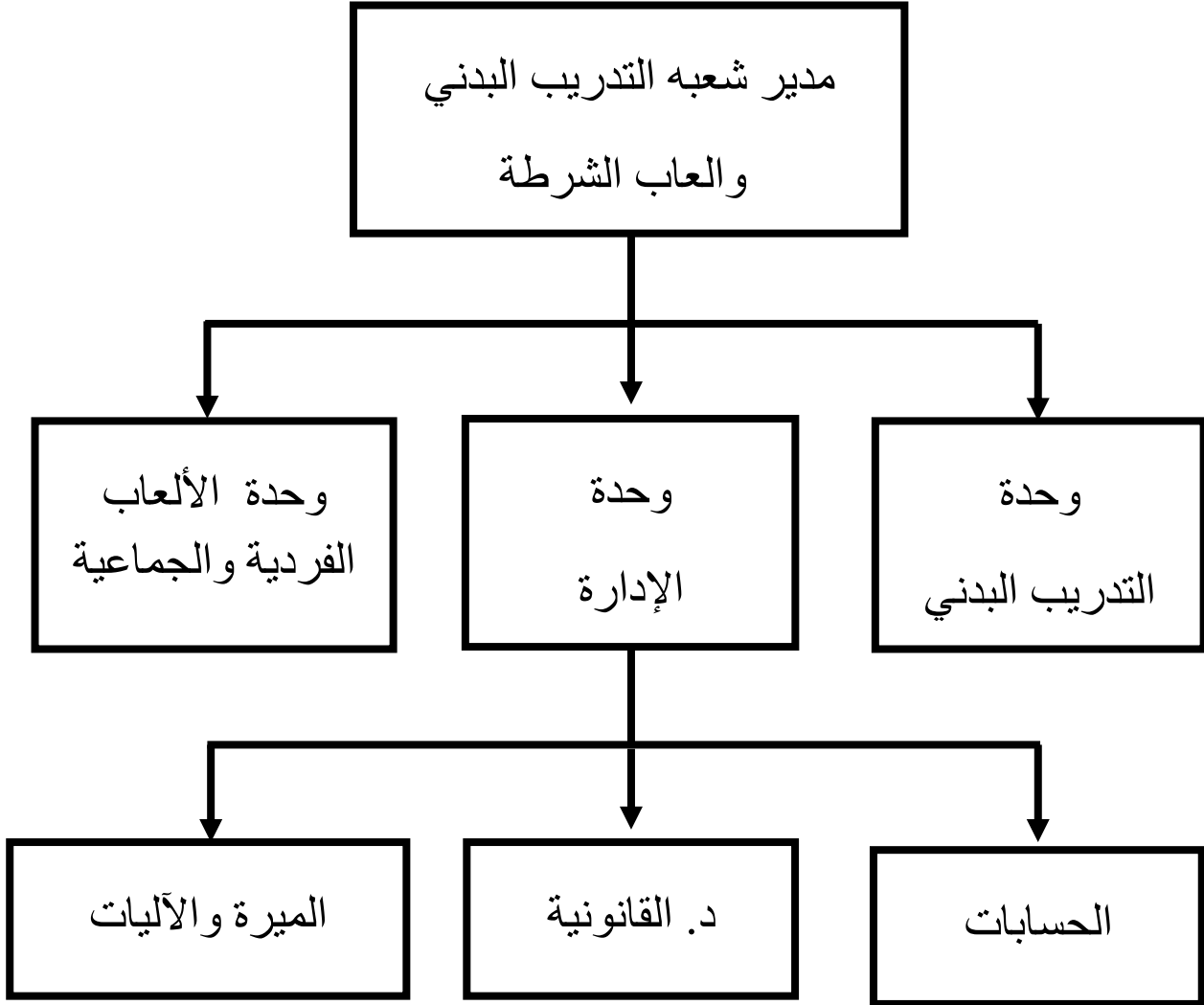
2- وحدة الالعاب الفردية والجماعية .

يدير الوحدة ضابط برتبة (مقدم- رائد) خريج كلية الشرطة أو المعهد العالي أو ما يعادلها تقوم الشعبة بتنظيم البطولات الرياضية بمختلف الالعاب الفردية والفرقية والاشراف عليها ومتابعة متطلبات واحتياجات لكافة تلك الفرق وكذلك تنظيم الاحتفالات والمهرجانات الرياضية والمشاركة في بطولات وزارة الداخلية وبطولات اتحاد الشرطة الرياضي العراقي ويكون مسؤولاً أمام مدير الشعبة.

3- وحدة التدريب البدني

يدير وحدة ضابط برتبة (مقدم - رائد) خريج كلية الشرطة أو المعهد العالي أو ما يعادلها تقوم الشعبة بالاهتمام بجانب اللياقة البدنية لكافة ضباط ومنتسبي الوحدات التابعة لقيادة شرطة

المحافظة وتقوم بالأشراف على اقامة الدورات الخاصة بتخفيف الأوزان واللياقة البدنية والقتال الاعزل والرشاقة وغيرها وإعداد بطاريات الاختبارات وكذلك ويكون مسؤولاً أمام مدير الشعبة.



شكل (10) يوضح الهيكل التنظيمي لشعبة التدريب البدني والالعاب الشرطة

2-2 الدراسات السابقة :

1-2-2 دراسة (أكرم مجيد محمد فارس 2019) (1):

(التفكير الاستراتيجي بدلالة السلوك التوكيدي وكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لمشرفي

الأنشطة الرياضية في مديريات شباب ورياضة الفرات الأوسط)

اهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة التفكير استراتيجي لدى مشرفي الأنشطة الرياضية في مديريات ومنتديات

الشباب والرياضة في الفرات الأوسط.

2- استنباط معادلة التنبؤ بالتفكير استراتيجي بدلالة السلوك التوكيدي وكفاءة التمثيل المعرفي

لمشرفي الأنشطة الرياضية في مديريات ومنتديات شباب ورياضة الفرات الأوسط .

مجتمع البحث: أشتمل مجتمع البحث على المشرفين الرياضيين في مديريات الشباب والرياضة في

الفرات الأوسط ومنتدياتها وهي (بابل ، النجف، كربلاء والقادسية) البالغ عددهم (120) مشرفاً

رياضياً

عينة البحث: مشرفو النشاط الرياضي في مديريات ومنتديات الشباب والرياضة في الفرات الأوسط

ومنتدياتها لعام 2017 – 2018 .

استنتاجات الدراسة :

1- إن مقياس أنماط التفكير الاستراتيجي بفقراته الـ (15) الذي أعده الباحث على العينة قد حقق

الهدف المرجو منه وهو قياس درجة تحلي العينة بأنماط التفكير الاستراتيجي إذ أظهر المقياس

درجات تتراوح بين (الجيد والحيد جداً) من أنماط التفكير الاستراتيجي

(1) اكرم مجيد محمد: لتفكير الاستراتيجي بدلالة السلوك التوكيدي وكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لمشرفي الأنشطة

الرياضية في مديريات شباب ورياضة الفرات الأوسط بابل، جامعة بابل ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، 2019.

2- أن الترابط بين المقاييس الثلاثة (أنماط التفكير الاستراتيجي، السلوك التوكيدي، كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات) أعطى تصور جيد عن مدى الأهمية والدور الذي تلعبه هذه المتغيرات داخل القطاعات الرياضية والشبابية .

توصيات الدراسة :

1-الإفادة من المشرفين الرياضيين الذين يتمتعون بمستوى عالي من أنماط التفكير الاستراتيجي والسلوك التوكيدي وكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات السلوك في قيادة الأنشطة والمهرجانات والمحافل الرياضية المركزية

2- تصميم برامج تدريبية وارشادية وتوعوية وتنفيذها للمشرف الرياضي مختصة في تطوير قابلياتهم وقدراتهم في تطبيق أنماط التفكير الاستراتيجي .

2-2-2 دراسة (مصطفى حميد حسن 2013) (1) :

(علاقة التفكير الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية

العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية)

اهداف الدراسة:

- 1- التعرف على ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.
- 2- معرفة العلاقة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي وابعاد الثقافة التنظيمية كل على حدة.
- 3- معرفة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

مجتمع البحث :

- 1- رئيس اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية وأعضائها (الهيئة العامة) وعددهم (30) عضواً.
 - 2- رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية الذين لم يكونوا من ضمن (الهيئة العامة) البالغ عددهم (20) رئيس اتحاد.
- وبذلك يصبح مجموع الأفراد الذين مثلوا مجتمع البحث الحالي وعينته الرئيسية (50) فرد وقد اعتمد الباحث هذا المجتمع في بحثه إذ لم يعتمد العينة لكون المجتمع صغير ونسبة 100%.

عينة البحث:

1- الأولمبية الوطنية رئيس وأعضاء اللجنة.

2- رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية.

(1) مصطفى حميد حسين:علاقة التفكير الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ، جامعة المستنصرية ، 2013.

استنتاجات الدراسة :

1- كان متوسط درجات التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية جيدة إلى حدٍ ما، لأنها أكبر من المتوسط النظري لاختبار التفكير الاستراتيجي البالغ (24)، ما عدا البُعد الثاني المتمثل في إدراك (النظم إذ كان اصغر من المتوسط النظري للاختبار، وهنا تكمن مشكلة اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية بعدم وجود نظم قوية تركز عليها في عملها واعتمادها على العلاقات في تولي المناصب الادارية والرياضية بعيداً عن الكفاءة والخبرة.

2- تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية للقيادات الادارية للجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

التوصيات الدراسة :

1-حث القيادات الادارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية على استمرارية التفكير الاستراتيجي، لأنه الخطوة الأولى لانطلاق المؤسسة الرياضية في توجهاتها الإستراتيجية.

2-تكثيف الجهود البحثية في مجال التفكير الاستراتيجي لتعميق ماهيته في الميدان الرياضي.

3-3 مناقشة الدراسات السابقة :

أوجه ألتشابهه و الاختلاف:

أوجه التشابه :

- 1- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسحي.
- 2- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين دراسة اكرم مجيد محمد فارس و دراسة مصطفى حميد حسن في موضوع التفكير الاستراتيجي .

أوجه الاختلاف:

- 1- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين بنوع مجتمع البحث حيث اشتملت دراسة أكرم مجيد على وزارة الشاب والرياضة وإما دراسة مصطفى حميد على اللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية بينما الدراسة الحالية شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين بعدد عينة البحث حيث اشتملت دراسة أكرم مجيد على وزارة الشاب والرياضة بواقع (120) فرداً وإما دراسة مصطفى حميد على اللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية بواقع (50) فرداً بينما الدراسة الحالية (595) فردا.

مدى الاستفادة من الدراستين السابقتين :

- 1- الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تناولت الدراسة الحالية .
- 2- كيفية تحديد أبعاد مقياس التفكير الاستراتيجي .
- 3- إتباع عدد من الإجراءات المستخدمة في بناء مقياس التفكير الاستراتيجي.
- 4- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة في الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

- 3- منهجية البحث وجراءته الميدانية
- 3-1 منهج البحث
- 3-2 مجتمع البحث وعينته
- 3-3 وسائل والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث
- 3-4 إجراءات البحث الميدانية
- 3-4-1 تحديد الهدف من المقياس
- 3-4-2 تحديد صلاحية مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي
- 3-4-3 اعداد صياغة الاولية لل فقرات
- 3-4-4 تحديد اسلوب صياغة فقرات التفكير الاستراتيجي
- 3-4-5 صلاحية فقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي
- 3-4-6 مفتاح تصحيح فقرات المقياس
- 3-4-7 اعداد تعليمات الاجابة على مقياس البحث
- 3-4-8 التجربة الاستطلاعية لفقرات مقياس التفكير الاستراتيجي
- 3-4-9 تطبيق مقياس واقع التفكير الاستراتيجي على عينة البناء
- 3-4-10 تصحيح المقياس
- 3-4-11 تحليل فقرات المقياس احصائياً
- 3-4-11-1 المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية)
- 3-4-11-2 الاتساق الداخلي للمقياس
- 3-4-12 المعاملات العلمية للمقياس
- 3-4-12-1 الصدق

3 - 4 - 12-2 الثبات

3 - 4 - 13 معامل الالتواء للمقياس

3 - 5 التطبيق النهائي

3 - 6 الوسائل الاحصائية

3- منهجية البحث وجراءته الميدانية :

3-1 منهج البحث :

على وفق مُتطلبات التوصل لحلول مشكلة هذه الدراسة، وما فرضته على الباحث من إجراءات المسح، عمد الباحث إلى اعتماد منهج البحث الوصفي وهو " المنهج الذي يصف ظاهرة من الظواهر على وفق خطة بحثية معينة تتضمن وصف الظواهر ، وجمع الحقائق والمعلومات حولها ، وتقويم هذه الظواهر في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه ، وفي ضوء معايير أوفق ، واقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها⁽¹⁾.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

يذكر صالح محمد أن مجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يُراد به كُُل من يُمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث⁽²⁾. تم تحديد مجتمع البحث وهم من المنتسبين في شعب التدريب البدني ووزارة الداخلية وكان عددهم (915) ، أما عينة البحث فقد اختيرت بالطريقة العمدية، والبالغ عددها (595) وهي تمثل (65.027%) من المجتمع الكلي، وقد تم تقسيم العينة بالطريقة الآتية:

أولاً: عينة التطبيق الأولي (التجربة الاستطلاعية) للمقياس: حيث تكونت عينة التجربة الاستطلاعية المقياس من (20) ونسبة(3.361%)

ثانياً: عينة بناء المقياس: حيث تكونت عينة البناء للمقياس من (300) ونسبة(50.420%).

ثالثاً: عينة(التطبيق): حيث تكونت عينة التطبيق للمقياس من (275) ونسبة(46.218%). وكما

موضح في الجدولين(1،2).

(1) مجدي صلاح المهدي: مناهج البحث التربوي ، ط1، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2019، ص 208.

(2) صالح محمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط 5 ، الرياض ، دار العبيكان ، 2015، ص 91.

رابعاً: المستبعدون: هم جزء من مجتمع البحث تم استبعادهم للأسباب التالية :

1-منهم من يتمتعون بالإجازة الإجبارية 15 يوم.

2-بعض الاستمارات لم يتم الإجابة عليها .

3- البعض كان مكلف بواجب خارج شعب التدريب البدني.

جدول (1)

يبين توزيع شعب التدريب البدني والعباب الشرطة في مجتمع البحث

ت	المحافظات	عدد الشعب	عدد العاملين
1	بغداد	7	505
2	البصرة	1	90
3	ميسان	1	110
4	ذي قار	1	65
5	واسط	1	65
6	المتنى	1	80
	العدد الكلي	12	915

(2)

يبين مجتمع البحث وعينته وعينات البناء والتطبيق والعينة الاستطلاعية

ت	اسم المحافظة	مجتمع البحث	عينة البحث		
			عينة البناء	عينة التطبيق	العينة الاستطلاعية
1	الشرطة الاتحادية	65	61	-	4
	أليات الشرطة	55	53	-	2
	النجدة	70	65	-	5
	الحدود	70	63	-	7
	الجنسية	60	58	-	2
	المرور	90	-	87	3
	شرطة بغداد	95	-	80	15
	البصرة	90	-	35	55
3	ميسان	110	-	-	20
4	ذي قار	65	-	26	39
5	واسط	65	-	26	39
6	المنثى	80	-	21	59
	المجموع	915	300	275	20
	النسبة المئوية	%100	32.786	%30.055	%2.186
					%34.973

3-3 وسائل والأدوات والاجهزة المستخدمة في البحث:

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت ثانوية أو أولية علما أنه يوجد العديد من أدوات جمع البيانات والتي يمكن أن يختار الباحث ما يناسب بحثه⁽¹⁾ أعتمد الباحث منها الآتي:

- ❖ المصادر العربية والأجنبية.
- ❖ شبكة المعلومات الدولية (الأنترنيت).
- ❖ المقابلات الشخصية الفردية المباشرة^(*).
- ❖ استمارات استبانة ورقية لاستطلاع الآراء.
- ❖ استمارات استبانة الكترونية (Google drive) لاستطلاع الآراء
- ❖ استمارات ورقية لتسجيل البيانات والمعلومات.
- ❖ استمارة ورقية للمقياس واقع التفكير الاستراتيجي.
- ❖ ساعة توقيت الكترونية نوع (Sport timer)
- ❖ جهاز حاسوب محمول (Laptop) نوع (Lenovo)

(1) فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي، ط2، عمان، الاردن دار الحامد، 2010، ص75.
 (*) ينظر ملحق (3) ، ص146.

3-4 إجراءات البحث الميدانية :

3-4-1 تحديد الهدف من المقياس:

أن هدف من المقياس هو استقصاء آراء عينة الدراسة لما يجد الحلول لمشكلة الدراسة القائمة كل حسب ما متعلق به للتوصل للحقائق العلمية المطلوبة، وبذلك يتطابق الهدف من مقياس مع أسمه وكانت كالاتي :-

أولاً : مقياس واقع التفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث هم مدراء شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين للتعرف على واقع التفكير الاستراتيجي .

3 - 4-2 تحديد صلاحية مجالات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي:

بعد الاطلاع على الأدبيات والاستعانة بالخبراء والمختصين إذ قام الباحث في تحديد مجالات المقياس واقع التفكير الاستراتيجي من خلال الإجراءات الآتية :

1 - استخدم الباحث بعض المراجع العلمية والمصادر ذات العلاقة والاطلاع على الدراسات السابقة في علوم الإدارة والتنظيم وعلم النفس في المجال الرياضي ، والتي تتضمن بعض المقاييس التي تم تصميمها لمثل هذا الغرض .

2 - المقابلات الشخصية^(*) والاستعانة في بعض آراء الخبراء في هذا المجال .

3 - قام الباحث بتحديد (10) مجالات وهي (المعرفة ، التفكير المنهجي، الرؤية الشاملة، القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة ، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، التخطيط ، التفكير الفرضي)^(**). بعدها قام الباحث بعرض استمارة المجالات^(***) على الخبراء

(*) ينظر ملحق (3)، ص146.

(**) ينظر ملحق (4)، ص147.

(***) ينظر ملحق (5)، ص151.

والمختصين البالغ عددهم (21) خبيراً ومختصاً وبطريقة الاستمارة الورقية والالكترونية(باستعمال نماذج Google drive) كما موضح في (الملحق 5) وحيث تم تحديد المجالات الرئيسة لمقياس واقع التفكير الاستراتيجي وبيان مدى صلاحية هذه المجالات أو إجراء بعض التعديلات عليها أو تقديم اقتراحات خاصة لهذه المجالات، وبعد تحليل إجابات الخبراء والمختصين باستخدام قانون مربع (كأي) لاتفاق آراء الخبراء تحددت مجالات المقياس حيث تم اعتماد المجالات التي كان مستوى دلالتها أقل أو يساوي (0.05)، واستبعدت (5) مجالات وهي(التفكير المنهجي ،التخطيط ،التفكير الفرضي، القصد الاستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية) وكما في الجدول (3) .

جدول (3)

يبين قيمة مربع كأي للمجالات مقياس التفكير الاستراتيجي

ت	المجالات	الموافقون	غير الموافقين	كا	Sig	الدلالة
1	المعرفة	20	1	17.190	0.000	معنوي
2	الرؤية الشاملة	21	0	21	0.000	معنوي
3	التفكير المنهجي	14	7	2.333	0.127	غير معنوي
4	القصد الاستراتيجي	13	8	1.190	0.275	غير معنوي
5	التفكير في الوقت	21	0	21	0.000	معنوي
6	الفرضيات الموجهة	18	3	10.714	0.001	معنوي
7	الرؤية الاستراتيجية	13	8	1.190	0.275	غير معنوي
8	التفكير الفرضي	14	7	2.333	0.127	غير معنوي
9	التفكير النظمي	21	0	21	0.000	معنوي
10	التخطيط	14	7	2.333	0.127	غير معنوي

3 - 4 - 3 إعداد الصيغة الأولية لفقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي :

لغرض اعداد الصيغة الأولية لفقرات المقياس ، فقد قام الباحث بالإجراءات الآتية :

1 - استخدم الباحث المقابلات مع الخبراء والمختصين في مجال علم النفس والاختبارات والقياس والإدارة الرياضية في المجال الرياضي ، والاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم بهذا المجال وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد الباحث على صياغتها وتعديلها لتلك الفقرات .

2 - لقد قام الباحث بصياغة العبارات بصيغتها الأولية من خلال بعض المقاييس المشابهة والمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث في مجال علم النفس والاختبارات والقياس والإدارة الرياضية.

3- تم إعداد فقرات المقياس وصياغتها صياغة مفهومة وواضحة ومختصرة مع مراعاة السهولة في صياغتها ، وبذلك فقد بلغ عدد فقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي بصيغته الأولية على (60)

فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (*):

- 1 - المعرفة (13) فقرة.
- 2 - الرؤية الشاملة (12) فقرة.
- 3 - التفكير في الوقت (13) فقرة.
- 4 - التفكير النظمي (11) فقرة.
- 5 - الفرضيات الموجهة (11) فقرة.

3-4-4 تحديد أسلوب صياغة فقرات واقع التفكير الاستراتيجي وأسسها⁽¹⁾:

لغرض تحديد أسلوب صياغة فقرات المقياس وأسسها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من

القواعد وكما يأتي:

1 - صياغة الفقرات بعبارات واضحة وكلمات سهلة لها معان محددة ، لكي يسهل على عينة

البحث ادراك المطلوب من السؤال ، يمكن أن يفهمها أقل المختبرين حظاً من التعلم.

2 - أن تكون الجمل المستخلصة في صياغة الفقرات قصيرة ومرتبطة بالمعنى، كي لا تسبب

الملل للمبحوثين.

3 - تجنب الفقرات ذات الإجابة الإيجابية، لأنها تكون ذات تحيز في الاجابة .

وقد استخدم الباحث أسلوباً شائعاً في القياس وهو مفتاح التصحيح (ليكرت) . إذ تعد طريقة

(ليكرت) من أفضل الطرائق في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة.

تتميز هذه الطريقة بما يأتي:

1 - سهولة استعمالها.

2 - ارتفاع درجة الثبات للمقياس وصدقه.

3 - تقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة.

3 - 4 - 5 تحديد صلاحية فقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي:

بعد أن تم إعداد المقياس بصورته الأولية، قام الباحث بما يأتي:

أولاً: إذ تم عرض المقياس بصيغتها الأولية على ذوي الخبرة والاختصاص على (مجموعة من

الخبراء والمختصين في مجال والإدارة الرياضية والاختبارات والقياس^(*)، وذلك من خلال أبداء

(1) ذوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط6 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة

والنشر والتوزيع ، 1998، ص130 .

(*) ينظر ملحق (6)، ص153.

آرائهم حول صلاحية ومدى ملائمة المقياس لتلك المجالات التي تم تصميمها ، فضلا عن إجراء بعض التغييرات التي يرونها مناسبة على فقرات المجال في جملة الفقرة ، ومدى صلاحيتها ، والتأكيد على صلاحية الفقرة من عدمها وذلك بوضع علامة (√) على يسار العبارة ، وأخيرا تم التأكيد على المحكمين والمختصين بتثبيت ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الشكل العام للمقياس .

ثانيا : قد قام الباحث بتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من آراء الخبراء والمختصين واعتمد مقترحاتهم وتوجيهاتهم ، وقد تم التعامل مع الفقرات إحصائياً بتطبيق اختبار (كا²) عند مستوى دلالة (0.05) . وكما يبين في الجدول (4).

جدول (4)

يبين قيمة كا² لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي

ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
المجال الأول : المعرفة					
1	20	1	17.190	0.000	معنوي
2	21	0	21	0.000	معنوي
3	21	0	21	0.000	معنوي
4	20	1	17.190	0.000	معنوي
5	21	0	21	0.000	معنوي
6	19	2	13.762	0.000	معنوي
7	20	1	17.190	0.000	معنوي
8	14	7	2.333	0.127	غير معنوي
9	21	0	21	0.000	معنوي
10	21	0	21	0.000	معنوي

الدالة	مستوى الدالة	درجة كا ² المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
معنوي	0.000	21	0	21	11
معنوي	0.000	21	0	21	12
معنوي	0.000	21	0	21	13
المجال الثاني : الرؤية الشاملة					
معنوي	0.000	17.190	1	20	1
معنوي	0.000	21	0	21	2
معنوي	0.000	21	0	21	3
معنوي	0.000	17.190	1	20	4
معنوي	0.000	21	0	21	5
معنوي	0.000	13.762	2	19	6
معنوي	0.000	17.190	1	20	7
غير معنوي	0.127	2.333	7	14	8
معنوي	0.000	21	0	21	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
معنوي	0.000	21	0	21	11
معنوي	0.000	21	0	21	12
المجال الثالث : التفكير في الوقت					
معنوي	0.000	21	0	21	1
معنوي	0.000	13.762	2	19	2
معنوي	0.000	21	0	21	3
معنوي	0.000	10.714	3	18	4
غير معنوي	0.127	2.333	7	14	5

الدالة	مستوى الدالة	درجة كا ² المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
معنوي	0.000	21	0	21	6
معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	10.714	3	18	8
معنوي	0.000	21	0	21	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
غير معنوي	0.127	2.333	7	14	11
معنوي	0.000	17.190	1	20	12
معنوي	0.000	17.190	1	20	13
المجال الرابع : التفكير النظمي					
معنوي	0.000	17.190	1	20	1
معنوي	0.000	21	0	21	2
معنوي	0.000	10.714	3	18	3
معنوي	0.000	21	0	21	4
معنوي	0.000	21	0	21	5
معنوي	0.000	21	0	21	6
معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	10.714	3	18	8
غير معنوي	0.513	0.429	9	12	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
معنوي	0.000	21	0	21	11
المجال لخامس : الفرضيات الموجهة					
معنوي	0.000	13.762	2	19	1

الدالة	مستوى الدالة	درجة كا ² المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
معنوي	0.001	10.714	3	18	2
معنوي	0.000	21	0	21	3
معنوي	0.000	13.762	2	19	4
معنوي	0.000	21	0	21	5
معنوي	0.000	21	0	21	6
معنوي	0.000	21	0	21	7
معنوي	0.000	17.190	1	20	8
معنوي	0.000	17.190	1	20	9
معنوي	0.000	21	0	21	10
غير معنوي	0.513	0.429	9	12	11

*معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$

وبذلك اصبح عدد فقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي بعد الحذف (54) فقرة ، توزعت على مجالات المقياس وكما مبين في جدول (5) .

جدول (5)

يبين عدد الفقرات المستبعدة والمتبقية في مقياس واقع التفكير الاستراتيجي

ت	المجال	عدد الفقرات المستبعدة	تسلسل الفقرات المستبعدة	عدد الفقرات المتبقية
1	المعرفة	1	8	12
2	الرؤية الشاملة	1	8	11
3	التفكير في الوقت	2	11-5	11
4	التفكير النظامي	1	9	10
5	الفرضيات الموجهة	1	11	10
	المجموع	6	6	54

3 - 4 - 6 مفتاح تصحيح فقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي:

لغرض الحصول على الدرجة الكلية التي تم الحصول عليها من المستجيب وذلك بعد تم التوصل إلى إجابتهم على فقرات المقياس ، فقد وضع الباحث الدرجات المناسبة لكل الفقرات التي تم توزيعها وبما أن الفقرات تمت صياغتها بالاتجاه الإيجابي حيث قام الباحث بإعطاء الوزن لكل فقرات من (5 - 1) كما هو مبين في الجدول (6) . وبعدها تم تجميع كل الأوزان لكل فقرة من فقرات المقياس ،لذا فقد وضعت خمسة بدائل واستجابات متدرجة لغرض الحصول على الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة تعطي اوزان مناسبة لبدائل فقرات المقياس ، اذ بلغت اعلى درجة المقياس (270) درجة واقل درجة هي (54) ومن خلال جمع الدرجات المستجيب على سلم التقدير الخماسي نحصل على الدرجة الكلية لكل فرد وجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

يبين اسلوب تصحيح فقرات المقياس

لااتفق	اتفق نادراً	اتفق احياناً	اتفق غالباً	اتفق دائماً
1	2	3	4	5

3-4-7 إعداد تعليمات الإجابة على مقياسي البحث:

بعد الخطوة السابقة تم تنقيح العبارات استعداداً لأجراء التجربة الاستطلاعية وأعداد التعليمات الخاصة بالمقياسين والتي توضح للمستجيب كيفية الإجابة عن عباراته، وروعي في إعداد هذه التعليمات أن تكون واضحة وسهلة ومفهومة ولزيادة الوضوح تضمنت التعليمات عن كيفية الإجابة عن عبارات المقياسين، وأشار في التعليمات إلى ضرورة الإجابة على جميع عبارات المقياس بكل صراحة ودقة وستحظى الإجابة بالسرية التامة لأغراض البحث العلمي، وأعد الباحث تعليمات للمقياسين وهي كالآتي :

- 1- أن تقرأ كل عبارة بدقة وعناية، ليتضح مضمونها جيداً قبل الإجابة عنها .
- 2- اختيار بديل واحد لكل عبارة .
- 3- أن تكون الإجابة عن جميع عبارات المقياس ولا يجوز ترك عبارة من دون إجابة.
- 4- لا تتوقف كثيراً عند الإجابة عن عبارات المقياس .
- 5- أن تكون إجابة الهيئة الإدارية معبرة عما يلاحظه في أداء الأعضاء .

3 - 4- 8 التجربة الاستطلاعية لفقرات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي :

تعد التجربة الاستطلاعية واحدة من اهم الاجراءات الضرورية التي يقوم الباحث بها قبل القيام بالتجربة النهائية بهدف اختيار اساليب البحث و ادواته اذ تعتبر التجربة الاستطلاعية " عملية تدريب للباحث للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله خلال الاختبارات لتفاديها مستقبلاً⁽¹⁾. وفي ضوء هذا المفهوم من اجل التوصل الى افضل طريقة لتكملة اجراءات البحث الميدانية. فقد تم تطبيق المقياس (ملحق 6) على عينة مكونة من (20) من العاملين في شعبة التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية(ميسان) وطلب الباحث من العينة ملاحظة كل فقرة بدقة والتأشير عليها بعلامة (√) في الحقل المناسب وتم ذلك بتاريخ (2023/1/19) بعدها جمعت ودققت إجابات افراد العينة وذلك للتأكد من سلامة الإجابات على جميع الفقرات.

الاستفادة من التجربة الاستطلاعية:

- التعرف على وقت الإجابة.
- التعرف على كفاءات الفريق المساعد.
- التعرف على مدى استجابة العينة على الفقرات.
- التعرف على المعوقات التي تواجه الباحث عند إجراء التجربة الرئيسية.

3 - 4- 9 تطبيق مقياس واقع التفكير الاستراتيجي على عينة البناء :

إن الغرض الرئيسي والأساس من تجربة تطبيق المقياس (مقياس واقع التفكير الاستراتيجي) هو من أجل معرفة القوة التمييزية الفقرات المقياس و ثم تحديد الهدف الأساسي من استخراج الأسس

(1) قاسم حسن المنذلاوي : الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1، الموصل ، دار الكتب والنشر ، 1989 ، ص 156.

العلمية للمقياس من خلال استخدام الوسائل الإحصائية و الحصول على فقرات دقيقة " إن تحليل الفقرات هو عبارة عن عملية فحص واختيار اجابات الأفراد عن كل فقرة من فقرات الاختبار، وتتضمن هذه العملية الكشف عن قوة تمييز الفقرة وفعالية البدائل في فقرات الاختبار⁽²⁾ .

وقد قام الباحث بإجراء توزيع المقياس على عينة البناء المنتسبين العاملين في شعب التدريب البدني وزارة الداخلية موزعين على محافظات الوسط و الجنوب من فترة 2023/1/26 لغاية 2023/2/22 حيث قام الباحث بعرض وتوزيع استمارة مقياس التفكير الاستراتيجي على أفراد العينة والتأكد منهم على قراءة التعليمات التي تخص عملية الإجابة على المقياس مع تحديد المعلومات الخاصة فيها ، ثم بعدها جمعت ودققت إجابات أفراد العينة وذلك للتأكد من سلامة الإجابة على جميع الفقرات.

3-4-10 تصحيح المقياس :

بعد إن يتم جمع استمارات الإجابة لعينة البناء، قام الباحث باستخراج الدرجات الكلية لهم باستخدام مفتاح التصحيح المعد لهذا الغرض والجدول (6) المذكور سابقا حيث يوضح أوزان الإجابات على عبارات المقياس، علماً ان فقرات المقياس كانت ايجابية فقط .

3-4-11 تحليل فقرات المقياس احصائياً :

وهو اجراء احصائي يستخدم لاستبعاد انواع معينة من الفقرات او حذفها ، لاسيما تلك التي لا تضيف الى الدرجة الكلية بما فيه الكفاية⁽¹⁾، ولأجل الإبقاء على الفقرات الجيدة والكشف عن دقتها في قياس ما وضعت لقياسه ، لذلك قام الباحث بتحليل هذه الفقرات احصائياً للكشف عن قابليتها

(2) عبد الجليل ابراهيم واخرون : علم النفس التربوي ، ط3 ، بغداد ، مطبعة وزارة التربية ، 1987 ، ص 74 .

(1) بدر محمد الأنصاري : قياس الشخصية ، ط1، الكويت، دار الكتاب الحديث ، 2000، ص81 .

على التمييز وارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس واستبعاد الفقرات غير المميزة منهم ، وقد اعتمد الباحث اسلوب المجموعتين الطرفيتين والاتساق الداخلي .

3 - 4 - 11 - 1 المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية):

ان استخراج القدرة التمييزية للفقرات من الخطوات المهمة التي في ضوئها يتم التعرف على قدرتها وعلى التمييز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة والحاصلين على درجات منخفضة في استمارة المقياس ، ولغرض ايجاد القدرة التمييزية للفقرات بعد الحصول على اجابات عينة بناء المقياس قام الباحث بما يأتي:

- 1 - احتسبت الدرجة الكلية لكل فرد من خلال جمع درجات الفقرات لكل فرد من العينة .
- 2 - رتبت الدرجات تنازلياً ، بعدها قسمت الدرجات بعد ترتيبها إلى مجموعتين تمثل أحدهما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات وبنسبة (27%) والمجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين حصلوا على أدنى الدرجات وبنسبة (27%) إذا يشير مروان عبد المجيد إلى أن نسبة (27%) من المجموعة العليا و (27%) من المجموعة الدنيا أفضل نسبة نحصل بواسطتها على أعلى معاملات تمييز⁽¹⁾. وبذلك فقد تشكلت لدى الباحث تلك المجموعتان المذكورتان إذ بلغ قوام كل منهما (81) فرداً ، ليكون عدد الاستمارات المأخوذة (162)، واستخدم الباحث اختبار (T) للعينات المستقلة لحساب القدرة التمييزية بين المجموعتين ، و كما مبين في جدول (7)

(1) مروان عبد المجيد ابراهيم : الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1، عمان، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999، ص140 .

جدول (7)

يبين القيمة المحسوبة للقوة التمييزية لفقرات المقياس واقع التفكير الاستراتيجي
 باعتماد المجموعتين الطرفيتين

التميز	الدالة	مستوى الدالة	(T) المحسوبة	± ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
المجال الأول : المعرفة								
مُميزة	دال	0.000	25.037	0.542	4.70	العليا	81	1
				0.828	1.86	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	21.893	0.354	4.86	العليا	81	2
				0.806	1.67	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	24.429	0.41	4.79	العليا	81	3
				0.902	2.01	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	24.429	0.419	4.78	العليا	81	4
				0.986	2.04	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	22.271	0.428	4.76	العليا	81	5
				1.087	1.93	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	21.105	0.473	4.67	العليا	81	6
				0.806	1.67	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	22.568	0.534	4.64	العليا	81	7
				0.847	2.05	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	15.233	0.864	4.03	العليا	81	8
				0.807	1.96	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	13.708	0.856	3.99	العليا	81	9
				0.952	1.97	الدنيا	81	

التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مُميزة	دال	0.000	17.375	0.854	4.07	العليا	81	10
				0.749	1.80	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	17.395	0.856	4.01	العليا	81	11
				0.783	1.7	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	17.291	0.854	4.07	العليا	81	12
				0.806	1.74	الدنيا	81	
المجال الثاني : الرؤية الشاملة								
مُميزة	دال	0.000	15.425	0.855	4.04	العليا	81	1
				0.89	1.86	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	15.425	0.855	4.04	العليا	81	2
				0.89	1.86	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	15.605	0.856	4.01	العليا	81	3
				0.838	1.87	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	16.38	0.824	3.96	العليا	81	4
				0.8	1.8	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	16.169	0.854	4.07	العليا	81	5
				0.911	1.75	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	18.196	0.848	4.12	العليا	81	6
				0.828	1.64	الدنيا	81	

التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مُميزة	دال	0.000	20.606	0.844	4.14	العليا	81	7
				0.7	1.55	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	19.982	0.849	4.16	العليا	81	8
				0.755	1.55	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	19.839	0.855	4.17	العليا	81	9
				0.753	1.58	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	18.053	0.864	4.2	العليا	81	10
				0.852	1.68	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	19.201	0.854	4.07	العليا	81	11
				0.711	1.62	الدنيا	81	
المجال الثالث : التفكير في الوقت								
مُميزة	دال	0.000	19.514	0.854	3.93	العليا	81	1
				0.683	1.49	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	14.887	0.855	3.96	العليا	81	2
				0.92	1.82	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	15.599	0.856	3.99	العليا	81	3
				0.86	1.82	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	17.099	0.856	4.01	العليا	81	4
				0.793	1.72	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	15.955	0.855	4.04	العليا	81	5
				0.932	1.72	الدنيا	81	

التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مُميزة	دال	0.000	19.27	0.848	4.12	العليا	81	6
				0.693	1.7	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	18.475	0.844	4.14	العليا	81	7
				0.806	1.67	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	20.68	0.849	4.16	العليا	81	8
				0.739	1.49	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	22.748	0.855	4.17	العليا	81	9
				0.617	1.42	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	17.255	0.86	4.18	العليا	81	10
				0.823	1.83	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	17.013	0.851	3.91	العليا	81	11
				0.797	1.63	الدنيا	81	
المجال الرابع: التفكير التنظيمي								
مُميزة	دال	0.000	8.105	0.487	4.65	العليا	81	1
				1.163	2.52	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	9.904	0.209	4.96	العليا	81	2
				1.118	2.61	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	12.792	0.689	4.74	العليا	81	3
				0.694	2.13	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	13.802	0.344	4.87	العليا	81	4
				0.822	2.3	الدنيا	81	

التميز	الدالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	\pm ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مُميزة	دال	0.000	9.069	0.449	4.74	العليا	81	5
				1.158	2.39	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	9.575	0.288	4.91	العليا	81	6
				1.118	2.61	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	10.226	0.388	3.83	العليا	81	7
				0.694	2.13	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	8.636	0.422	3.78	العليا	81	8
				0.815	2.13	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	11.371	0.288	3.91	العليا	81	9
				0.694	2.13	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	10.52	0.475	4.04	العليا	81	10
				0.825	1.96	الدنيا	81	
المجال الخامس: الفرضيات الموجهة								
مُميزة	دال	0.000	9.436	0.706	3.96	العليا	81	1
				0.935	1.65	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	9.709	0.733	4.09	العليا	81	2
				0.926	1.7	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	10.706	0.288	3.91	العليا	81	3
				0.869	1.87	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	8.967	0.487	3.65	العليا	81	4
				0.926	1.70	الدنيا	81	
مُميزة	دال	0.000	9.514	0.47	3.7	العليا	81	5

الفقرات	ن	المجموعة	س	ع ±	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة	التمييز
	81	الدنيا	1.61	0.941				
6	81	العليا	3.74	0.449	9.23	0.000	دال	مُميزة
	81	الدنيا	1.83	0.887				
7	81	العليا	3.78	0.422	9.474	0.000	دال	مُميزة
	81	الدنيا	2	0.798				
8	81	العليا	3.83	0.388	9.841	0.000	دال	مُميزة
	81	الدنيا	1.96	0.825				
9	81	العليا	3.87	0.344	10.821	0.000	دال	مُميزة
	81	الدنيا	1.61	0.941				
10	81	العليا	4.09	0.288	12.481	0.000	دال	مُميزة
	81	الدنيا	2.13	0.694				

*دلالة الفروق إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

يتبين من نتائج جدول (7) بأن مقياس واقع التفكير الاستراتيجي أصبح يحوي (54) فقرة لم يحذف منة اي فقرة .

3 - 4 - 11 - 2 الاتساق الداخلي للمقياس :

تؤكد بشرى إسماعيل بأنه " يكاد صدق التكوين أن يكون أكثر أنواع الصدق قبولاً من وجهة نظر فلسفية ، ويرى عدد كبير من المتخصصين أنه يتفق أكثر من غيره مع جوهر مفهوم (أيبل Ebal) للصدق من أن الصدق هو تشبع المقياس بالمعنى، ويقدم (كرونباخ وميجل) أنه من الدلائل المتاحة في الصدق التكويني هو الاتساق الداخلي للمقياس (1).

(1) بشرى إسماعيل : المرجع في القياس النفسي ، ط1، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2004 ، ص 88 .

لكي يكون المقياس متجانساً في أن تكون درجات الفقرات والمجالات تسير بنسق واحد مع الدرجة الكلية للمقياس في حالة ارتفاعها أو انخفاضها ، تحقق الباحث من النوع الثاني من الصدق التكويني المتمثل بصدق الاتساق الداخلي للمقياس باعتماد درجات تطبيقه على عينة البناء في الإجراء السابق من مقياس واقع التفكير الاستراتيجي ، ومعالجة الدرجات إحصائياً للمقياس وحسب العينة الخاصة ببنائه ، باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) البسيط بطرائق ثلاث وكما يلي:-

أولاً : إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) البسيط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس المنتمية إليه وكما مبين في الجدول (8).

جدول (8)

يبين أتساق مجالات مقياس واقع التفكير الاستراتيجي

معنوية الارتباط	درجة (Sig)	(ر) بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمقياس	أسم المجالات المُتفق عليها
معنوي	0.000	0.425	المعرفة
معنوي	0.000	0.644	الرؤية الشاملة
معنوي	0.000	0.536	التفكير في الوقت
معنوي	0.000	0.711	التفكير النظامي
معنوي	0.000	0.353	الفرضيات الموجهة

*معنوي إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

تُبين نتائج الجدول (8) أن قيم معاملات (بيرسون) البسيط لاتساق مجالات مقياس واقع

التفكير الاستراتيجي كانت معنوية جميعها ، ولم يُحذف أياً منها بعد هذا الإجراء .

ثانياً : إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) البسيط بين الدرجة الكلية لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال

المنتمية إليه وكما مبين في الجدول (9) .

ثالثاً : إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) البسيط بين الدرجة الكلية لكل فقرة مع الدرجة الكلية

للمقياس المنتمية إليه وكما مبين في الجدول (9) .

جدول (9)

يبين أتساق فقرات مقياس المقياس واقع التفكير الاستراتيجي

درجة (Sig)	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	ت	المجالات
0.000	0.555	0.000	0.533	1	المعرفة
0.000	0.601	0.009	0.423	2	
0.000	0.719	0.000	0.655	3	
0.000	0.693	0.000	0.717	4	
00.00	0.555	0.000	0.575	5	
0.000	0.531	0.000	0.736	6	
0.000	0.646	0.000	0.825	7	
0.000	0.647	0.000	0.679	8	
0.000	0.691	0.000	0.588	9	
0.000	0.581	0.000	0.636	10	
0.000	0.541	0.000	0.822	11	
0.004	0.493	0.000	0.549	12	
0.000	0.559	0.000	0.523	1	الرؤية الشاملة
0.000	0.517	0.018	0.343	2	
0.000	0.839	0.000	0.592	3	
0.000	0.676	0.000	0.628	4	
0.000	0.659	0.000	0.509	5	

درجة (Sig)	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	ت	المجالات
0.000	0.543	0.000	0.514	6	
0.029	0.342	0.000	0.579	7	
0.000	0.572	0.000	0.672	8	
0.000	0.561	0.000	0.555	10	
0.000	0.542	0.000	0.611	11	
0.000	0.614	0.000	0.553	12	
0.000	0.551	0.000	0.564	1	التفكير في الوقت
0.000	0.747	0.000	0.531	2	
0.007	0.455	0.000	0.687	3	
0.000	0.667	0.000	0.692	4	
0.000	0.513	0.000	0.568	5	
0.000	0.626	0.000	0.609	6	
0.000	0.544	0.000	0.523	7	
0.000	0.603	0.000	0.687	8	
0.000	0.633	0.000	0.591	9	
0.003	0.496	0.000	0.603	10	
0.000	0.766	0.000	0.542	1	التفكير النظمي
0.000	0.522	0.000	0.618	2	
0.000	0.569	0.000	0.509	3	
0.000	0.614	0.009	0.423	4	
0.004	0.487	0.000	0.552	5	

المجالات	ت	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	درجة (Sig)	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)
	6	0.614	0.000	0.811	0.000
	7	0.419	0.011	0.523	0.000
	8	0.572	0.000	0.636	0.000
	9	0.639	0.000	0.733	0.000
	10	0.751	0.000	0.607	0.000
الفرضيات الموجهة	1	0.508	0.000	0.469	0.005
	2	0.633	0.000	0.539	0.000
	3	0.689	0.000	0.624	0.000
	4	0.591	0.000	0.556	0.000
	5	0.491	0.004	0.736	0.000
	6	0.551	0.000	0.716	0.000
	7	0.617	0.000	0.537	0.000
	8	0.824	0.000	0.579	0.000
	9	0.771	0.000	0.755	0.000
	10	0.529	0.000	0.664	0.000

*معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$

تبين نتائج الجدول (9) بأنه تم الإبقاء على فقرات المقياس جميعها في هذا الإجراء، وذلك

لتحقيقها صدق الاتساق الداخلي للفقرات بحسب معنوية قيم معاملات ارتباط (بيرسون) البسيط، إذ

يذكر كاظم كريم بأنه تكون الفقرة صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين المجال وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط وطئ⁽¹⁾.

3 - 4-12 المعاملات العلمية للمقياس :

3 - 4-12 - 1 الصدق:

"يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في اداة جمع المعلومات ويعني الصدق قدرة الاداة على قياس ما اعدت لقياسه فعلاً"⁽²⁾ وهناك عدة انواع من الصدق ولذا فقد استخرج الباحث الصدق الظاهري وصدق البناء وكما يأتي :

اولاً: الصدق الظاهري:

يهدف هذا النوع من الصدق إلى معرفة مدى تمثيل الاختبار أو المقياس لجوانب السمة أو الصفة المطلوب قياسها وعما إذا كان الاختبار أو المقياس يقيس جانباً محدداً من الظاهرة أم يقيسها كلها أي مدى مطابقة محتواه لما يريد قياسه ويستخدم في تحديده آراء الخبراء والمختصين في المجال الذي يحاول قياسه⁽³⁾. وتحقق هذا النوع من الصدق عندما تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال علم الإدارة العامة والرياضة والاختبار والقياس لإقرار صلاحية فقراته وكان عددهم (21) خبيراً .

وكانت جميع الفقرات مقبولة من قبل الخبراء دون حذف اي واحدة منها وهذا قد تحقق الصدق

الظاهري

(1) كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط1، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص 222.

(2) فايز جمعة النجار وآخرون : مصدر سبق ذكره ، ص 187 .

(3) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، القاهرة، مصر ، دار الفكر العربي، 2002، ص358.

ثانياً : صدق البناء :

يطلق على هذا الصدق أحياناً صدق المفهوم أو صدق البناء لأنه يعتمد على التحقق تجريبياً من مدى تطابق درجات المقياس مع الخاصية أو المفهوم المقاس ويعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق أهمية في مراحل بناء المقياس لأنه يشكل الإطار النظري للمقياس⁽¹⁾، لذلك تم التحقق من صدق المقاييس المعدة لهذه الدراسة للصدق من هذا النوع باستعمال القدرة التمييزية، وكانت جميع الفقرات مقبولة وهذا قد اثبت صدقه .

3-4-12 - 2 ثبات المقياس:

يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات والاعتماد على نتائجها ويعني استقرار النتائج عند إعادة تطبيق الاختبار على الأفراد والمحافظة على التباين الحقيقي للاختبار⁽²⁾، أي إن الاختبار أو المقياس الذي يمتاز بالثبات هو الذي يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها⁽³⁾. وهناك عدة طرائق يمكن من خلالها استخراج معامل الثبات وقد اختار الباحث من بينهما طريقتين هما:

أولاً: طريقة الاتساق (الفاكرونباخ) :

تعد من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً وأكثر ملائمة للمقاييس ذات الميزان المتدرج إذ تعتمد هذه الطريقة على مدى ارتباط الفقرات مع بعضها البعض داخل المقياس وكذلك ارتباط كل فقرة مع المقياس ككل . إذ إن معدل معاملات الارتباط الداخلي بين الفقرات هو الذي يحدد معامل (الفاكرونباخ) وتشير العديد من المصادر بأنه إذا كانت درجة الفايكرونباخ من (70) فما فوق كانت

(1) ميخائيل إبراهيم أسعد : القياس النفسي، ط1، دمشق، سوريا ، مطبعة الجمهورية، 1981، ص331.

(2) عصام النمر: القياس والتقويم في التربية الخاصة، ط1، عمان ، الأردن، دار اليازوري للطباعة، 2008، ص77.

(3) موفق أسعد: الاختبارات والتكتيك بكرة القدم، ط1، عمان ، الأردن، دار دجلة، 2007، ص22.

فقراته أفضل⁽⁴⁾. وقام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة (الفاكرونباخ) لكل أفراد عينة البناء البالغ عددها (300) باستعمال الحقيبة الإحصائية (spss) وظهر أن قيمة معامل الثبات للمقياس و تساوي (0,941) وهي قيمة ثبات عالية .

ثانيا: طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار المطلوب تعين ثباته إلى جزئين متكافئين بعد تطبيقه على مجموعة واحدة وهناك عدة طرائق لتجزئة الاختبار فقد يستخدم النصف الأول من الاختبار مقابل النصف الآخر وقد تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية وتعد طريقة التجزئة النصفية من الطرائق التي تمتاز بالاقتصاد بالجهد والوقت كونها تتطلب تطبيق الاختبار مرة واحدة فقط وهي من أكثر الطرائق المستخدمة في الدراسات التربوية والنفسية لإيجاد معامل الثبات. اعتمد الباحث استمارات عينة التجربة الأساسية (عينة البناء) البالغة (300) استمارة وكانت عدد فقرات المقياس (54) وتم استخراج معامل الارتباط بين هذين الجزئين باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) وكانت قيم معامل الارتباط على (0,815) وإن هذه توضح الثبات لنصف الاختبار لذا تم استعمال (معامل سيبرمان-براون) لإيجاد معامل الثبات للاختبار ككل وكانت النتائج كالتالي (0.898) وهو مؤشر جيد للمقياس.

3 - 4 - 13 معامل الالتواء للمقياس:

إن أغلب توزيعات العينات ليست متماثلة تماما وقد تميل إلى أحد الجانبين للقيمة العظمى بمعدل أكثر من الآخر وهذا الحيود عن التماثل يطلق عليه الالتواء⁽¹⁾ فإذا كانت قيم المتغير تتمركز

(1) مصطفى باهي: المعاملات العلمية والعملية بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999، ص18.

باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتويا نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء أما إذا كان العكس فيسمى سالب الالتواء⁽¹⁾. وللتعرف على مدى قرب أو بعد إجابات العينة من التوزيع الطبيعي قام الباحث بحساب معامل الالتواء باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد بلغ (0.349) كما مبين والجدول (10) يبين ذلك .

جدول (10)

يبين المؤشرات الإحصائية للمقياس

المقياس	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء
واقع التفكير الاستراتيجي	177.654	177.000	32.876	0.234	0.060

3-5 التطبيق النهائي للمقياس:

بعد استكمال إجراءات بناء مقياس واقع التفكير الاستراتيجي بصورته النهائية وحذف الفقرات في عملية التحليل الاحصائي وتوصيفه وبدقة كما في الجدول (11) ،
عمد الباحث إلى توزيع الاستمارة بصورتها النهائية والموضحة في ملحق (8) على عينة التطبيق المحددة البالغ عددهم (275) لهذه الدراسة ،بمساعدة فريق العمل المساعد^(*)، وبموجب

(1) وديع ياسين التكريتي و محمد حسن العبيدي :التطبيقات الاحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية ،ط1،الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر ،1999،ص178.

(1) علي سلوم ومازن حسن جاسم: الاحصاء وتطبيقاته في المحور الرياضي باستخدام برنامج spss، ط1، النجف الأشرف، مطبعة الغري الحديثة، 2008، ص137.

(*) ينظر ملحق (9) ،ص169.

المخاطبات الإدارية الرسمية^(*) وتوثيق إجراءات المسح^(**)، إذ أستمّر هذا المسح في شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية في كل من محافظات الخمسة (بغداد ، البصرة ، ذي قار ، واسط ،المتنّى) للمدة الممتدة من تاريخ (2023/2/26) ولغاية تاريخ (2023/3/14) ، وبعد انتهاء كل مُستجيب من الإجابة تم سحب الاستمارات الورقية وبعدها سينتقل الإجراء للباب الرابع.

جدول (11)

عدد فقرات المقياس بصورة النهائية .

المجالات	المعرفة	الرؤية الشاملة	التفكير في الوقت	التفكير النظامي	الفرضيات الموجهة
الفقرات	12	11	11	10	10

3-6 الوسائل الإحصائية:

اعتمد الباحث الحقيقية الإحصائية SPSS ومستخدمًا الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- الوسط الحسابي.
- 2- الانحراف المعياري.
- 3- النسبة المئوية.
- 4- مربع كاي.
- 5- اختبار (T-test) للعينات المستقلة.
- 6- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .
- 7- معادلة الارتباط (سييرمان - براون) .
- 8- الانحراف المعياري.
- 9- معامل الفاكرونباخ.
- 10- معامل الالتواء.
- 11- الدرجة المعيارية الزائفة والتائفة.

(*) ينظر ملحق (1)، 144.

(**) ينظر ملحق (10)، ص170.

الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف ((1- Sample k-s)) لمقياس

مستوى التفكير الاستراتيجي

4-2 المحك المعتمد في البحث

4-3 عرض وتحليل نتائج مستوى مجال التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب

البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق

4-3-1 عرض نتائج قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي

لكل محور في مقياس التفكير الاستراتيجي

4-3-2 عرض نتائج التقييم والمتوسطات المرجحة والوزن النسبي والمستوى والترتيب

لمجال مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في

وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق

4-3-2-1 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات محور (المعرفة) لمديري شعب التدريب

البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق

4-3-2-2 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات محور (الرؤية الشاملة) لمديري شعب

التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب

العراق 4-3-2-3 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات محور (التفكير في الوقت)

لمديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين

لوسط وجنوب العراق

4-3-2-4 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات محور (الفرضيات الموجهة) لمديري

شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط

وجنوب العراق

4-3-2-5 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات محور (التفكير النظمي) لمديري شعب

التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب

العراق

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

1-4 اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف ((1- Sample k-s))

لمقياس مستوى التفكير الاستراتيجي :

سنعرض اختبار (كولمجروف - سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، إذ إن القيمة الاحتمالية لكل مكون أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية ، والجدول (11) يوضح ذلك

جدول (12)

يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة البحث (مستوى التفكير الاستراتيجي)

(Sample Kolmogorov-Smirnov)

رقم المجال	مجال المقياس	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة
1	المعرفة	12	0.146	0.277	طبيعي
2	الرؤية الشاملة	11	0.152	0.293	طبيعي
3	التفكير في الوقت	11	0.165	0.255	طبيعي
4	الفرضيات الموجهة	10	0.151	0.293	طبيعي
5	التفكير النظامي	10	0.197	0.255	طبيعي
	درجة المقياس ككل	54	0.162	0.241	طبيعي

* طبيعي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig) اكبر من (0.05)

2-4 المحك المعتمد في البحث:

بعد أن قام الباحث بوضع أداة البحث والتحقق من نتائج البحث في الفصل الثالث، ولكي تتحقق أهداف البحث وهو التعرف على مستوى مجالات واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية ، وللوصول إلى نتائج أكثر دقة وشاملة وممثلة عمد الباحث إلى تطبيق الاداة على عينة التطبيق الرئيسة البالغة (275) من المنتسبين العاملين في شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية ، إذ تم تحديد المحك المعتمد في المقياس من خلال حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي ، من خلال حساب المدى بين الدرجات (4=1-5) ، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (قسمة $4/5 = 0.80$) ، وبعد ذلك اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) ، وهي الواحد صحيح (1) ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا⁽¹⁾ ، ويصبح التوزيع حسب الجدولين (12) .

الجدول (13)

المحك المعتمد في اداة البحث مقياس (مستوى التفكير الاستراتيجي)

مستوى الفقرة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
ضعيفة	من 36 % فأقل	1.00 الى 1.80
مقبول	اكثر من 36% - 52%	1.81 الى 2.60
متوسطة	اكثر من 52% - 68%	2.61 الى 3.40
جيد	اكثر من 68% - 84%	3.41 الى 4.20
جيد جداً	اكثر من 84% - 100%	4.21 الى 5.00

(1) وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية. 2008، ص 26.

3-4 عرض وتحليل نتائج مستوى مجال التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب

التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب

العراق:

1-3-4 عرض نتائج قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط

الحسابي لكل مجال في مقياس التفكير الاستراتيجي :

جدول (14)

يبين قيمة (T) المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي

لكل مجال مقياس التفكير الاستراتيجي

ت	المجال	عدد فقرات المجال	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	المعرفة	12	36	43.687	4.977	7.795	*0.000	دال
2	الرؤية الشاملة	11	33	39.440	3.203	10.054	*0.000	دال
3	التفكير في الوقت	11	33	38.673	3.955	7.180	*0.000	دال
4	الفرضيات الموجهة	10	30	34.051	2.354	8.582	*0.000	دال
5	التفكير النظمي	10	30	33.902	3.998	12.583	*0.000	دال
	درجة المقياس ككل	54	162	189.753	9.359	14.425	*0.000	دال

* دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتضح من الجدول (13) أن عدد فقرات مجال (المعرفة) (12) فقرة ، وبمتوسط فرضي (36)

، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (43.687) وبانحراف معياري (4.977) ، إذ

بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (7.795) وبمستوى دلالة

(0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق يتمتعون بدرجة مقبولة من المعرفة .

يتضح من الجدول (13) أن عدد فقرات مجال (الرؤية الشاملة) (11) فقرة ، وبمتوسط فرضي (33) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (39.440) وبانحراف معياري (3.203) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (10.054) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (الرؤية الشاملة) .

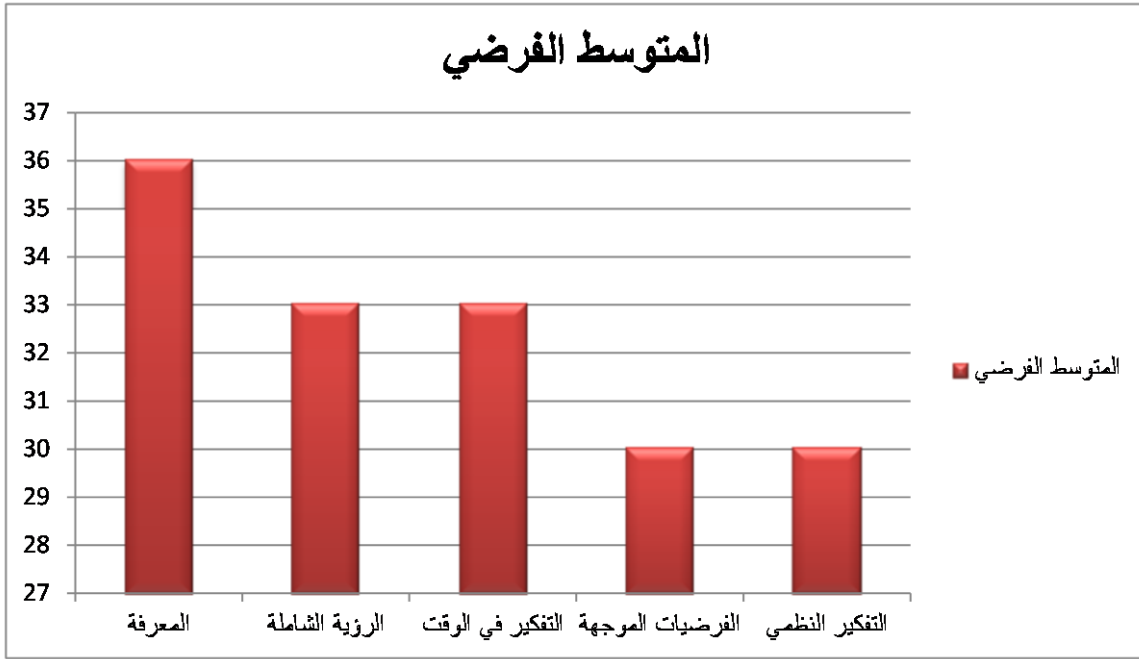
يتضح من الجدول (13) أن عدد فقرات مجال (التفكير في الوقت) (11) فقرة ، وبمتوسط فرضي (33) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (38.673) وبانحراف معياري (3.955) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (7.180) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (التفكير في الوقت) .

يتضح من الجدول (13) أن عدد فقرات مجال (الفرضيات الموجهة) (10) فقرات ، وبمتوسط فرضي (30) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (34.051) وبانحراف

معياري (2.354) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (8.582) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد أن المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (الفرضيات الموجهة) .

يتضح من الجدول (13) أن عدد فقرات مجال (التفكير النظمي) (10) فقرات ، وبمتوسط فرضي (30) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (33.902) وبانحراف معياري (3.998) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (12.583) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد أن المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق يتمتعون بدرجة مقبولة في مجال (التفكير النظمي) .

يتضح من الجدول (13) أن عدد فقرات مقياس (التفكير الاستراتيجي ككل) (54) فقرات ، وبمتوسط فرضي (162) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (189.753) وبانحراف معياري (9.359) ، اذ بلغت قيمة (T) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (14.425) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي ، وهذا يدل على أن مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق يتمتعون بدرجة مقبولة في مقياس (التفكير الاستراتيجي ككل) والشكل (11) يوضح المتوسط الحسابي لكل مجال مقياس التفكير الاستراتيجي .



الشكل (11)

يوضح المتوسط الفرضي لكل مجال لمقياس التفكير الاستراتيجي

4-3-2 عرض نتائج التقييم والمتوسطات المرجحة والوزن النسبي والمستوى والترتيب
لمجال مقياس واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني في وزارة
الداخلية العراقية من وجهة نظر العاملين لوسط وجنوب العراق

جدول (15)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب
لمجال مقياس مستوى التفكير الاستراتيجي

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	درجة التقييم	عدد فقرات المجال	المجال	ت
1	72.81%	3.64	12014	12	المعرفة	1
2	71.71%	3.59	10846	11	الرؤية الشاملة	2
3	70.31%	3.52	10635	11	التفكير في الوقت	3
5	67.80%	3.39	9323	10	التفكير النظامي	4
4	68.10%	3.41	9364	10	الفرضيات الموجهة	5
	70.28%	3.51	52184	54	درجة المقياس ككل	

يتضح من الجدول (14) ما يلي :

أن مجال (المعرفة) حصل على المرتبة الأولى بدرجة تقييم (12014) وبوسط حسابي مرجح (3.64) ، اما وزنه النسبي (72.81%) ، وهو بمستوى كبير . يعزو الباحث سبب الذي تصدره فيه مجال المعرفة إلى كفاءة مديري شعب التدريب البدني لما يمتلكوه من خزين معرفي ومتابعة

لأحدث المعلومات والمتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا في رفد العاملين بالخبرات والتطورات من خلال اشراكهم في الدورات التطويرية في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة . وتعتبر المعرفة في المجال الرياضي خصوصاً إحدى الدعائم لتحقيق الأهداف والبرامج الرياضية، كما تعد واجهة ثقافية وحضارية متميزة، ولأنه يجب على المدراء إن يعرف قبل أن يمارس، لكون الممارسة هي ترجمة عملية لمقدار ما اكتسبه من معارف في مجال تخصصه ، والذي يمنحه القدرة على الفهم والتحليل والتركيب والاستنتاج بغية اتخاذ قرار لحل المشكلة المعروضة في المواقف الجديد، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج⁽¹⁾. كما يؤكد (يحيى سليم) بأن بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره والمتمثلة في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المؤسسة الرياضية من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم⁽²⁾.

إن مجال (الرؤية الشاملة) حصل على المرتبة الثانية بدرجة تقييم (10846) وبوسط حسابي مرجح (3.59) ، اما وزنه النسبي (71.71%) ، وهو بمستوى كبير . يعزو الباحث ذلك اهتمام شعب التدريب البدني ، إلى حدٍ ما بتحديد أولويات توجهاتهم المستقبلية وذلك من خلال اعتماد سياسة التوجه نحو تحسين الأهداف وتطويرها ومن ثم الدخول إلى جو المنافسة، وهو ما يعكس وعي تلك الهيئات المبحوثة بشكل جيد في رسم الأهداف الإستراتيجية وتحقيقها في ضوء التصورات والرؤى المستقبلية، وهناك محاولات ملموسة لتلك الشعب برسم صورة مبدئية لتبني الرؤى المستقبلية في ضوء رسالة وأهداف المؤسسات الرياضية المبحوثة، وبما ينسجم مع ظروف بيئة أعمالهم الداخلية والخارجية من خلال النظرة الواقعية والمنطقية المدروسة تجاه مستقبل

(1) محمد صبحي حسنين وحمدى عبد المنعم احمد : الاسس العلمية للكرة الطائرة وطرق القياس ، ط 1 ، القاهرة، مطبعة روز اليوسف، ص255.

(2) يحيى سليم ملحم : مصدر سبق ذكره ،، ص70.

المؤسسة، وهذا ما يتفق مع عبد الحميد عبدالفتاح إذ يؤكد بأنه لابد من وجود " تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة⁽¹⁾. بينها وبين بيئتها ، مما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف وذلك بهدف كما أن القابلية في التوقع الجيد ووضع الاحتمالات المستقبلية في ضوء مستجدات أنشطة الفريق والمؤسسة ، إذ إن عملية التنبؤ والاستشراف للمستقبل تحتاج إلى رؤية استكشافية ونظرة ثاقبة وقوة في الحدس وقدرة عالية ومحفزة للعمل والإبداع يكون مبنياً على أسس علمية ثابتة ضمن الأطر العلمية للدورات والمناهج التدريبية الدائمة والمستمرة .وهذا ما اكدته فاطمة إذ تؤكد " بأن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية من دون أن يتم تدريبهم مسبقاً وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير⁽²⁾.

إنّ مجال (التفكير في الوقت) حصل على المرتبة الثالثة بدرجة تقييم (10635) وبوسط حسابي مرجح (3.52) ، اما وزنه النسبي (70.31%) ، وهو بمستوى كبير . أن مجال التفكير في الوقت يرتبط بماضي وحاضر حياة المؤسسة الإدارية فيجب على العاملين ان يمتلك ذاكرة إدارية جيدة عن تاريخ المؤسسة واهم النشاطات والإجراءات ليتمكن من ربط الأحداث بالمستقبل ويرسم خطط المستقبلية بأكثر دقة وموضوعية وبالتالي تنفيذ الاستراتيجية وصياغتها. وهذا ما يؤكد (اردان حاتم بام) مجال التفكير في الوقت يمتاز على استحضار الماضي ومقارنته بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى المهم والابتعاد عن الأشياء غير الضرورية، التي قد تكون

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :مصدر سبق ذكره، ص 33.

(2) أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية.

مكلفة فضلاً عن تطوير الحاضر لبلوغ المستقبل⁽¹⁾. وأيضاً يذكر El namaki بأن التفكير الذي يغلّق فجوة بين الواقع اليومي بالحاضر والقصد للمستقبل الحرج، فالتخطيط يؤدي دوراً مهماً، في التفكير في الوقت وتخيّل مستقبل المنظمة حول العناصر المختلفة وتفاعله حسب طبيعة الظروف وإيجاد أفضل الأساليب الإبداعية لتحقيق أفضل الأهداف للمنظمة⁽²⁾.

أن مجال (التفكير النظامي) حصل على المرتبة الخامسة بدرجة تقييم (9323) وبوسط حسابي مرجح (3.39) ، اما وزنه النسبي (67.80%) ، وهو بمستوى متوسط . ويعزو الباحث سبب ذلك إلى عدم تمكين الجو الديمقراطي من قبل الإدارة العليا للعاملين والتي تكون ارض خصبة لتداول الافكار بما يخص المؤسسة ومن ثم جمعها وتحليها، وربما هناك مشاركة للأفكار وقد تقابل بعدم القبول والاستهزاء او الاستهانة بها و بما انتقادها لتعقيدها. وهذا ما أكده نعمه عباس بأن غالباً ما تظهر تلك الأفكار في الجو الديمقراطي السائد في المؤسسة من خلال إعطاء الفرد المساحة الواسعة لطرح آراءه وأفكاره والتعبير عنها وتقديمها ووضعها على طاولة التحليل والنقاش لغرض تقييمها ليتم لاحقاً اعتمادها وتبنيها، وفي كثير من الأحيان تتعرض تلك الأفكار لبعض الانتقادات لصعوبة فهمها واستيعابها، علماً إن تبني منهج التفكير الاستراتيجي واعتماده يُمكن المؤسسة من الوصول لغاياتها وتحقيق أهدافها ، إذ " أن التفكير الاستراتيجي يساعد على نجاح المنظمة وهو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالاتها وغاياتها⁽³⁾.

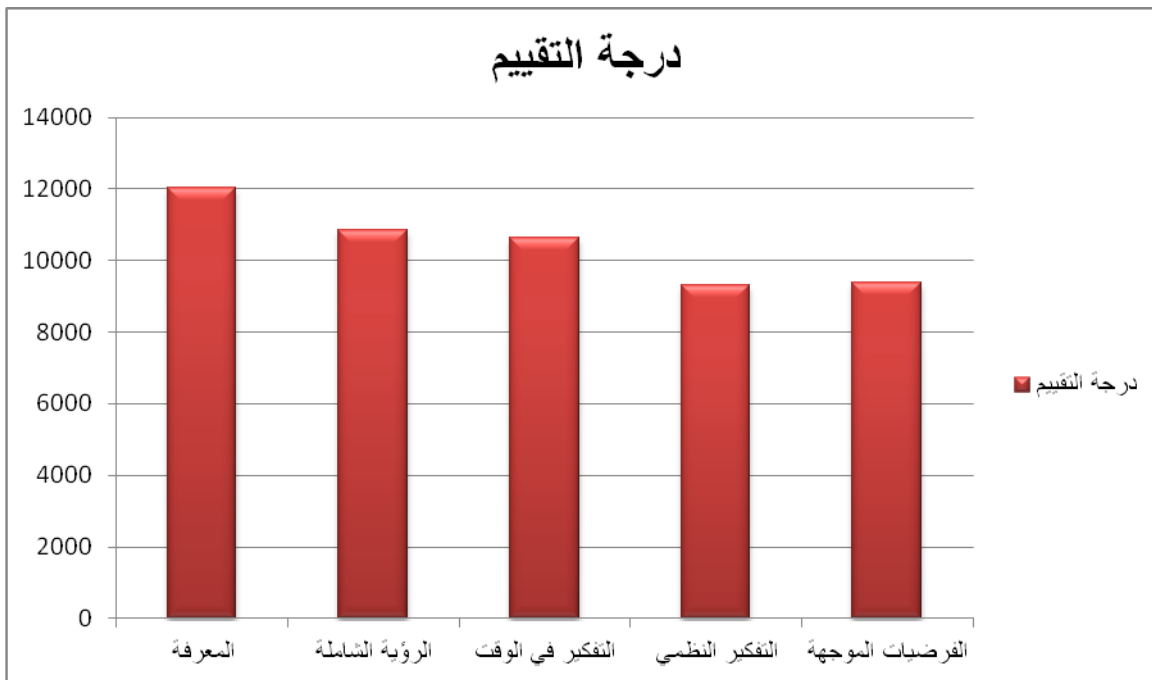
أن مجال (الفرضيات الموجهة) حصل على المرتبة الرابعة بدرجة تقييم (9364) وبوسط حسابي مرجح (3.41)، اما وزنه النسبي (68.10%) ، وهو بمستوى كبير . ويعزو الباحث سبب

(1) ارادن حاتم خضير العبيدي: تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيات الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2010.

(2) El Namaki, M. S. S. :Strategic Thinking for Turbulent Times. Springer.2014.

(3) نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة ، ط 1، عمان، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 218.

تدني هذا المجال إلى إتباع شعب التدريب المبحوثة عملية معقدة ومتداخلة يصعب بموجبها الوصول إلى القرارات الصائبة ببسر وسهولة ، لذا فان متخذ القرار يلاقي نوعاً من الصعوبة في اختيار البديل المناسب الذي لا يمكن من خلاله أن يحقق أفضل النتائج، مع الأخذ بنظر الاعتبار عدم المشاركة الجماعية للعاملين في اتخاذ القرار والذي يشكل عائقاً في التوصل إلى البديل المناسب والشكل (12) يوضح درجة التقييم لمجال مقياس التفكير الاستراتيجي .



الشكل (12)

يوضح درجة التقييم لمجالات مقياس التفكير الاستراتيجي

وهذا ما يؤكد (ناجي حامد ومحمد مغاوري) فيها يعتبر القرارات الإدارية من أدق وأصعب العمليات الإدارية، ففي دقتها الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود، وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار بين أفضل البدائل. وكلما ازداد الهدف المنشود وحجم الهيئة وتضخمت مسؤولياتها، ازدادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة ، لأنها عندئذ ينبغي أن تستمد حكمتها من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها في رأي جماعي واحد (1).

(1) ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري : مصدر سبق ذكره ، ص 219.

أن درجة المقياس ككل (مستوى التفكير الاستراتيجي) حصلت على درجة تقييم كلية (10436.4) وبوسط حسابي مرجح (3.51) ، أما وزنها النسبي (70.28%) ، وهو بمستوى كبير . نستنتج من تحقيق نتائج مرضيه لامتلاك العاملين الخبرات والرؤية المستقبلية والمعرفة التامة لما يريدون تحقيقه واهتمامهم لدقائق الأمور التي تمكنهم من تحقيق الرؤية الإستراتيجية على أكمل وجه ويذكر (صلاح عبد القادر بأنه " يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق⁽¹⁾ . وهنا لابد من دعم ما يسمى الإدارة بالرؤية الإستراتيجية، وتفعيل دور الأعضاء لدراسة الوضع الاستراتيجي الحالي وتحليله ومحاولة التنبؤ والتكهن بما سيؤول اليه الوضع المستقبلي للمؤسسة واللعبه معاً .

(1) صلاح عبد القادر النعيمي : المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التعامل مع الآخرين ، ط1، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2008، ص 170.

4-3-2-1 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (المعرفة) :

جدول (16)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب

لكل فقرة من فقرات (المعرفة)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
2	كبيرة	80.07	4.00	1101	تساعدني شعبة التدريب البدني باطلاع على ما هو جديد	1
9	متوسطة	66.00	3.30	907	تقوم شعبة التدريب البدني بدراسة وتقييم الامكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل	2
5	كبيرة	73.24	3.66	1007	تتيح شعبة التدريب البدني المجال الواسع لطرح الافكار والتخطيط	3
1	كبيرة جداً	92.80	4.64	1276	تعمل شعبة التدريب البدني على نشر الافكار المقترحة وتعميمها على العاملين	4
4	كبيرة	77.45	3.87	1065	تتفهم شعبة التدريب البدني حاجتي الى مصادر و مراجع معلوماتية حديثة	5
8	كبيرة	70.76	3.54	973	تسعى شعبة التدريب البدني إلى تنوع المعلومات التي يتم الحصول عليها.	6
12	متوسطة	62.55	3.13	860	تحرص شعبة التدريب البدني على تطوير امكانياتي الإدارية من خلال المعرفة المستمرة.	7
11	متوسطة	64.58	3.23	888	تهتم شعبة التدريب البدني بالتحديث المستمر ، من خلال زج العاملين في دورات تطويرية	8
6	كبيرة	71.35	3.57	981	لدي معرفة تامة بالإمكانيات المتاحة في	9

					شعبة التدريب البدني	
10	متوسطة	65.80	3.29	905	شعبة التدريب البدني تزودني بالمعلومات والبيانات الضرورية للعمل.	10
3	كبيرة	78.25	3.91	1076	تُدرِكُ شعبة التدريب البدني ما أفعله	11
7	كبيرة	70.91	3.55	975	تُنظِّمُ شعبة التدريب البدني اجتماعات دورية في لمعرفة اخر المستجدات وتعميمها.	12
	كبيرة	72.81	3.64	12014	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (15) ما يلي :

إن الفقرة (4) التي تنص (تعمل شعبة التدريب البدني على نشر الأفكار المقترحة وتعميمها على العاملين) ، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.64) وبوزن نسبي (92.80%) والتي حصلت على المرتبة الأولى ، وهي بمستوى كبير جداً ، حسب مقياس (ليكرت) الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك الى أهمية شعب التدريب البدني في تبادل ونشر المعلومات مع العاملين، لأن المعلومات وتدفقها تعد أساس كسب العاملين لاعتقادهم بشفافية الإدارة ومصارحتهم ويكون دور العامل في المؤسسة الإدارية مسؤول بالعمل، وبالتالي شعور العاملين بالمسؤولية وزيادة حرصهم وكذلك دقة تحسهم لمشاكل العمل، فضلا عن التدريب الكافي والدورات التطويرية الذي تلقوه شعب التدريب البدني لتحسن أدائهم فضلاً عن تحديث معلوماتهم باستمرار مما ينعكس ذلك على الكفاءة الإدارية والإنتاجية . يؤكد (يحيى ملحم) ان من منهجية مشاركة المعلومات وتعميمها على العاملين يكشف جميع الأمور أمام جميع العاملين ليطلعوا على كل شيء، فالجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها ، كما أن تبادل ونشر المعلومات هي بمثابة مد

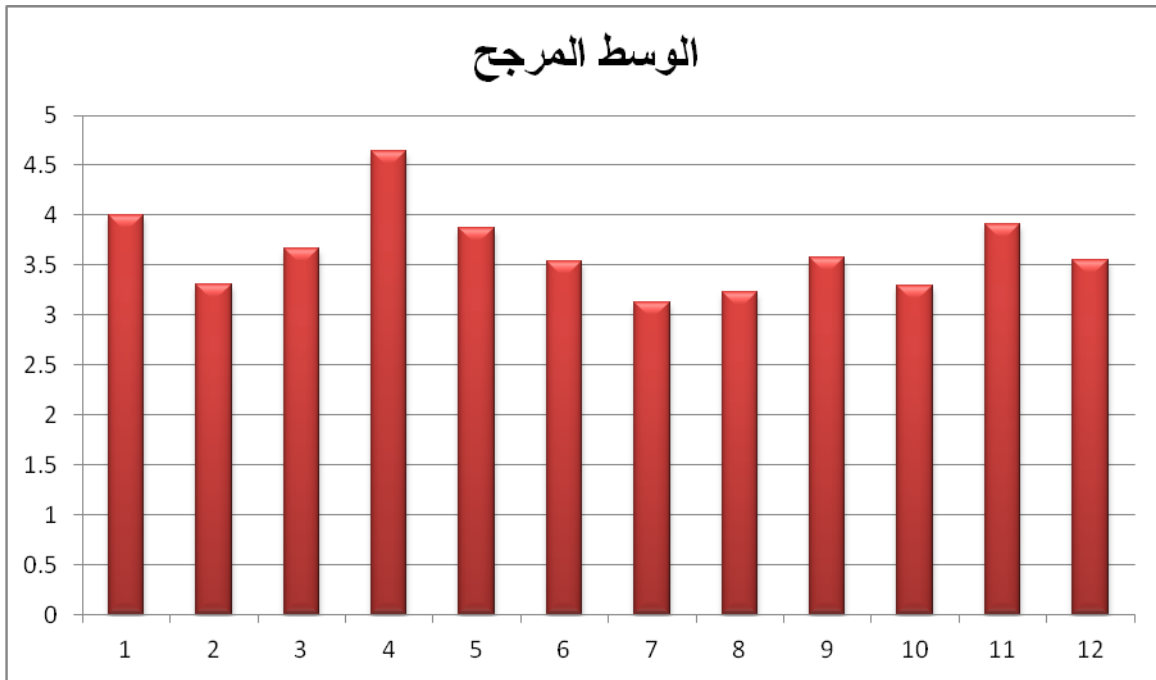
جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين، وبالتالي فإن هذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومترابطة للجميع⁽¹⁾.

والفقرة (7) التي تنص (تحرص شعبة التدريب البدني على تطوير امكانيات الإداريين من خلال المعرفة المستمرة) ، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.13) وبوزن نسبي (62.55%) والتي حصلت على المرتبة الأخيرة ، وهي بمستوى متوسط ، حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى الدورات التطويرية التي تقيمها شعبة التدريب البدني غير الكافي أو غير ملائم مع العاملين مما يؤدي إلى ضعف مساهمتهم بالعامل الذي ينعكس بدوره على المؤسسة الرياضية ككل وقد تتعلق المشكلة في فرد نفسه من ناحية تقصيره من خلال عدم توثيق المعرفة وكذلك غياب الكادر المؤمل وانعدام البنية التحتية الملائمة من شأنه أن يؤثر سلباً على الشعب المديرية ككل وعليه أن تلك المعوقات تسبب تأثير سلبي على الرؤية الإستراتيجية عامة وعلى المعرفة خاص في هذا المجال وهذا ما يؤكد بعض رواد الإدارة على أن تزيد الموظفين بالمعلومات المستمرة وتدريبهم عليها من شأنه في أن يكون العاملين ذا مسؤولية في فهم أدوار المؤسسة، حيث أظهرت الأبحاث أنه عندما تشارك المؤسسة تفاصيل مميزة مع الموظفين، فإن هذه العملية تساعدهم على النمو بشكل أسرع، وهذا ما تحتاجه المؤسسة إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونهم⁽²⁾ . كما ان تزويد العاملين بأحداث المعلومات والمهارات والمصطلحات والثقافة الخاصة بشعب التدريب البدني وهذا يتفق مع فاطمة عبد الحميد إذ تؤكد بأن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من

(1) يحيى سليم ملحم : مصدر سبق ذكره، ص 64.

(2) <https://economictimes.indiatimes.com/definition/open-book-management>

العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية من دون أن يتم تدريبهم مسبقاً وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير⁽¹⁾. وفي هذا الأمر أيضاً يؤكد صلاح عبد القادر على أن "تقديم رؤية ناجحة يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل، وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل⁽²⁾".



الشكل (13)

يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (المعرفة)

(1) فاطمة عبد الحميد الخاجة: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين ، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، 2006، ص 132.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي : مصدر سبق ذكره ، ص 144 – 145.

4-3-2 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (الرؤية الشاملة):

جدول (17)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال (الرؤية الشاملة)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
10	متوسطة	63.78	3.19	877	مسؤولو شعبة التدريب البدني قادرون على طرح بدائل استراتيجية تتناسب و طبيعة التغيرات المستقبلية لنتائج الفرق.	1
9	متوسطة	65.24	3.26	897	شعبة التدريب البدني لديها ثقافة بوضع الخطط المستقبلية في مستجدات أنشطة الفرق في المديرية	2
5	كبيرة	72.00	3.60	990	لدى العاملين في شعبة التدريب البدني امكانيات لاقتراح برامج واليات للعمل في المستقبل لبناء وتطوير الفرق	3
4	كبيرة	77.38	3.87	1064	تحرص شعبة التدريب البدني على بناء علاقات عمل ايجابية مع العاملين في الاقسام الأخرى.	4
3	كبيرة	78.04	3.90	1073	تتجاهل شعبة التدريب البدني أحياناً الفرص الجديدة التي تنسجم مع الاهداف المستقبلية للفرق	5
1	كبيرة جداً	85.38	4.27	1174	تحصل شعبة التدريب البدني على تطوير الاهداف الاستراتيجية للفرق في ضوء التصورات والرؤى المستقبلية	6
8	كبيرة	68.51	3.43	942	مدراء العمل يبتعدون عن تقليد التجارب المؤسسات الرياضية الاخرى في رسم مستقبل للفرق	7

11	متوسطة	58.47	2.92	804	لدى المدراء تصور واضح عن الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على مستوى الفرق ونتائجها	8
7	كبيرة	70.25	3.51	966	مدراء شعبة التدريب البدني لديهم القدرة على توظيف الاسباب المؤثرة في تحقيق أهداف الفرق	9
6	متوسطة	71.49	3.57	983	مدراء العمل الرياضي يعتمدون غالباً على خبراتهم الشخصية المتراكمة في تبني الرؤية المستقبلية للفرق	10
2	كبيرة	78.25	3.91	1076	مديري شعبة التدريب البدني يفضلون النظرة الشاملة عند وضع الملاك الاداري والفني ولا يكتفون بالنظرة الجزئية له.	11
	كبيرة	71.71	3.59	1084 6	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (16) ما يلي :

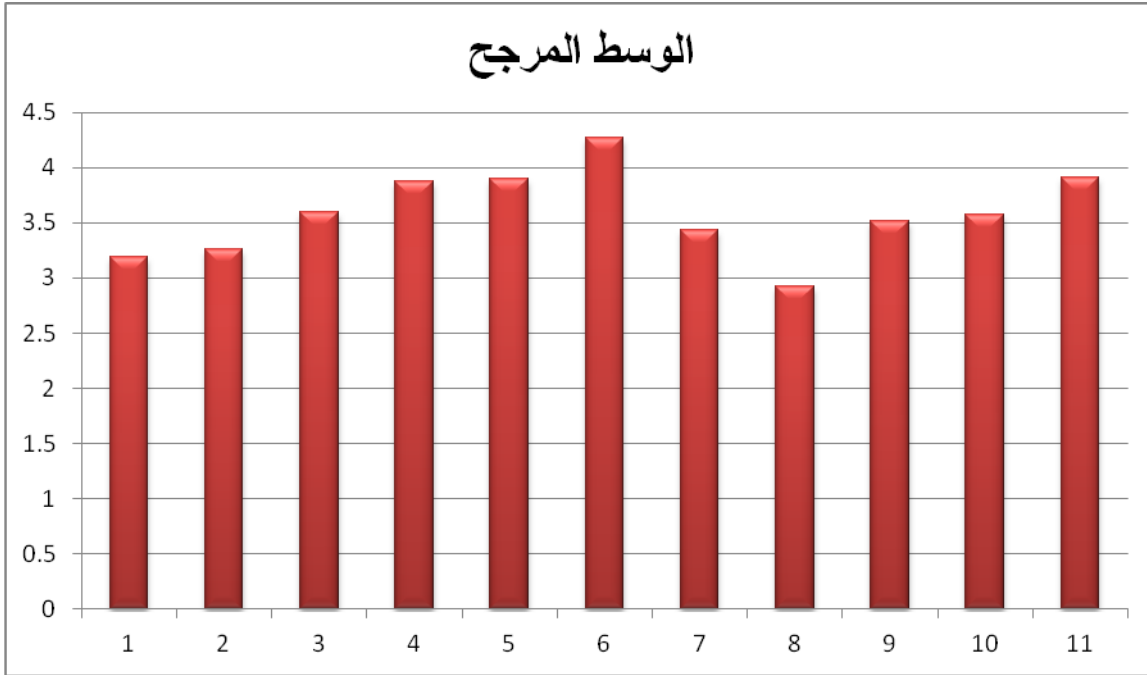
الفقرة (6) التي تنص (تحصل شعبة التدريب البدني على تطوير الاهداف الاستراتيجية للفرق في ضوء التصورات والرؤى المستقبلية) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (4.27) وبوزن نسبي (85.38%) والتي حصلت على المرتبة الاولى، وهي بمستوى كبيرة جداً ، حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن الشعب التدريب البدني، مهتمون إلى حد ما بتحديد أولويات توجهاتهم المستقبلية وذلك من خلال اعتماد سياسة التوجه نحو تحسين الأهداف وتطويرها ومن ثم الدخول إلى جو المنافسة، وهو ما يعكس وعي تلك الشعب المبحوثة بشكل جيد في رسم الأهداف الإستراتيجية وتحقيقها في ضوء التصورات والرؤى المستقبلية، وهناك محاولات ملموسة لتلك الشعب برسم صورة مبدئية لتبني الرؤى المستقبلية في ضوء رسالة وأهداف المؤسسات الرياضية المبحوثة، وبما ينسجم وظروف بيئة أعمالهم الداخلية والخارجية من خلال النظرة الواقعية

والمنطقية المدروسة تجاه مستقبل اللعبة، وهنا لابد من دعم ما يسمى الإدارة بالرؤية الإستراتيجية ، وتفعيل دور الأعضاء لدراسة الوضع الاستراتيجي الحالي وتحليله ومحاولة التنبؤ والتكهن بما سيؤول إليه الوضع المستقبل في شعب التدريب البدني. وهذا ما يؤكد عبد الحميد عبد الفتاح بأنه لابد من وجود " تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، مما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها وهذا ما ينعكس بدورة على تحقيق التفكير الاستراتيجي⁽¹⁾.

الفقرة (8) التي تنص (لدى المدراء تصور واضح عن الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على مستوى الفرق ونتائجها) ، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (2.92) وبوزن نسبي (58.47%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط ، حسب مقياس ليكرت الخماسي . ويعزو الباحث سبب ذلك إلى، إلى انعدام التنسيق والترتيب في وضع الرؤى المستقبلية وحققتها لدى الإدارات وعلى مختلف مستوياتها، وتجاهل البحث عن فرص جديدة والابتعاد عن اقتراح برامج وآليات للعمل في المستقبل لتطوير أساليب النجاح ، الأمر الذي يعكس ضعف التوجه المستقبلي نحو رغبة المؤسسة وتطلعها في تحقيق أسس التقدم والنجاح ومبادئهما، لذلك يجب التأكيد على تفاعل مستويات الإدارة فيما بينها في فهم الرؤى المستقبلية في ضوء التنوع الوظيفي والإداري للمؤسسات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها. لأن تأثير ذلك يشمل كل مستويات المنظمة وبذلك سيؤثر حتماً على رسم الصورة الواقعية لنتائج المنافسة المستقبلية مع الآخرين . وبخصوص ذلك يرى كل من نبيل محمد وهاني عبدالرحمن بأن الرؤية الإستراتيجية تعني " التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنشأة ورغبتها نحو تحقيق جوانب نجاح وتتميز مرغوبة مستقبلاً، وعليه تصاغ الرؤية

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مصدر سبق ذكره، ص 33.

الإستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وبالتالي توضح ما يمكن أن تصبح عليه شعب التدريب البدني، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً⁽¹⁾.



الشكل (14)

يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (الرؤية الشاملة)

(1) نبيل محمد مرسى وهاني عبد الرحمن العمري: الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)، ط1، القاهرة، 2003، ص 58.

3-4-3-2 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (التفكير في الوقت):

جدول (18)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال (التفكير في الوقت)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
2	كبيرة	78.33	3.92	1077	يتبنى المدير غالباً مبدأً منطقيّة التفكير برسم الواقع الحقيقي للفرق	1
4	كبيرة	75.49	3.77	1038	يهتم المدير بربط ماضي المؤسسة بحاضرها ومستقبلها	2
11	متوسطة	58.18	2.91	800	تعتمد شعبة التدريب البدني مؤشرات الحاضر لتحديد مؤثرات مستقبل الفرق	3
7	كبيرة	69.31	3.47	953	تستند افكار المسؤولين على أساس الثقة العالية بالنفس في عدم تضييع الوقت	4
5	كبيرة	72.44	3.62	996	مديري شعبة التدريب البدني يبتعدون عن اغتنام الفرص المتداخلة التي تسبب الارباك والتأخير وقت العمل	5
10	متوسطة	61.24	3.06	842	يجتهدون في اكتشاف الفرص الانية والمستقبلية لإضافة قيمة جديدة لأداء الفرق	6
6	كبيرة	70.04	3.50	963	يعتمدون على تحليل الاحداث في سرعة اتخاذ القرارات	7
8	متوسطة	65.82	3.29	905	المدراء يترددون في استغلال الفرص غير محسوبة النتائج	8
1	كبيرة	78.84	3.94	1084	يركز المدراء على مبادرات زملاء العمل للانتماع بأفكارهم ومقترحاتهم	9

9	متوسطة	65.53	3.28	901	انا اتفهم قيادة المؤسسة للأفكار المقدّمة من قبل مدراء الاقسام	10
3	كبيرة	78.25	3.91	1076	يبتعدون عن اغتنام الفرص المتداخلة التي تسبب الارياك والتأخير وقت العمل	11
	كبيرة	70.31	3.52	10635	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (17) ما يلي :

الفقرة (9) التي تنص (يركز المدراء على مبادرات زملاء العمل للانتفاع بأفكارهم ومقترحاتهم) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.94) وبوزن نسبي (78.84%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبيرة ، حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى استخدام الفعال للخبرات والمعلومات التي يمتلكها العاملين ومشاركتها فيما بينهم من باب وحدة الهدف فيما بينهم ويتم ذلك من خلال تقديم المقترحات وإقامة الندوات والاجتماعات الدورية والدورات التطويري او المتابعة الفعالة وهذا تحقق من خلال وعي المؤسسة بأهمية وضرورة تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . ويشير (يحيى ملحم) بهذا الاتجاه إلى أن اقامة الدورات التطويرية للعاملين واطلاعهم على الإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، أهم بكثير من عدم مشاركة المعلومات ونشرها والذي يؤدي إلى قلة التعاون مع زملائه العاملين وبالتالي تحقيق ارقام أدنا على مستوى الشعبة كله⁽¹⁾. هذا على مستوى العبارة أما على مستوى المجال ككل فيعزو الباحث سبب ذلك المستوى الجيد لقدرة أولئك الإداريين في التفكير بإدارة الوقت بشكل منتج، وذلك على أساس الثقة العالية بالنفس في عدم تضييع الوقت بعيداً عن التعقيدات الإدارية غير المبررة ، من خلال فهم الأحداث وتفسيرها للوصول إلى السرعة المطلوبة باتخاذ القرارات، مع الاستخدام الأمثل لعامل الوقت بالطرائق العلمية صحيحة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ، والسعي الجاد في تطوير أساليب استخدام إدارة الوقت من خلال البرامج

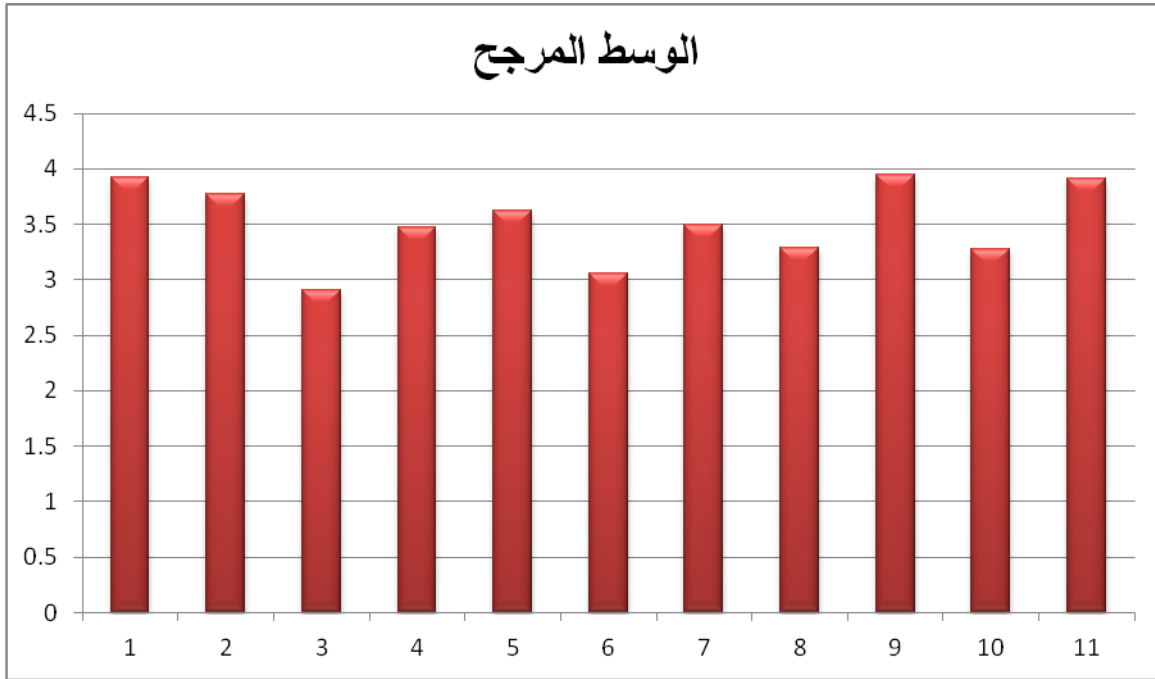
(1) يحيى سليم ملحم : مصدر سبق ذكره، ص66.

والدورات التطويرية ومشاركة المعلومات ونقب الخبرات ، فيما بين العينة المبحوثة. ويذكر عصام بدوي بأن معظم الهيئات الإدارية مرتبطة بمواعيد زمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل وعليه يجب ان تتجه هذه الهيئات إلى الإعداد لإنجاز الأنشطة المتوسطة أو طويلة الأجل ولا تقتصر على أنشطة قصيرة الأجل فقط، سنجد إن سيأتي موعد تنفيذها حتى تكون جاهزة ومُعدّها لها، وهنا يتم الابتعاد عن المشكلات وتبدأ الهيئات في الإعداد المتقن لتنفيذ هذه الأنشطة ، مما يعطيها الفرصة في الدقة في التنفيذ بسبب التحضير لها مسبقاً⁽¹⁾.

الفقرة(3) التي تنص (تعتمد شعبة التدريب البدني مؤشرات الحاضر لتحديد مؤثرات مستقبل الفرق) ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (2.91) وبوزن نسبي (58.18%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط ، حسب مقياس ليكارت الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك الى قلة الاهتمام وضعف التنسيق مع الجهات المتخصصة في مجال توقيتات البرامج الرياضية في شعب التدريب البدني، فضلاً عن عدم الاعتماد على الكفاءات العلمية والأكاديمية لرفد الإداريين بما هو جديد من مهارات ومعلومات إدارية حديثة، تسهم في تطوير أدائهم الإداري باستخدام عامل الوقت ، علاوة على قلة اهتمام المسؤولين وعدم الالتفات لخبرات العاملين في هذا المجال وبذلك ستكون النتيجة تدني مستوى الاستفادة من تلك الخبرات كما أن كثرة الأعمال والمهام المكلفين بها وضيق الوقت اللازم لإنجازها من شأنه أن يقلل مستوى اداء العاملين، وكذلك في استخدام المناهج التقليدية السابقة من بدون الإشارة والالتفات لعملية إدارة الوقت في العمل الإداري، والتي تفتقر إلى المعلومات الجديدة التي تواكب تطورات العصر الذي يشهده العالم اليوم في هذا المجال، وعدم رفع قدرات الأفراد في مواجهة المشكلات العمل المتعلقة بعامل الوقت وحلها بأسلوب علمي وواقعي ، وكذلك افتقار جو العمل في مواجهة مشكلات العمل

(1) عصام بدوي : موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضة ، ط 1 ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2001، ص 17.

ل طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة بحجة ضياع الوقت وتسويفه. وهذا ما ذكره عصام بدوي على " إن تغيير عاداتنا في استخدام الوقت سلوك تواجهه عدة صعوبات وعثرات ، ولذلك يجب أن نكون مستعدين لمقاومة وتغيير العادات القديمة ونهيئ أنفسنا للتعايش جديدة توفر لنا استخدام الوقت بطريقة سليمة ، وفي هذه الحالة فقط فلسفة مع نستطيع القول بأننا سنتغير إلى الأفضل⁽¹⁾.



الشكل (15)

يوضح الوسط لكل فقرة من فقرات مجال (التفكير في الوقت)

(1) عصام بدوي : مصدر سبق ذكره ، ص 149 – 150.

4-3-2-4 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (التفكير النظامي) :

جدول (19)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال (التفكير النظامي)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
5	كبيرة	69.24	3.46	952	المدرء مهتمون باستثمار الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لمواجهة الظروف الخارجية	1
8	متوسطة	61.89	3.09	851	هل لديهم ادراك ومعرفة في نظام عمل المنظمة التنظيمي والاداري	2
3	كبيرة	72.65	3.63	999	لديهم توجه لبناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة	3
9	متوسطة	61.82	3.09	850	المدرء يسعون لبناء نظام تدريب قادر على التنبؤ في المستقبل	4
7	متوسطة	61.96	3.10	852	المدرء قادرون على استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية	5
4	كبيرة	71.35	3.57	981	يستعين المدرء بمقترحات شعبة التدريب البدني في اداء الواجبات	6
1	كبيرة	78.91	3.95	1085	تقويض الصلاحيات التنظيمية في مديرية التدريب إلى أصحاب الخبرة والاختصاص	7
2	كبيرة	77.53	3.88	1066	سهولة تفهم الامور الإدارية والتنظيمية للبطولات التي تقيمها مديريات التدريب البدني	8

6	متوسطة	63.05	3.15	867	يهتم المدراء بتفاصيل المعلومات الراجعة من النتائج للتأكد من مطابقتها مع رسم الاهداف الموضوعه	9
10	متوسطة	59.64	2.98	820	هناك تعاون في شعبة التدريب البدني في تحليل وتفسير المتغيرات الطارئة خلال اقامة النشاطات	10
	متوسط	67.80	3.39	9323	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (18) ما يلي :

الفقرة (7) التي تنص

(تفويض الصلاحيات التنظيمية في مديرية التدريب إلى أصحاب الخبرة والاختصاص) ،اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.95) وبوزن نسبي (78.91%) والتي حصلت على المرتبة الأولى ، وهي بمستوى كبيرة ، حسب مقياس (ليكرت) الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى ويعزو الباحث سبب تصدر هذه العبارة بهذا المستوى إلى اهمية تفويض الصلاحيات في الإدارة حيث يرفع من شعور العاملين بالمسؤولية وزيادة حرصهم وكذلك دقة تحسهم لمشاكل العمل بصفتهم اقرب إليه من الإدارة العليا . وهذا ما أشار إليه (يحيى ملحم) أن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بان تفويض الصلاحيات يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التصرف في المشكلة، لأنه أو لأنها اقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته)، وكذلك أن تفويض الصلاحيات هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي⁽¹⁾. أما بالنسبة للمجال ككل فيرتبط مجال التفكير النظمي بالتحليل يعني تقسيم موضوع أو مادة معقدة إلى أجزاء صغيرة

(1) يحيى سليم ملحم : مصدر سبق ذكره ص66.

من أجل الحصول على فهم واستيعاب أفضل لهذا الموضوع ولا يعني التخطيط لأن عملية التخطيط الإستراتيجي ويستدل هنييري بهذا الخصوص على أن التفكير الاستراتيجي هو غير التخطيط الإستراتيجي ، فهو عملية تركيب معطيات الخبرة الشخصية للمدير وخبرة الآخرين، وكافة البيانات المستحصلة عليها من البحوث والنتائج لتكوين رؤية للاتجاه الذي تتبعه للعمل بموجبه ، وأما التخطيط الإستراتيجي فهو عملية تحليل للبيانات والمعلومات ومعالجة الأرقام⁽¹⁾. اما بالنسبة للمقياس ككل فإن أحد الأهداف الأساسية من للتفكير الإستراتيجي هي اكتشاف المستقبل من خلال جملة المواضيع وهذا اكده (كون وي) بأن التفكير الإستراتيجي يهتم بالاستكشاف وتضمن العمل المستقبلي، وأن التفكير الإستراتيجي حدسي ومدرك وتجريبي، ويُحاول استكشاف مجالات ما بعد التفكير المنطقي لكي يُطوّر رؤية مستقبل المنظمة . لأن المعلومات حول المستقبل المحتمل غير كاملة دائماً ، ويتطلب التفكير النجاح في هذا النشاط لإعلام اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وهو ليس تخطيطاً إستراتيجياً⁽²⁾.

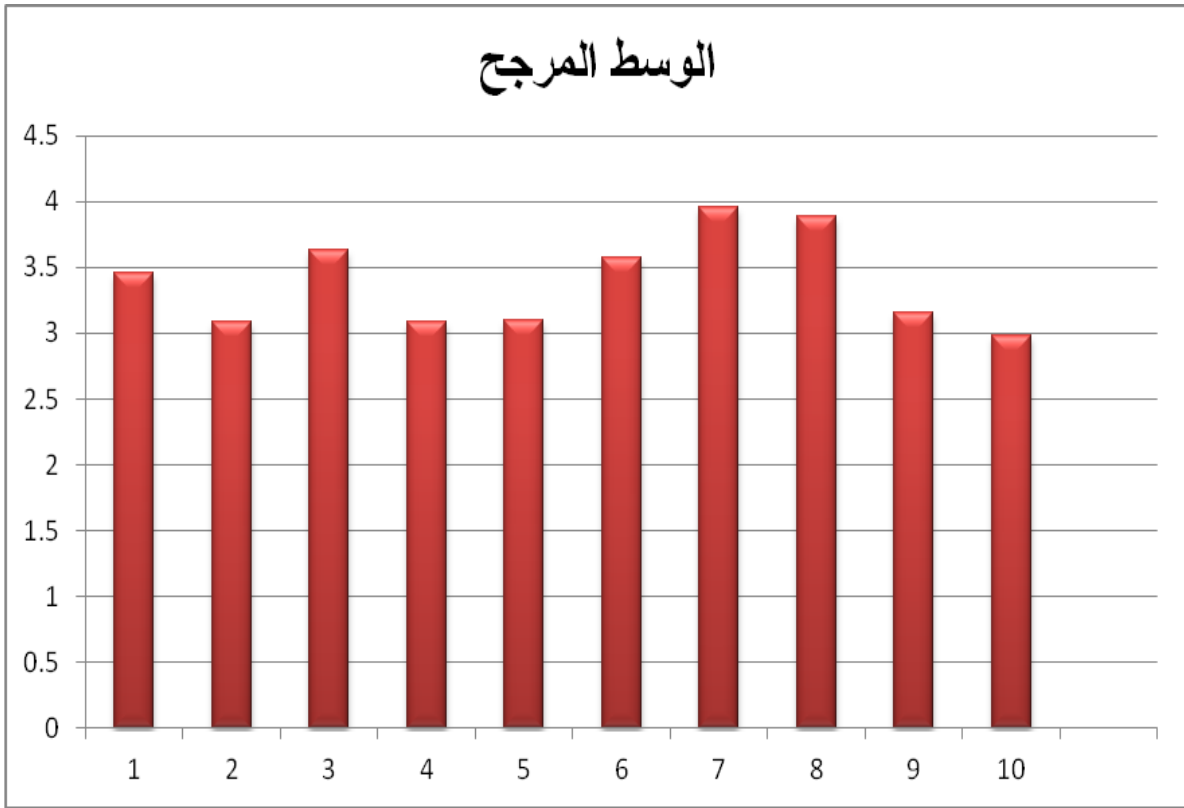
الفقرة (10) التي تنص (هناك تعاون في شعبة التدريب البدني في تحليل وتفسير المتغيرات الطارئة خلال اقامة النشاطات) ، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (2.98) وبوزن نسبي (59.64%) والتي حصلت على المرتبة الأخيرة ، وهي بمستوى متوسط ، حسب مقياس ليكرت الخماسي. تصب هذه العبارة في جوهر هذا المجال إذ يعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على ادنا متوسط من بين جميع العبارات هذا المجال إلى عدم التعاون فيما بين العاملين لمشاركة وجهات النظر والخبرات التي توصلوا اليها مما يسبب في وجوده هوه واشتباهاات بين العاملين في شعب التدريب البدني وبالتالي عدم التوصل إلى النتائج المرجوة . وهذا ما اكده طارق شريف" الوقائع والدلالات تشير إلى الحاجة الماسة للتأمل والحوار والبحث بين العاملين

(1)Henry Mintzberg: O.P. cit.1994, p. 107.

(2)Conway, Maree: Crystal Ball Gazing or Strategic Thinking; what is this Futures thing all about anyway? 2008, P2. <http://www.k.b5z.netiu2166258f> Conway.com.

للوصول إلى الاهداف المنشودة والتي تصب في صالح المؤسسة، وذلك لفك الاشتباك الحاصل بينه وبين بعض المرادفات، حيث يرى البعض أن مصطلح التفكير الإستراتيجي هو مدعاة للتأصيل في إطار خصائصه وعناصره وموضع استخدامه ليجري تمييزه عن غيره من المصطلحات المتداولة في ميدان الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾. وايضا يعزو الباحث سبب ذلك إلى عدم تمكين الجو الديمقراطي من قبل الادارة العليا للعاملين والتي تكون ارض خصبة لتداول الأفكار بما يخص المؤسسة ومن ثم جمعها وتحليلها. وهذا ما أكده نعمه عباس بأن غالباً ما تظهر تلك الأفكار في الجو الديمقراطي السائد في المؤسسة من خلال إعطاء الفرد المساحة الواسعة لطرح آرائه وأفكاره والتعبير عنها وتقديمها ووضعها على طاولة التحليل والنقاش لغرض تقييمها ليتم لاحقاً اعتمادها وتبنيها، وفي كثير من الأحيان تتعرض تلك الأفكار لبعض الانتقادات لصعوبة فهمها واستيعابها، علماً إن تبني منهج التفكير الاستراتيجي واعتماده يُمكن المؤسسة من الوصول لغاياتها وتحقيق أهدافها ، إذ " أن التفكير الاستراتيجي يساعد على نجاح المنظمة وهو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالاتها وغاياتها⁽²⁾.

(1) طارق شريف يونس : أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، 1999 ، ص39.
(2) نعمة عباس الخفاجي : مصدر سبق ذكره، ص 218.



الشكل (16)

يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (التفكير النظامي)

4-3-2-5 عرض وتحليل نتائج مستوى فقرات مجال (الفرضيات الموجهة):

جدول (20)

يبين درجة التقييم والوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال (الفرضيات الموجهة)

الترتيب	مستوى الفقرة	الوزن النسبي %	الوسط المرجح	درجة التقييم	الفقرات	ت
9	متوسطة	61.96	3.10	852	يطرح المدراء بدائل استراتيجية تتواءم و المتغيرات البيئية	1
10	متوسطة	59.64	2.98	820	يشخص المدراء الواقع للتنبؤ بالمستقبل	2
3	كبيرة	71.35	3.57	981	يضع المدراء أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة يمكن أن تصيب شعبة التدريب البدني	3
4	كبيرة	70.04	3.50	963	يضع المدراء الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة شعبة التدريب البدني	4
1	كبيرة	78.04	3.90	1073	اعتماد آليات العمل الإداري على وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة	5
2	كبيرة	73.24	3.66	1007	يقدم مدراء الملاك مقترحات في الامور في النشاطات التي تقيمها شعبة التدريب البدني	6
8	متوسطة	63.42	3.17	872	يدون المدراء الملاحظات باستمرار للإفادة منها في وضع فرضيات مستقبلية	7
6	كبيرة	69.09	3.45	950	يعتمد المدراء غالباً على تحليل الأحداث لفرض التفكير في المستقبل.	8
7	متوسطة	64.51	3.23	887	شعبة التدريب البدني تستقبل مقترحي في تقديم فرضيات حول مستقبل تحقيق الاهداف	9

5	كبيرة	69.75	3.49	959	يأخذ مدراء العمل معالجة العقبات الطارئة أثناء وضع فرضيات تنظيم الأنشطة و وضع الحلول لها	10
	كبيرة	68.10	3.405	9364	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول (19) ما يلي :

الفقرة (5) التي تنص (اعتماد آليات العمل الإداري على وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة ، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (3.90) وبوزن نسبي (78.04%) والتي حصلت على المرتبة الاولى ، وهي بمستوى كبيرة ، حسب مقياس ليكرت الخماسي. تعكس هذه العبارة جوهر مفهوم مجال الفرضيات الموجهة وعليه يعزو الباحث سبب ذلك إلى تمتع العينة بدرجة عالية من المنطقية والإدراك في حسم الكثير من المشكلات الإدارية التي تواجههم، من خلال تحديد خطوات وجود المشكلة والقيام بجمع المعلومات الوافية حولها لغرض اتخاذ القرار الصحيح ، من خلال الاختيار الأنسب من بين البدائل المتاحة لإنجاز أهدافهم وتحقيقها بدقة وحل مشكلاتهم بسلاسة المفاضلة ، وهذا يدل على تمتع هؤلاء الإداريين وامتلاكهم المقدرة العالية في المفاضلة بين البدائل المعروضة وباحترافية ومهنية عالية . وهذا ما أكده عصام بدوي مبيناً أنه " يجب ألا يتم التركيز على حل واحد نعتقد بأنه هو فقط الحل الصحيح ، ولكن يجب التطرق إلى عدة حلول تساعدنا في إيجاد بدائل ، وذلك تقادياً لأية عقبات قد تظهر في تطبيق أو تنفيذ هذا الحل على المدى الطويل⁽¹⁾. قد تتبع شعب التدريب المبحوثة عملية معقدة ومتداخلة يصعب بموجبها الوصول إلى القرارات الصائبة ببسر وسهولة ، لذا فان متخذ القرار يلاقي نوعاً من الصعوبة في اختيار البديل المناسب الذي يمكن من خلاله أن يحقق أفضل النتائج ، وهنا تلعب الخبرة الإدارية دوراً بارزاً في عملية الاختيار وتعتمد هذه السمة على درجة عالية من الحكمة لدى متخذ القرار، وقدرته في

(1) عصام بدوي: مصدر سبق ذكره ، ص 133 - 134.

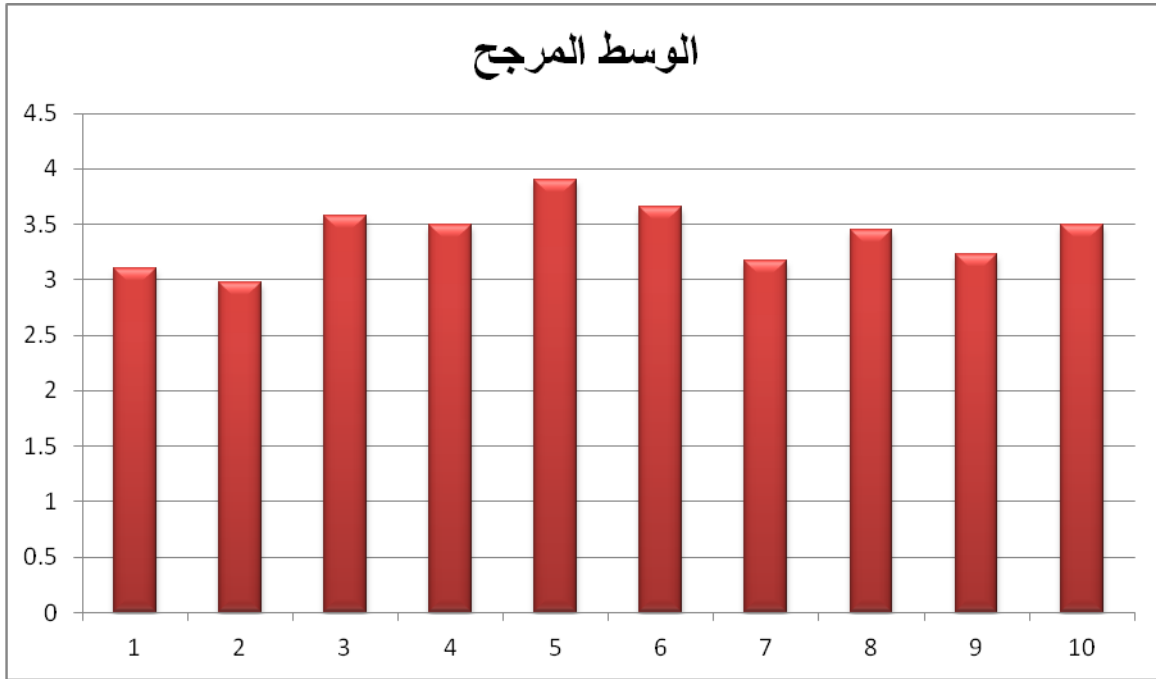
حصر جميع البدائل التي يمكن أن تحقق الهدف، مع استبعاد البدائل التي يتولد الشك في قابليتها للتنفيذ ، مع الأخذ بنظر الاعتبار المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار حتى يتم التوصل إلى البديل المناسب . وهذا ما يؤكد ناجي حامد ومحمد مغاوري فهو يعتبر القرارات الإدارية من أدق وأصعب العمليات الإدارية، ففي دقتها الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود ، وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار بين أفضل البدائل، وكلما ازداد الهدف المنشود وحجم الهيئة وتضخمت مسؤولياتها، ازدادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة . لأنها عندئذ ينبغي أن تستمد حكمتها من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها في رأي جماعي واحد (1).

الفقرة (2) التي تنص (يشخص المدراء الواقع للتنبؤ بالمستقبل) ، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح فيها (2.98) وبوزن نسبي (59.64%) والتي حصلت على المرتبة الاخيرة ، وهي بمستوى متوسط ، حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن بعض الهيئات الإدارية المبحوثة تتصف بعدم المقدرة في الكشف عن المشكلة وتحديد نوعها وإيجاد الطريقة المثلى لحلها ، مما يؤدي إلى القصور في تنسيق عملية اتخاذ القرارات وترتيبها مع العجز الواضح في القدرة على إيجاد البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع التطورات المستقبلية ، وتكون منسجمة مع المستجدات والمتغيرات الحادثة لأنشطة تلك المؤسسات ، فضلاً عن صعوبة الربط بينها وبين تجارب الماضي الناجحة ، فضلاً عن قلة البرامج والدورات التطويرية التي تسهم في تنمية مهاراتهم الذاتية لاختيار البدائل المناسبة . وهذا ما يشير إليه أحمد بشير قائلاً " إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها، وإن أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي (2) . لذلك يرى

(1) ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري : مصدر سبق ذكره ، ص 218.

(2) أحمد عبد الهادي بشير : دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006 ، ص 76 .

صلاح عبد القادر بأنه " التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق⁽¹⁾.



شكل (17)

يوضح الوسط المرجح لكل فقرة من فقرات مجال (الفرضيات الموجهة)

(1) صلاح عبد القادر النعيمي : مصدر سبق ذكره، ص 170.

الفصل الخامس

5- الاستنتاجات و التوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات

5- الاستنتاجات والتوصيات:

5-1 الاستنتاجات:

في ضوء النتائج الإحصائية التي توصل إليها الباحث من خلال بناء مقياس التفكير الاستراتيجي وتطبيقه على عينة التطبيق توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:

1- تم التوصل إلى بناء وتطبيق مقياس التفكير الاستراتيجي على مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية لوسط وجنوب العراق.

2- وجود انعكاس لمجالات التفكير الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.

3- تميزت عينة البحث بمستوى مقبول من التفكير الاستراتيجي .

كما جاءت النسب حسب الترتيب التالي من خلال الوسائل الاحصائية .

❖ جاء في المرتبة الأولى المجال (المعرفي) في مستويات إدارة شعب التدريب البدني بمستوى كبير قياساً بالمحك المعتمد وهذا من المؤشرات الجيدة لسير إدارة شعب التدريب في المسار الصحيح .

❖ جاء في المرتبة الثانية المجال (الرؤية الشاملة) على مستوى كبير قياساً بمحك الدراسة وهذا يدل على اهتمام مديري شعب التدريب البدني بروى حديثة وعلمية .

❖ جاء في المرتبة الثالثة المجال (التفكير في الوقت) وبمستوى كبير قياساً بمحك الدراسة وهذا يعكس الاهتمام الكبير لدى المديرين العاملين في شعب التدريب البدني بتوفير البيئة المناسبة على وفق الإمكانيات

المتوفرة لإقامة الدورات التدريبية والتطويرية.

❖ في المرتبة الرابعة جاء المجال (التفكير النظمي) وبمستوى كبير قياساً بالمحك المعتمد وهذا يؤشر على حسن إدارة مديري شعب التدريب البدني.

❖ في المرتبة الخامسة جاء المجال (الفرضيات الموجهة) وبمستوى متوسط قياساً بمحك الدراسة وهذا من المؤشرات التي يعزوها الباحث أن أرى ووجهات نظر العاملين المبحوثة وعلى اختلاف مستواهم العلمي تبين أن محور الفرضيات ألموجهه اقل من المجال البقية.

❖ اظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية وكانت كبيرة باستثناء محور الفرضيات ألموجهه اقل بقليل من المجال الأخرى .

6-2 التوصيات :

- في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي
- 1- اعتماد وتعميم مقياس واقع التفكير الاستراتيجي على مديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية في العراق وباقي المؤسسات .
 - 2- تركيز مديري شعب التدريب البدني على اختيار افضل الطرق لتحقيق النتائج الجيدة في الفعاليات والمشاركات الفرق وتحديد نقاط الضعف في شعب التدريب البدني ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة والارتقاء بها لتكون اكثر فاعلية في المستقبل وعند مختلف الظروف.
 - 3- يوصي الباحث مراعاة الجانب العلمي والفكري للعاملين في شعب التدريب البدني ومدى ملائمة الأسلوب في التعامل من قبل مديري شعب التدريب البدني.
 - 4- يوصي الباحث بإعداد دورات تطويرية متخصصة لكسب المعرفة والخبرة اللازمة للعاملين وتوفير احتياجاتهم لتحقيق النتائج المرجوة.
 - 5- إعطاء حرية اكبر للعاملين في ابداء الرأي وعدم التدخل في امور الادارية الخاصة بالمديرين إلا في حدود المشورة .
 - 6- توفير الأجهزة والأدوات وقاعات وملاعب لنجاح شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية
 - 7- ضرورة الاهتمام بالمقومات النجاح وخصوصاً الجانب المادي والجانب المعنوي والاجتماعي لدى هذه المؤسسة

8- يوصي الباحث مديرية التدريب البدني في وزارة الداخلية ان تراجع رؤيتها بالقوانين والتعليمات المعتمدة لدى مديري شعب التدريب البدني من خلال فتح المجال لهم بالتفكير الاستراتيجي لأدراه هذه المؤسسة

9- يوصي الباحث بالعمل على دعم وتوفير الامكانيات اللازمة لمديري شعب التدريب البدني في وزارة الداخلية بالأخص في مدة المشاركة.

المراجع والمصادر

- 1- المراجع
- 2- المصادر العربية
- 3- المصادر الأجنبية

1- والمراجع والمصادر العربية:

- ❖ القرآن الكريم
- ❖ أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية.
- ❖ احمد عبد الهادي شبير : دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006 .
- ❖ احمد علي صالح : أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2001.
- ❖ اكرم سالم حسن : الإدارة الإستراتيجية و التفكير الاستراتيجي ، ط1 ، بغداد، الوزيرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مكتبة الضاد للطباعة والنشر ، 2022.
- ❖ اكرم مجيد محمد: لتفكير الاستراتيجي بدلالة السلوك التوكيدي وكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لمشرفي الأنشطة الرياضية في مديريات شباب ورياضة الفرات الاوسط بابل، جامعة بابل ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، 2019.
- ❖ بدر محمد الانصاري : قياس الشخصية ، ط1، الكويت، دار الكتاب الحديث ، 2000.
- ❖ بشرى إسماعيل : المرجع في القياس النفسي ، ط1، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2004.
- ❖ ترجمة إسماعيل محمد السيد : الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ومجالات التطبيق ، ط 2 ، مصر ، المكتب العربي الحديث ، 1999.
- ❖ جارات بوب واخرون : كيف تفكر استراتيجياً (فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة) ، ط1 ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، اصدارات بريك ، القاهرة ، 1998،
- ❖ ذوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط6 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.
- ❖ صالح محمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط 5 ، الرياض ، دار العبيكان ، 2015.

- ❖ صلاح عبد القادر النعيمي : المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التعامل مع الآخرين ، ط1، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2008.
- ❖ طارق شريف يونس : أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، غير منشورة ، 1999.
- ❖ عباس نعمة خضير : الإدارة الاستراتيجية ، ط1، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر ، 2004.
- ❖ عبد الجليل ابراهيم وآخرون : علم النفس التربوي ، ط3 ، بغداد ، مطبعة وزارة التربية ، 1987.
- ❖ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، مصر ، مجموعة النيل العربية ، 1999.
- ❖ عبد الرحمن توفيق : التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، ط1، القاهرة ، دار الثقافة للنشر ، 2004.
- ❖ العبيدي، ارادن حاتم خضير : تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير، 2010.
- ❖ عصام النمر: القياس والتقويم في التربية الخاصة، ط1، عمان ، الأردن، دار اليازوري للطباعة، 2008.
- ❖ عصام بدوي : موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضة ، ط 1 ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2001.
- ❖ علي سلوم ومازن حسن جاسم: الاحصاء وتطبيقاته في المحور الرياضي باستخدام برنامج spss، ط1، النجف الأشرف، مطبعة الغري الحديثة، 2008.
- ❖ فاطمة عبد الحميد الخاجة : أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين ، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، 2006.
- ❖ فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي- منظور تطبيقي ، ط2، عمان، الاردن دار الحامد ، 2010.

- ❖ قاسم حسن المندلاوي : الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1،الموصل ، دار الكتب والنشر ، 1989.
- ❖ كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011.
- ❖ لينا شحادة خليف : تطوير التفكير الاستراتيجي ، ط1، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2010.
- ❖ مجدي صلاح المهدي: مناهج البحث التربوي ، ط1، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2019.
- ❖ محمد أحمد عوض :الادارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ،
- ❖ محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، القاهرة، مصر ، دار الفكر العربي، 2002.
- ❖ محمد صبحي حسانين وحمدى عبد المنعم احمد : الاسس العلمية للكرة الطائرة وطرق القياس ، ط 1 ، القاهرة، مطبعة روز اليوسف 2001.
- ❖ محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم أدارية حديثة ، ط1، عمان، الأردن، مركز الكتاب الحديث للنشر، 2003.
- ❖ مروان عبد المجيد ابراهيم : الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999.
- ❖ مصطفى باهي: المعاملات العلمية والعملية بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- ❖ مصطفى حميد حسين: علاقة التفكير الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ، جامعة المستنصرية ، 2013.
- ❖ المفرجي، عادل ،حرحوش، وصالح ، احمد رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، ط1، القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003.
- ❖ موفق أسعد: الاختبارات والتكتيك بكرة القدم، ط1، عمان ، الأردن، دار دجلة، 2007.
- ❖ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية" ، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
- ❖ ميخائيل إبراهيم أسعد : القياس النفسي، دمشق، سوريا ، مطبعة الجمهورية، 1981.

- ❖ ناجي إسماعيل حامد ومحمد إبراهيم مغاوري : **الإدارى المحترف** ، ط 1 ، القاهرة، مركز الكتاب الحديث للنشر ، 2014
- ❖ نبيل محمد مرسي وهاني عبد الرحمن العمري: **الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية)**، ط1، القاهرة، 2003.
- ❖ نبيل محمد مرسي: **الإدارة الإستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس** ، ط 2 ، مصر ، الإسكندرية ، دار الجديدة للنشر ، 2003.
- ❖ نعمة عباس الخفاجي : **الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة** ، ط 1 ، عمان، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008.
- ❖ نعمة عباس الخفاجي: **الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة** ، ط 1، عمان، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008.
- ❖ نعمة عباس خفاجي: **الذكاء المنظمي** ، فكرة معاصرة في ادارة ازمان الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 84 7. الدوري، 2008.
- ❖ وديع ياسين التكريتي و محمد حسن العبيدي : **التطبيقات الاحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية** ، ط1، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1999.
- ❖ وليد عبد الرحمن خالد : **تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss** ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية . 2008.
- ❖ ياسين سعد غالب : **إدارة المعرفة ، المفاهيم، النظم التقنيات** ، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007.

2-المصادر الاجنبية

- ❖ Bagg, A., Strategic Thinking Must Preced Strategic Planning, 2001.
- ❖ Conway, Maree: Crystal Ball Gazing or Strategic Thinking; what is this Futures thing all about anyway? 2008.
- ❖ Crant, M. G: Contemporary Strategy Analysis ، Concepts, Techniques, Applications", 4th Edition, Blackwell Published, Britain, 2002.
- ❖ David ,Asch & Cliff, Bowman: Management Strategy, Macmillan Press, Ltd, London,1998 ,.
- ❖ El Namaki, M. S. S. :Strategic Thinking for Turbulent Times. Springer.2014.
- ❖ Fukasaku, Y., Environment In Technology Foresight, 2000
- ❖ Henry Mintzberg: The fall and Risk of Strategic Planning, Harvard Business Review, jan – feb, 1994.
- ❖ Liedtka, J.M., Strategic Thinking Can It Be Taught, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, 1998.
- ❖ Masifern, E., Strategic Thinking, 2002.
- ❖ Mintzberg, H, & Et al, Op. Cit ،1989.
- ❖ Ohame, K., The Mind of The Strategic: Business Planning For Competitive Advantage, Mc Graw – Hill, 1982.
- ❖ Oshannassy, T., Models And Methodolgy To Study Strategic Thinking In Australian Public, 2000..
- ❖ Recharged L & Daft: Management, 6th ed. USA printed by USA library, 2002,
- ❖ Sanders, T., I., Strategic Thinking And The New Science, Emergence, Vol. 1, No. 2, 1998.

-
- ❖ Source: Heracleous , L., Strategic Thinking Or Strategic Planning , Long Range Planning , 1998.
 - ❖ Source: Kindler , Herb , Clear and Creative Thinking, Boston, 2002.
 - ❖ Source: Lawrence , Strategic Thinking , Adiscussion Paper , 1999.
 - ❖ Source: Oshannassy , T., Models and Methodology to Study Strategic Thinking in Australion Public , 2000.
 - ❖ Source: Torset , C., Strategic Thinking : Why , What and How ? An Organizational Model of Strategic Thinking , 2001.
 - ❖ Source: Vandi , Martin , Designing Solution for Business Problem , 2003.
 - ❖ Torset, C., Strategic Thinking: Why, What And How? An Organizational Model of Strategic Thinking, 2001.
 - ❖ Torset, C., Strategic Thinking: Why, What And How? An Organizational Model of Strategic Thinking, 2001
 - ❖ WBC " Women's Business Center ", Forecasting The Future: Strategic Management Thinking.

الملاحق

ملحق (1)

Ministry of Higher Education and Scientific Research
UNIVERSITY OF MISAN
COLLEGE OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORT SCIENCE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
وحدة الدراسات العليا

العدد/ ٣٦٣
التاريخ/ ١٠/١٠/٢٠٢٢

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

السبب/شعب التدريب البدني والالعاب الشرطية في وسط وجنوب العراق

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة....

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (مناف حسن زامل) أحد طلبة الدراسات العليا في كليتنا لغرض إكمال إجراءات بحثة الموسوم ((دراسة مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء شعب التدريب البدني من وجهة نظر العاملين)).

شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية مع التقدير

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٢/١٠/

فه منه الي/

كتب السيد العميد... للتعامل بالاطلاع مع التقدير
كتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا ... للفرض أعلاه مع التقدير
دراسات العليا... للحفظ مع الاولييات مع التقدير
صادرة

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة الداخلية
وكالة الوزارة لشؤون الشرطة
قيادة شرطة محافظة ميسان
قسم التدريب البدني والألعاب

العدد: ٢٧٦
التاريخ: ٢٠٢٣/٥/٧

إلى // جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / وحدة الدراسات العليا

الموضوع // تسهيل مهمة

كتابتكم المرفقة م (٣٦٣) في ٢٤ / ١٠ / ٢٠٢٣

نرفق اليكم ربطا الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي الخاص بقسم التدريب البدني والألعاب الشرطة في المحافظة وذلك لغرض تسهيل مهمة طالب الماجستير مناف حسن زامل .
مع التقدير ...

المرفقات

١- هيكل تنظيمي
٢- الوصف الوظيفي

العميد
علي موله مناتي
مدير قسم التدريب البدني والألعاب
٢٠٢٣/٥/٧

ملحق رقم (3)

قائمة السادة الخبراء والمختصون الذين تم مقابلتهم

مكان العمل	الاختصاص	اسم الخبير	ت
الجامعة المستنصرية	اختبارات والقياس	أ.د.علي سموم الفرطوسي	1
جامعة بغداد	الادارة والتنظيم	أ.د. محسن علي نصيف	2
جامعة بغداد	الادارة والتنظيم	أ.د. صلاح وهاب شاكر	3
جامعة ميسان	الادارة والتنظيم	أ.م.د. حسن غالي مهاوي	4
مديرية تربية ميسان	الادارة والتنظيم	أ.م.د. حسين كريم حسون	5
مدير العام للتدريب البدني في وزارة الداخلية	اداري	اللواء مهدي شواي	6
مدير قسم التدريب البدني في ميسان	اداري	العميد علي موله مناتي	7

ملحق (4)

استبانة استطلاع رأى الخبراء حول

صلاحية مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي و التعريف الكل مجال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية و علوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م/استبيان

الأستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة....

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم ((دراسة مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مدراء شعب التدريب البدني من وجهة نظر العاملين)) ونظرا لما تتمتعون به من خبره علميه يسر الباحث أن تبدا أرائكم القيمة في مدى صلاحيات مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي وذلك بوضع علامة (√) أمام المجال التي ترونها مناسبة ، وعلامة (√) أمام المجال التي ترونها غير مناسبة وبإمكانكم حذف أو أضافه أي مجال ترونها مناسبة وذلك مدى صلاحية مجالات المقياس .

شاكرين تعاونكم معنا خدمه للبحث العلمي

التوقيع :

الاسم :

اللقب العلمي:

الاختصاص الدقيق :

مكان العمل :

الماجستير

الطالب

مناف حسن زامل

التاريخ : / / 2022

مفهوم وتعريف مجالات التفكير الاستراتيجي:

1- **المعرفة:** هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو بطريقة اكتساب

المعلومات بإجراء تجربة وتفسير نتائج التجربة أو تفسير خبر.

2- **التفكير المنهجي:** هو نشاط عقلي وجهد شخصي فعال، من أهم قواعده تنظيم الافكار متينة

مبنية على الاستدلال المنطقي السليم، ويقوم التفكير المنهجي علي البرهان فيما يعرض من مشكلات.

3- **القصد الاستراتيجي:** هو التفكير والبحث عن خفايا المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد

والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال النظر بعيد المدى، وان المقاصد يجب ان تمتاز بالواقعية والموضوعية واستكشاف القدرات للتكيف مع المستجدات لتحقيق الأهداف.

4- **الرؤية الاستراتيجية:** هي عملية تقديم لمحة عامة عن المكان أو الموقع الذي تريد أن تكون

فيه في وقت محدد من المستقبل.

5- **التفكير النظمي:** القدرة على تحليل الانظمة والعمليات وكيفية الاستفادة منها وتولييفها عبر

تقسيمها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الافراد الفرصة للتعرف على ادوارهم ضمن الهيكلية التنظيمية والاجراءات الاخرى..

6- **التفكير الفرصي:** القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى موارد تخدم عمل المنظمات مع

وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل المنظمات.

7- **الفرضيات الموجهة:** هي عملية اختبار واستكشاف الفرضيات والتأكد منها من خلال استخدام

الأساليب المتاحة اذ ان البيئة المحيطة تتوفر فيها المعلومات بشكل كبير ومتغير لذلك يجب

تطوير التفكير مع الوقت وتطوير الفرضيات وتحليلها بالصورة الجيدة اذ أصبح من اللازم تطوير الفرضيات وتقديم افضل الاستراتيجيات.

8-التفكير في الوقت: هو العملية الاستراتيجية المدفوعة بالفجوة بين الواقع الحالي ونية المستقبل، من خلال ربط الماضي بالحاضر وربطه بالمستقبل، فالمفكر الاستراتيجي، يفكر دائماً في الوقت المناسب، هذا التكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية وصياغتها.

9-التخطيط: هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف.

10-الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، و من ثم تتكون لديها صورة أوضح و اشمل لما يجري حولها و تتكون من صياغة توجهات استراتيجية اقرب إلى الصحة و الدقة و احتمالات التحقق مما افتقدت تلك الرؤية الشاملة و انحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها.

تحديد مجالات مقياس التفكير الاستراتيجي

ت	المجال	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	المعرفة			
2	التفكير المنهجي			
3	القصد الاستراتيجي			
4	الرؤية الاستراتيجية			
5	التفكير النظامي			
6	التفكير الفرصي			
7	الفرضيات الموجهة			
8	التفكير في الوقت			
9	التخطيط			
10	الرؤية الشاملة			

ملحق رقم (5)

قائمة السادة الخبراء الذي تم توزيع الاستبيان عليهم

مكان العمل	الاختصاص	الاسم واللقب العلمي	ت
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد	الإدارة الرياضية - كرة القدم	أ.د محسن علي نصيف	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /الجامعة المستنصرية	الاختبارات والقياس	أ.د علي سموم	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ذي قار	الإدارة الرياضية	أ.د باسم سامي شهيد	3
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى	الإدارة الرياضية	أ.د خالد اسود لايخ	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة كربلاء	الإدارة الرياضية	أ.د عامر حسين علي	5
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القاسم الخضراء	الإدارة الرياضية	أ.دعايد كريم الكناني	6
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد	الإدارة الرياضية	أ.د صلاح وهاب شاكر	7
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الإدارة الرياضية	أ.د رياض نوري	8
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ديالى	الإدارة الرياضية	أ.د عثمان محمود شحاذ	9
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الإدارة الرياضية	أ.د قصي فوزي خلف	10
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الإدارة الرياضية	أ.د عبد الحلیم جبر نزال	11

12	أ.د. عماد عزيز نشمي	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى
13	أ.م. د حسن غالي مهاوي	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
14	أ.م.د مصطفى عبد الزهرة عبود	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
15	أ.م.د ياسين علي خلف	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة الانبار
16	أ.م.د حسين كريم	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان
17	أ.م.د حيدر محمد مصلح	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القادسية
18	أ.م.د بهاء حيدر فليح	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القادسية
19	أ.م.د ساجت مجيد جعفر	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القادسية
20	م.د حسين عبيد مجهول	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ذي قار
21	م.د ثامر حماد رجه	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد

ملحق (6)

أراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

م/استبيان

الأستاذ الفاضل المحترم
تحية طيبة....

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم ((دراسة واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني من وجهة نظر العاملين فيها)) ونظرا لما تتمتعون به من خبره علميه يسر الباحث أن تبدوا آرائكم القيمة في مدى صلاحيات فقرات مقياس التفكير الاستراتيجي وذلك بوضع علامة (√) أمام الفقرات التي ترونها مناسبة ، وعلامة (√) أمام الفقرة التي ترونها غير مناسبة وبإمكانكم حذف أو تعديل أو إضافة أي فقره ترونها مناسبة وذلك مدى صلاحية بدائل الإجابة الآتية .

ملاحظة : سوف يعتمد الباحث على آرائكم في تقدير سلم الإجابة من اختياركم لأحدهم

سلم التقدير	التقدير الثلاثي	التقدير الرباعي	التقدير الخماسي
-------------	-----------------	-----------------	-----------------

شاكرين تعاونكم معنا خدمه للبحث العلمي

التوقيع :

الاسم :

اللقب العلمي:

الاختصاص الدقيق :

مكان العمل :

طالب الماجستير

مناف حسن زامل

التاريخ : / / 2022

ت	المجال المعرفي	صالحة	صالحة غير	الى حاجة	المقترح	التعديل
1	تساعدني شعبة التدريب البدني باطلاع على ما هو جديد					
2	تقوم شعبة التدريب البدني بدراسة وتقييم الامكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل					
3	تتيح شعبة التدريب البدني المجال الواسع لطرح الافكار والتخطيط					
4	تعمل شعبة التدريب البدني على نشر الافكار المقترحة وتعميمها على العاملين					
5	تتفهم شعبة التدريب البدني حاجتي الى مصادر و مراجع معلوماتية حديثة.					
6	تسعى شعبة التدريب البدني إلى تنوع المعلومات التي يتم الحصول عليها.					
7	تحرص شعبة التدريب البدني على تطوير امكانيات الإدارية من خلال المعرفة المستمرة.					
8	تهتم شعبة التدريب البدني بالتحديث المستمر ، من خلال زج العاملين في دورات تطويرية					
9	لدي معرفة تامة بالإمكانيات المتاحة في شعبة التدريب البدني.					
10	شعبة التدريب البدني تزودني بالمعلومات والبيانات الضرورية للعمل.					
11	تُدركُ شعبة التدريب البدني ما أفعله.					
12	تُنظّم شعبة التدريب البدني اجتماعات دورية في لمعرفة اخر المستجدات وتعميمها.					
13	تستشار شعبة التدريب البدني ذوي الخبرة في صياغة الخطط المستقبلية.					

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

ت	مجال الرؤية الشاملة	صالحة	غير صالحة	بحاجة الى	التعديل المقترح
1	مسؤولو شعبة التدريب البدني قادرون على طرح بدائل استراتيجية تتناسب و طبيعة التغيرات المستقبلية لنتائج الفرق.				
2	شعبة التدريب البدني لديها ثقافة بوضع الخطط المستقبلية في مستجدات أنشطة الفرق في المديرية				
3	لدى العاملين في شعبة التدريب البدني إمكانيات لاقتراح برامج وآليات للعمل في المستقبل لبناء وتطوير الفرق				
4	تحرص شعبة التدريب البدني على بناء علاقات عمل ايجابية مع العاملين في الاقسام الأخرى.				
5	تتجاهل شعبة التدريب البدني أحياناً الفرص الجديدة التي تتسجم مع الأهداف المستقبلية للفرق.				
6	تحصل شعبة التدريب البدني على تطوير الاهداف الاستراتيجية للفرق في ضوء التصورات والرؤى المستقبلية				
7	مدرء العمل يبتعدون عن تقليد التجارب المؤسسات الرياضية الاخرى في رسم مستقبل للفرق				
8	لدى المدرء تصور واضح عن الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على مستوى الفرق ونتائجها				
9	مدرء شعبة التدريب البدني لديهم القدرة على توظيف				

				الاسباب المؤثرة في تحقيق أهداف الفرق	
				مدراء العمل الرياضي يعتمدون غالباً على خبراتهم الشخصية المتراكمة في تبني الرؤية المستقبلية للفرق.	10
				مدراءشعبة التدريب البدني يفضلون النظرة الشاملة عند وضع الملاك الاداري والفني ولا يكتفون بالنظرة الجزئية له.	11
				تمتلك شعبة التدريب البدني الكفاءات البشرية القادرة على استخدام أساليب متطورة وحديثة لتحقيق الانجازات	12

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

ت	مجال التفكير في الوقت	صالحة	غير صالحة	تحتاج الى	التعديل المقترح
1	يتبنى المدير غالباً مبدأ منطقية التفكير برسم الواقع الحقيقي للفرق				
2	يهتم المدير بربط ماضي المؤسسة بحاضرها ومستقبلها				
3	تعتمد شعبة التدريب البدني مؤشرات الحاضر لتحديد مؤثرات مستقبل الفرق				
4	تستند افكار المسؤولين على أساس الثقة العالية بالنفس في عدم تضيع الوقت				
5	مدراءشعبة التدريب البدني يبتعدون عن اغتنام الفرص المتداخلة التي تسبب الارباك والتأخير وقت العمل				
6	يجتهدون في اكتشاف الفرص الانية والمستقبلية لإضافة قيمة جديدة لأداء الفرق				

				يعتمدون على تحليل الاحداث في سرعة اتخاذ القرارات	7
				المدراء يترددون في استغلال الفرص غير محسوبة النتائج	8
				يركز المدراء على مبادرات زملاء العمل للانتفاع بأفكارهم ومقترحاتهم.	9
				انا اتفهم قيادة المؤسسة للأفكار المقدّمة من قبل مدراء الاقسام	10
				القواعد والبيانات في شعبة التدريب قادرة على تحديد توقيتات زمنية لإجراء الاستعداد للبطولات	11
				يبتعدون عن اغتنام الفرص المتداخلة التي تسبب الارباك والتأخير وقت العمل	12

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

ت	مجال التفكير النظمي	صالحة	غير صالحة	بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
1	المدراء مهتمون باستثمار الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لمواجهة الظروف الخارجية				
2	هل لديهم ادراك ومعرفة في نظام عمل المنظمة التنظيمي والاداري				
3	لديهم توجه لبناء علاقات تكاملية بين المستويات الإدارية المختلفة				
4	المدراء يسعون لبناء نظام تدريب قادر على التنبؤ في المستقبل				

				المدراء قادرون على استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية	5
				يستعين المدراء بمقترحات شعبة التدريب البدني في اداء الواجبات.	6
				تفويض الصلاحيات التنظيمية في مديرية التدريب إلى أصحاب الخبرة والاختصاص	7
				سهولة تفهم الامور الإدارية والتنظيمية للبطولات التي تقيمها مديريات التدريب البدني	8
				تسهم قواعد البيانات في تنظيم عمل شعبة التدريب البدني مما يساهم في دراسة نقاط القوة والضعف في عمل الشعبة	9
				يهتم المدراء بتفاصيل المعلومات الراجعة من النتائج للتأكد من مطابقتها مع رسم الاهداف الموضوعة	10
				هناك تعاون في شعبة التدريب البدني في تحليل وتفسير المتغيرات الطارئة خلال اقامة النشاطات	11

ت	فقرات المقترحة
1	
2	

ت	مجال الفرضيات الموجهة	صالحة	غير صالحة	بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
1	يطرح المدراء بدائل استراتيجية تتواءم و المتغيرات البيئية				

				يشخص المدراء الواقع للنتبؤ بالمستقبل	2
				يضع المدراء أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة يمكن أن تصيب مديرية التدريب البدني	3
				يضع المدراء الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة شعبة التدريب البدني	4
				اعتماد آليات العمل الإداري على وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة	5
				يقدم مدراء الملاك مقترحات في الامور في النشاطات التي تقيمها شعبة التدريب البدني	6
				يدون المدراء الملاحظات باستمرار للإفادة منها في وضع فرضيات مستقبلية.	7
				يعتمد المدراء غالباً على تحليل الأحداث لفرض التفكير في المستقبل.	8
				شعبة التدريب البدني تستقبل مقترحي في تقديم فرضيات حول مستقبل تحقيق الاهداف	9
				يأخذ مدراء العمل معالجة العقبات الطارئة في أثناء وضع فرضيات تنظيم الأنشطة و وضع الحلول لها	10
				يتمتعون المدراء في تحديد نسبة الانجازات في البطولات السنوية	11

فقرات المقترحة	ت
	1
	2

ملحق رقم (7)

قائمة السادة الخبراء الذي تم توزيع الاستبيان عليهم لتحديد فقرات المقياس

مكان العمل	الاختصاص	الاسم واللقب العلمي	ت
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد	الإدارة الرياضية	أ.د محسن علي نصيف	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد	الاختبارات والقياس	أ.د علي سموم	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ذي قار	الإدارة الرياضية	أ.د باسم سامي شهيد	3
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى	الإدارة الرياضية	أ.د خالد اسود لايخ	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة كربلاء	الإدارة الرياضية	أ.د عامر حسين علي	5
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القاسم الخضراء	الإدارة الرياضية	أ.دعايد كريم الكناني	6
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة بغداد	الإدارة الرياضية	أ.د صلاح وهاب شاكر	7
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الإدارة الرياضية	أ.د رياض نوري	8
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة القادسية	الإدارة الرياضية	أ.د عثمان محمود شحاذ	9
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الإدارة الرياضية	أ.د قصي فوزي خلف	10
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الإدارة الرياضية	أ.دعبد الحلیم جبر نزال	11
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى	الإدارة الرياضية	أ.دعماد عزيز نشمي	12

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ميسان	الإدارة الرياضية	أ.م.د.حسن غالي مهاوي	13
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ميسان	الإدارة الرياضية	أ.م.د. مصطفى عبد الزهرة عبود	14
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة الانبار	الإدارة الرياضية	أ.م.د. ياسين علي خلف	15
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ميسان	الاختبارات والقياس	أ.م.د. حسين كريم	16
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة القادسية	الإدارة الرياضية	أ.م.د. حيدر محمد مصلح	17
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة القادسية (البنات)	الإدارة الرياضية	أ.م.د. بهاء حيدر فليح	18
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة القادسية	الإدارة الرياضية	أ.م.د. ساجت مجيد جعفر	19
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ذي قار	الإدارة الرياضية	م.د. حسين عبد مجهول	20
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة بغداد	الإدارة الرياضية	م.د. ناصر حماد رجة	21

ملحق رقم (8)

م/ استمارة استبيان

مقياس التفكير الاستراتيجي بصورته النهائية (الصيغة النهائية للمقياس)

عزيزي المنتسب

تحية طيبة....

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم ((دراسة واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري شعب التدريب البدني من وجهة نظر العاملين فيها)) في أدناه تعليمات الاختبار، يرجو الباحث منكم قراءتها بعناية من اجل الإجابة الدقيقة، حيث تكون مفاتيح الإجابة (اتفق بشدة /اتفق محايد/لا اتفق/لا اتفق بشدة)

ملاحظة :

كن مطمئنا من أجل إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها احد وستحظى بالاحترام والتقدير من قبل الباحث ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس علما أن عدم الإجابة عن إي فقرة يعد الاستبيان غير مقبول، عدم الاستعانة بزميل آخر، وضع علامة صح داخل المربع الذي تراه مناسباً وفقم الله لخدمة الحركة الرياضية والعلمية في عراقنا الحبيب مع فائق الشكر والتقدير

الباحث

مناف حسن زامل

شكرا لتعاونكم

ت	المجال المعرفي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تساعدني شعبة التدريب البدني باطلاع على ما هو جديد					
2	تقوم شعبة التدريب البدني بدراسة وتقييم الامكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل					
3	تتيح شعبة التدريب البدني المجال الواسع لطرح الافكار والتخطيط					
4	تعمل شعبة التدريب البدني على نشر الافكار المقترحة وتعميمها على العاملين					
5	تتفهم شعبة التدريب البدني حاجتي الى مصادر و مراجع معلوماتية حديثة.					
6	تسعى شعبة التدريب البدني إلى تنوع المعلومات التي يتم الحصول عليها.					
7	تحرص شعبة التدريب البدني على تطوير امكانياتي الإدارية من خلال المعرفة المستمرة.					
8	لديّ معرفة تامة بالإمكانيات المتاحة في شعبة التدريب البدني					
9	. شعبة التدريب البدني تزودني بالمعلومات والبيانات الضرورية للعمل					
10	. تُدركُ شعبة التدريب البدني ما أفعله					
11	تُنظّم شعبة التدريب البدني اجتماعات دورية في لمعرفة اخر المستجدات وتعميمها.					

					تستشار شعبة التدريب البدني ذوي الخبرة في صياغة الخطط المستقبلية.	12
--	--	--	--	--	--	----

ت	مجال الرؤية الشاملة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	مسؤولو شعبة التدريب البدني قادرون على طرح بدائل استراتيجية تتناسب و طبيعة التغيرات المستقبلية لنتائج الفرق.					
2	شعبة التدريب البدني لديها ثقافة بوضع الخطط المستقبلية في مستجدات أنشطة الفرق في المديرية					
3	لدى العاملين في شعبة التدريب البدني امكانيات لاقتراح برامج وآليات للعمل في المستقبل لبناء وتطوير الفرق					
4	تحرص شعبة التدريب البدني على بناء علاقات عمل ايجابية مع العاملين في الاقسام الأخرى.					
5	تتجاهل شعبة التدريب البدني أحياناً الفرص الجديدة التي تنسجم مع الاهداف المستقبلية للفرق.					
6	تحصل شعبة التدريب البدني على تطوير الاهداف الاستراتيجية للفرق في ضوء التصورات والرؤى المستقبلية					
7	مدراء العمل يبتعدون عن تقليد التجارب المؤسسات الرياضية الاخرى في رسم مستقبل للفرق					
8	لدى المدراء تصور واضح عن الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على مستوى الفرق ونتائجها					

					مدراء شعبة التدريب البدني لديهم القدرة على توظيف الاسباب المؤثرة في تحقيق أهداف الفرق	9
					مدراء العمل الرياضي يعتمدون غالباً على خبراتهم الشخصية المتراكمة في تبني الرؤية المستقبلية للفرق.	10
					مدراءشعبة التدريب البدني يفضلون النظرة الشاملة عند وضع الملاك الاداري والفني ولا يكتفون بالنظرة الجزئية له.	11

ت	مجال التفكير في الوقت	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتبنى المدير غالباً مبدأ منطقية التفكير برسم الواقع الحقيقي للفرق					
2	يهتم المدير بربط ماضي المؤسسة بحاضرها ومستقبلها					
3	تعتمد شعبة التدريب البدني مؤشرات الحاضر لتحديد مؤثرات مستقبل الفرق					
4	تستند افكار المسؤولين على أساس الثقة العالية بالنفس في عدم تضييع الوقت					
5	مديري شعبة التدريب البدني يبتعدون عن اغتنام الفرص المتداخلة التي تسبب الازباك والتأخير وقت العمل					
6	يجتهدون في اكتشاف الفرص الآنية والمستقبلية لإضافة قيمة جديدة لأداء الفرق					

					يعتمدون على تحليل الاحداث في سرعة اتخاذ القرارات	7
					المدراء يترددون في استغلال الفرص غير محسوبة النتائج	8
					يركز المدراء على مبادرات زملاء العمل للانتفاع بأفكارهم ومقترحاتهم.	9
					انا اتقهم قيادة المؤسسة للأفكار المقدّمة من قبل مدراء الأقسام	10
					يبتعدون عن اغتنام الفرص المتداخلة التي تسبب الارباك والتأخير وقت العمل	11

ت	مجال التفكير النظمي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	المدراء مهتمون باستثمار الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لمواجهة الظروف الخارجية					
2	هل لديهم ادراك ومعرفة في نظام عمل المنظمة التنظيمي والاداري					
3	لديهم توجه لبناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة					
4	المدراء يسعون لبناء نظام تدريب قادر على التنبؤ في المستقبل					
5	المدراء قادرون على استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية					

					يستعين المدراء بمقترحات شعبة التدريب البدني في اداء الواجبات.	6
					تفويض الصلاحيات التنظيمية في مديرية التدريب إلى أصحاب الخبرة والاختصاص	7
					سهولة تفهم الامور الإدارية والتنظيمية للبطولات التي تقيمها مديريات التدريب البدني	8
					يهتم المدراء بتفاصيل المعلومات الراجعة من النتائج للتأكد من مطابقتها مع رسم الاهداف الموضوعه	9
					هناك تعاون في شعبة التدريب البدني في تحليل وتفسير المتغيرات الطارئة خلال اقامة النشاطات	10

ت	مجال الفرضيات الموجهة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يطرح المدراء بدائل استراتيجية تتواءم و المتغيرات البيئية					
2	يشخص المدراء الواقع للتنبؤ بالمستقبل					
3	يضع المدراء أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة يمكن أن تصيب شعبة التدريب البدني					
4	يضع المدراء الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة شعبة التدريب البدني					
5	اعتماد آليات العمل الإداري على وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة					
6	يقدم مدراء الملاك مقترحات في الامور في النشاطات					

					التي تقيمها شعبة التدريب البدني	
					يدون المدراء الملاحظات باستمرار للإفادة منها في وضع فرضيات مستقبلية.	7
					يعتمد المدراء غالباً على تحليل الأحداث لفرض التفكير في المستقبل.	8
					شعبة التدريب البدني تستقبل مقترحي في تقديم فرضيات حول مستقبل تحقيق الاهداف	9
					يأخذ مدراء العمل معالجة العقبات الطارئة أثناء وضع فرضيات تنظيم الأنشطة و وضع الحلول لها	10

ملحق رقم (9)

فريق العمل المساعد

الجامعة او الكلية	مكان العمل	الاسم واللقب العلمي	
	مديرية الشباب و الرياضة	م.د حسن علي فلحي	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة ميس	طالب ماجستير	مهدي عبد الحميد مهدي	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة ميس	طالب ماجستير	تيسير حسن علوان	3
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة ميس	طالب ماجستير	علي عبد محمد	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة ميس	طالب ماجستير	حسنين علاء محسن	5
	مديرية شرطة ميسان	مرتضى حسن زامل	6
جامعة بغداد	طالب	منتظر علي حسن	7
كلية الجامعة المستقبل	طالب	احمد سالم عبد	

ملحق رقم (10)









