

# علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية

أ. د. نجاح مهدي شلش مصطفى حميد حسين

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

## المخلص:

انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بتشكيل إنطلاقة للتحويل نحو التفكير الاستراتيجي القيادي تحرر الواقع التقليدي القديم وتعمل على إعادة بناء مهام وادوار القيادة الرياضية على أسس علمية حديثة، ومن خلال تفاعل أبعاد تفكير العقول الإستراتيجية الرياضية الواعية بالأهداف، يتم رسم مسارات الثقافة التنظيمية المتوافقة مع التوجهات المستقبلية للمؤسسة الرياضية والداعمة للتفوق والتميز في الأداء على الصعيدين الإداري والرياضي .

وتكمن أهمية البحث في أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات البحث، مستند إلى جهد تطبيقي لواقع التفكير الاستراتيجي، وقد حددت عينة البحث ب (50) فرداً، ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية، فُبلت واختبرت بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

خرج البحث باستنتاجات تطبيقية شخّصت حقيقة واقع التفكير الاستراتيجي في بيئة التطبيق كان أبرزها أن يتكامل دور التفكير الاستراتيجي في تطوير الثقافة التنظيمية، كما قدم البحث جملة من التوصيات كان أبرزها إعادة صياغة استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة حالياً في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية واستقطاب الأشخاص ذوي المهارات المتميزة، وتهيئة الخبراء المتميزين والأموال من داخل المؤسسة الرياضية للحصول على المعرفة والخبرات من خلال توحيد الرؤى بين وزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

## الفصل الاول

### 1- التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث :-

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

يُعد التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking) أحد أنواع التفكير الذي يتسم به القادة الناجحون، كما ويوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة لصناعة قراراتهم كافة، ثم الخروج بنتائج مهمة.

وهو ما وفر لنا الدافع لتناول هذا الموضوع، لأن المؤسسة الرياضية وما تحويه من هيئات ولجان على مختلف أنواعها واتجاهاتها لا يمكن ان تضمن تحقيق اهدافها من دون اعتماد التفكير الاستراتيجي كمبدأ عمل لقياداتها الادارية لرسم ملامح الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية بما يتناسب مع اهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

ويكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة ونوع الروابط والعلاقات بينها والميدان المختار لها، إذ تسهم من خلال طرح الأطر النظرية للتفكير الاستراتيجي إلى تحديد الأهمية على مستويين رئيسيين هما :-

#### أ. المستوى الأكاديمي :-

1. بناء إطار فكري لموضوعي ( التفكير الإستراتيجي) ومتغيراته، عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لهذا الموضوع في الجانب الرياضي.

2. المساهمة في رفد المكتبة العراقية والعربية بدراسة نظرية وتطبيقية في مجال ( التفكير الاستراتيجي )، يمكن اعتمادهما في الدراسات والبحوث المستقبلية الخاصة بالمؤسسة الرياضية العراقية.

3. يأتي هذا البحث استجابة لأهمية موضوع التفكير الاستراتيجي أجنبياً وعربياً في ميادين الإدارة الإستراتيجية التي يجب أن تمتاز بها المؤسسة الرياضية لكي تستطيع تحقيق أهدافها.

#### ب. المستوى الميداني :-

1. تحديد أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

2. حث اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية على الارتقاء بمستويات التفكير الإستراتيجي لدى قادتها، والبحث عن آليات توظيفه في تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لفعاليتها ونشاطاتها.

3. معرفة العلاقة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

## 2-1 مشكلة البحث :-

على الرغم من الجهود التي بذلت في تفسير إبعاد التفكير الاستراتيجي، وبالرغم من تلمس أثره في صناعة القرارات والسياسات، إلا أنّ الكثير من القادة الرياضيين في المفاصل الإدارية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية لا يزالون لا يملكون إجابات منطقية عن أسئلة تدور حول مفهوم التفكير الإستراتيجي، ومبادئه، وعناصره، وأهميته، وهذا ما فوّت على الكثير من إدارات اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية فرصاً يمكن أن تحظى فيها لتحقيق الانجازات الرياضية، بل أن ذلك ربما كان سبباً في تدني فاعليتها، وتحمل الدولة عبء تبذير المال العام المخصص لأدائها، والهدر في توظيف المورد البشري العامل فيها . كذلك يعاني حقل إدارة الأعمال في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية من عدم وجود دراسات في مجال التفكير الإستراتيجي وبما يضمن عدم تفويت الفرص عليها في مجابهة التحديات المحيطة بها، وتفعيل دورها في تحقيق الانجازات الرياضية .

## 3-1 أهداف البحث:-

استرشاداً بجوانب مشكلة البحث، وبمسوغات إجرائه، يهدف البحث إلى:-

1. التعرف على ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية عينة البحث.
2. معرفة العلاقة بين ابعاد التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية .

## 4-1 فرضية البحث :-

هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

## 5-1 مجالات البحث :-

### 1-5-1 المجال البشري :-

- رئيس وأعضاء اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية .
- رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية في بغداد.

### 2-5-1 المجال الزمني :-

المدة المحصورة من 2012/12/1م ولغاية 2013/2/28م.

### 1-5-3 المجال المكاني :-

مقرات اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية في بغداد.

### 1-6-6 مصطلحات الدراسة :-

1-6-1 مفهوم التفكير الاستراتيجي : " هو نوع خاص من التفكير المنضبط مبني على

فهم عناصر المواقف المختلفة وتركيبها بحسب استشرافي وإبداع ابتكاري لصناعة القرارات

التي تجعل رؤية القيادات الادارية الرياضية المستقبلية واقعاً يتلمسه العاملين من خلال

رسم مسارات الثقافة التنظيمية المتوافقة مع اهداف المؤسسة الرياضية ."

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم التوصل إلى أربعة ابعاد اعتمدها الباحث لتمثل

التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية الرياضية هي :-

1. التوجه الإستراتيجي : هو الإجابة عن سؤال رئيس في عمليات الصياغة الإستراتيجية هو (

أين ترغب المؤسسة الرياضية أن تكون مستقبلاً ؟ ) .

2. إدراك النظم : هو أدراك القائد الاداري لتأثير النظم العاملة في المؤسسة الرياضية لتحقيق

الأهداف.

3. التفكير التحليلي : هو أسلوب منضبط في التفكير يقوم على سلسلة متوالية من الخطوات

والاستنتاجات طبقاً لمبادئ وقواعد محددة.

4. التفكير الحدسي : وهو قيام المفكر الاستراتيجي بأجراء (قفزة تخيلية) يصيغ بها استنتاجاً

منقطع الصلة بسياق الأحداث السابقة.

1-6-2 مفهوم القيادة الإدارية: " هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ

وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية

وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ."

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2-1 الاطار النظري:-

1-1-2 التفكير الاستراتيجي (( المفهوم والابعاد ))

### 1-1-1-2 مفهوم التفكير الاستراتيجي :-

استطاع ( Henry:1994 ) وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى ، فقد أشار أن التفكير الاستراتيجي " هو طريق خاص للتفكير ، يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية".  
(www.hrdiscussion.com)

وفي ضوء تلك المستجدات الفكرية تبلورت دلالات مفاهيمية تباينت فيها آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي وفقاً لتنوع خلفياتهم الفكرية.  
والجدول ( 1 ) يتضمن عدداً من المفاهيم التي أوردها بعض الكتاب والباحثين.

#### جدول (1)

#### مفهوم التفكير الاستراتيجي وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	السنة والصفحة	الكاتب / الباحث	ت
عملية تفهم الطبيعة الخاصة لكل عنصر من عناصر الموقف ثم استخدام القدرة الابتكارية والخيال الواسع لإعادة تركيب العناصر بشكل يحقق أفضل فائدة ممكنة .	1981 : 12-13	Ohmae	1
تكوين رؤية بعيدة الأمد والنظرة للصورة الكبرى لكل من المنظمات وبيئتها وكيفية تحقيق التلاؤم بينهما ، معتبراً نقطة البدء فيه هي مهمة لاستيعاب مفهوم ومستويات وأسلوب صياغة وتنفيذ الإستراتيجية .	1988 : 132	Daft	2
عملية تركيبية ناجمة عن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استناداً إلى منظور شمولي ومتكامل .	1994 : 108	Mintzberg	3
البناء الاستراتيجي البارح لهيكل الإستراتيجية المطلوبة من خلال الإفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل معتمداً على الإبداع والابتكار وربما التغيير الجذري للوضع التنافسي للمنظمة .	1998 : 121	Liedtka	4

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

توليفة مكونة من الحدس والإبداع لإنتاج منظور متكامل ورؤية معقدة ومتقنة بمستوى عالٍ للاتجاه الذي يجب أن يكون حراً ومطلقاً ليظهر في أي وقت ويأخذ مكانه ضمن المنظمة .	1 : 2001	Bagg	5
---	----------	------	---

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

وبناءً على ما تم تحديده من مفاهيم التفكير الاستراتيجي فإن البحث الحالي يعتمد مفهومه الإجرائي الآتي:-

**التفكير الاستراتيجي** "هو نوع خاص من التفكير المنضبط مبني على فهم وتركيب عناصر المواقف المختلفة بحدس استشرافي وإبداع ابتكاري لصناعة القرارات التي تجعل رؤية المؤسسة الرياضية المستقبلية واقعاً يتلمسه العاملون من خلال رسم مسارات الثقافة التنظيمية المتوافقة مع التوجهات المستقبلية " .

### 2-1-1-2 أبعاد التفكير الاستراتيجي :-

لما اعتبرنا أن التفكير الاستراتيجي هو "نوع خاص من التفكير المنضبط مبني على فهم وتركيب عناصر المواقف المختلفة بحدس استشرافي وإبداع ابتكاري لصناعة القرارات التي تجعل رؤية المنظمة المستقبلية واقعاً يتلمسه العاملون من خلال رسم مسارات الثقافة التنظيمية المتوافقة مع التوجهات المستقبلية"، لذلك يحتاج تطبيقه على أرض الواقع تحديد أبعاده بشكل دقيق، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف إبعاد التفكير الاستراتيجي تقارب بعضها وتباعد الأخر نظراً لتباين الاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وآتياً الأبعاد التي حددها الباحثون حسب آرائهم وعلى وفق التسلسل الزمني :-

1. حدد (Ohmae,1982) خمسة ابعاد للتفكير الاستراتيجي هي (الحدس، والإبداع، والخيال، والتحليل، والفعاليات الكمية) . (نقلاً عن Oshannassy,1999:10).
2. وقدمت (Liedtka,1998) خمسة أبعاد أخرى هي (النية الإستراتيجية، وأدراك النظم، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي) . (نقلاً عن Torset, 2001: 19).
3. أشار (Sanders,1998:62) إلى ابعاد من ذلك محددات ستة أبعاد أخرى هي (النظرة الشاملة، والتغيير المؤسسي الذاتي، والأخذ بالتأثيرات الصغيرة، والتفكير التصوري، والبحث البيئي، والتفكير اللاخطي) .

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

4. اتفق (Grundy & Wensley, 1999) على أبعاد للتفكير الاستراتيجي بشكل هرم قوامه الأبعاد الآتية من القاعدة إلى القمة (التحليل الاستراتيجي، والعلاقات السببية، والخيارات الإستراتيجية، والرؤية، والسلوك العملي). (نقلاً عن Torset, 2001: 18).

ويرى الباحث أن أبعاد (Ohmae, 1982) و (Liedtka, 1998) يمكن عدّهما أكثر تعبيراً عن التفكير الاستراتيجي، ولذلك ستعتمد الدراسة بُعدي (الحدس والتحليل) اللذين حددهما (Ohmae)، و بُعدي (التوجه الإستراتيجي وإدراك النظم) اللذين حددتهما (Liedtka)، لكونها الأبعاد الأكثر تلائماً لتوجهات الدراسة في المجال الرياضي وسيتم اعتمادها واختبارها في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي :-

5. التوجه الإستراتيجي: هو الإجابة على سؤال رئيس في عمليات الصياغة الإستراتيجية، هو أين ترغب منظمة الأعمال أن تكون مستقبلاً ؟

6. إدراك النظم: هو أدراك تأثير النظم العاملة في المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف.

7. التفكير التحليلي: هو أسلوب منضبط في التفكير يقوم على سلسلة متوالية من الخطوات والاستنتاجات طبقاً لمبادئ وقواعد محددة.

8. التفكير الحدسي : وهو قيام المفكر الاستراتيجي بأجراء (قفزة تخيلية) يصيغ بها استنتاجاً منقطع الصلة بسياق الإحداث السابقة.

2-2 دراسات سابقة:

2-2-1 الدراسات العربية:

1. دراسة (الزبيدي ، 2000):- (( نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في

منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي ))

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

أ. تميز الإدارة العامة العراقية بالمركزية الشديدة والناجئة من المبادرة الفردية .

ب. تميز المفكرين الاستراتيجيين باتجاههم نحو التغيير الاستراتيجي .

ج. تميز أغلب أفراد العينة بنمط التفكير الاستراتيجي .

2. دراسة (النعمي، 2003): (( مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ))

وتركزت نتائج الدراسة في بيان وزن وأهمية المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

2-2-2 الدراسات الاجنبية :-

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاح مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

## 1. دراسة (Mintzberg, 1994): (( The Fall and Rise of Strategic Planning ))

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

- أ. التخطيط الاستراتيجي عملية تحليل بينما التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيب
- ب. الاستراتيجية تمثل رؤية أو مجموعة رؤى لمواجهة البيئة المتغيرة .
- ج. هناك نوعان من الافراد الأول مفكر تحليلي يقوم ببرمجة الاستراتيجيات المطلوبة بشكل واضح ، والآخر هو المخطط الخلاق الذي يشجع الآخرين على التفكير بصورة استراتيجية ويتميز بعقل جوال وهو الأكثر ملاءمة للاستراتيجية

## 2. دراسة (Torset , 2001): (( Strategic Thinking: Why, What and HOW))

أهم ما توصلت إليه الدراسة هو :-

أن يكون أفرادها لديهم رغبة بالتفكير الاستراتيجي ويتوجب عليهم امتلاك الحد الأدنى من المعرفة بالتوجهات والقضايا الاستراتيجية التي تتبعها منظماتهم والذي يعتمد على العلاقة ما بين الأفراد والمنظمة .

### 2-3 موازنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية:-

نتيجة استعراض الدراسات السابقة يتبين الآتي:-

1. اتضح من خلال ما أوجز عن بعض الدراسات السابقة التي جرى الاطلاع عليها الدور المهم والكبير للمتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية سواء كان هذا الاهتمام على صعيد اداء المنظمات ام الأفراد كزيادة الفاعلية وتحسين علاقات العمل المتناسكة داخل المنظمة.
2. اعتمدت معظم الدراسات السابقة نهج الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وهذا النهج سوف تتبناه الدراسة الحالية فضلاً عن المقابلات.
3. اهتمت الدراسات السابقة بالتفكير الاستراتيجي بسبب التطورات الادارية المتلاحقة وأهمية هذا الحقل الكبير ومساهمته الفاعلة في الحقل المعرفية الأخرى مما يستوجب دراسته وفهمه ومساهمته بالدراسة والتحليل.
4. الدراسة الحالية بحثت متغير التفكير الاستراتيجي تم تناوله في هذه الدراسة، ليطبق في ( اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية )، وعلى حد علم الباحث وما توافر له من أبحاث ودراسات لا توجد دراسة تناولت التفكير الاستراتيجي، ولم يتم قياس العلاقة لهذا المتغير في أي من القطاعات الرياضية على الرغم من

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

أهميتهما في تطوير القيادات الادارية الرياضية من اجل حصد الانجازات الرياضية ورعاية وتوسيع القاعدة الرياضية بين شرائح المجتمع العراقي وارسائها.

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

##### المقدمة :

يتضمن هذا الفصل منهجية البحث الحالي وإجراءاته المتمثلة بتحديد مجتمعه واختيار عينته واعداد اداته ثم الاشارة الى الوسائل الاحصائية المستعملة فيه .

##### 1-3 منهج البحث:-

المنهج "عبارة عن أسلوب او تنظيم او استراتيجية أو خطة عامة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوط يفاذ منها في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي" (عويس، 2003: 151). وعلى هذا الاساس استعمل الباحث منهج البحث الوصفي وبأسلوب الدراسات الارتباطية كونه يمثل أنسب وأفضل الحلول العلمية الملائمة لطبيعة مشكلة البحث، اذ يعتمد على تفسير العلاقة بين متغيرين ومن ثم وصفها وتحليلها، ويسمح المنهج الوصفي بالإتصال المباشر بالعينة فهو أكثر الوسائل كفاية في الوصول إلى المعرفة وتحقيق أهداف وفرضيات البحث.

##### 2-3 مجتمع البحث وعينته :-

يمثل مجتمع البحث الحالي وعينته من الآتي :-

1. رئيس اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية وأعضائها (الهيئة العامة) وعددهم (30) عضواً.
2. رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية في بغداد الذين لم يكونوا من ضمن اعضاء اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية (الهيئة العامة) البالغ عددهم (20) رئيس اتحاد.

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

## جدول (2)

(( توزيع افراد العينة المشمولة بالبحث ))

اعضاء اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية (( الهيئة العامة ))					
ت	العضو	ت	العضو	ت	العضو
1	رئيس اللجنة	11	رئيس اتحاد الرماية	21	رئيس اتحاد كرة القدم
2	رئيس اتحاد الملاكمة	12	رئيس اتحاد الطاولة	22	رئيس اتحاد الكرة الطائرة
3	رئيس اتحاد كرة السلة	13	رئيس اتحاد القوس والسهم	23	رئيس اتحاد الثلاثي
4	رئيس اتحاد كرة اليد	14	رئيس اتحاد البليارد	24	رئيس اتحاد السباحة
5	رئيس اتحاد المبارزة	15	رئيس اتحاد التجديف والكانوي	25	رئيس اتحاد التنس
6	رئيس اتحاد الجودو	16	رئيس اتحاد المصارعة	26	رئيس اتحاد البيسبول
7	رئيس اتحاد الجمناستك	17	رئيس اتحاد الريشة الطائرة	27	عضو من اتحاد كرة السلة
8	رئيس اتحاد الدراجات	18	رئيس اتحاد العاب القوى	28	ممثل وزارة التعليم العالي
9	عضوة من العاب القوى	19	رئيس اتحاد التايكواندو	29	ممثل وزارة التربية
10	رئيس اتحاد رفع الاثقال	20	رئيس اتحاد الفروسية	30	ممثل وزارة الشباب والرياضة
رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية اللذين لم يكونوا ضمن اعضاء (( الهيئة العامة ))					
ت	العضو	ت	العضو	ت	العضو
31	رئيس اتحاد بناء الاجسام	41	رئيس اتحاد الووشوكونغ فو		
32	رئيس اتحاد الالومبياد الخاص	42	رئيس اتحاد الجوجيستو والكوراش		
33	رئيس اتحاد الكيكو شنكاي	43	رئيس اتحاد قوة الذراع		
34	رئيس اتحاد الإسكواش	44	رئيس اتحاد مشروع البطل الاولمبي		
35	رئيس اتحاد القوة البدنية	45	رئيس اتحاد الطب الرياضي		
36	رئيس اتحاد الشطرنج	46	رئيس اتحاد الكرة العابرة		
37	رئيس اتحاد البولينغ	47	رئيس اتحاد الرياضة للجميع		
38	رئيس اتحاد الكاراتيه	48	رئيس اتحاد الرياضة الجامعية		
39	رئيس اتحاد الموائ تاي	49	رئيس اتحاد التاكواجستو		
40	رئيس اتحاد الكيك بوكسينغ	50	رئيس اتحاد الشركات		

### 3-3 أداة البحث:-

تعد أداة البحث " الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث من خلالها حل مشكلة ما مهما كانت تلك الأدوات ، (بيانات أو أجهزة) " (وجيهه والبديري، 2002 : 45) . واعتمد الباحث (مقياس التفكير الاستراتيجي) الذي أعدّه على وفق الخطوات العلمية لإعداد المقاييس التربوية والنفسية.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

#### 1-4 عرض وتحليل علاقات الارتباط البينية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي:-

لتحقيق هدف للبحث الحالي والمتعلق بالتفكير الاستراتيجي والذي ينص على (معرفة العلاقة بين ابعاد التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية). تهدف هذه الفقرة إلى التعرف على طبيعة الارتباط بين ابعاد التفكير الاستراتيجي وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، وسنعرض النتائج المتحققة لأبعاد التفكير الاستراتيجي الاربعة مع متوسطاتها وانحرافاتها المعيارية كما في الجدول (3) وكالاتي :-

#### جدول (3)

##### المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد التفكير الاستراتيجي

ت	الابعاد	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	التوجه الاستراتيجي	50	30.02	7.416
2	ادراك النظم	50	23.62	7.373
3	التفكير التحليلي	50	27.62	5.166
4	التفكير الحدسي	50	28.44	4.477

كما ويوضح الجدول (4) قيم علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمتغير التفكير الاستراتيجي، وكانت النتائج على النحو الآتي :-

#### جدول (4)

##### علاقات الارتباط البينية لأبعاد التفكير الاستراتيجي الفرعية (N= 50)

المجموع الكلي	التفكير الحدسي	التفكير التحليلي	ادراك النظم	التوجه الاستراتيجي	
				1	التوجه الاستراتيجي
			1	0.675**	ادراك النظم
		1	0.677**	0.703**	التفكير التحليلي
	1	0.400**	0.529**	0.467**	التفكير الحدسي
1	0.680**	0.836**	0.458**	0.884**	المجموع الكلي

(\*) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (49)

(\*\*) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ودرجة حرية (49)

#### 1. التوجه الاستراتيجي - ادراك النظم :-

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.675) وهو ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، ويشير إلى أنه كلما ازداد التوجه الاستراتيجي للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية زاد ادراكهم للنظم التي تساعد على تحقيق توجهاتهم الاستراتيجية.

#### 2. التوجه الاستراتيجي - التفكير التحليلي :-

بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.703) وهو ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، وتفسر هذه النتيجة أن التوجه الاستراتيجي للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية يزيد من التفكير التحليلي لديهم ويجعلهما مُكْمِلين لبعضهما البعض.

#### 3. التوجه الاستراتيجي - التفكير الحدسي :-

كان معامل الارتباط بينهما (0.467)، وهو ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، ويشير إلى أن التوجه الاستراتيجي للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية يرتبط بالتفكير الحدسي لديهم وهذا مهم في اكتشاف الموهوبين واستقطاب الكفاءات للمؤسسة الرياضية بغية زيادة كفاءة وتيرة الاعمال والانجازات الرياضية.

#### 4. ادراك النظم - التفكير التحليلي :-

حقق معامل الارتباط بينهما ما قيمته (0.677)، وهو ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى أن كلما زاد ادراك النظم من قبل القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية زاد ذلك من قدرتهم على التفكير التحليلي بما يتناسب مع غاياتهم الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.

#### 5. ادراك النظم - التفكير الحدسي :-

أشارت نتيجة الارتباط بين هذين البُعدين إلى أن العلاقة بينهما موجبة بمعامل ارتباط بلغ (0.529) ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، ويشير إلى أن ادراك النظم من قبل القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية تزيد تفكيرهم الحدسي بغية تحقيق اعلى مستوى من تنفيذ ناجح لسياسات المؤسسة الرياضية.

#### 6. التفكير التحليلي - التفكير الحدسي:-

بلغ معامل الارتباط بينهما (0.400)، وهو يشير إلى ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستوى (0.01)، ويشير إلى أن التفكير التحليلي والتفكير الحدسي للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية يرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاح مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

واستناداً إلى النتائج المتعلقة بقيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي، يتضح الآتي:-

- ❖ بلغ عدد معاملات الارتباط الموجبة بين أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي (10) علاقات من مجموع (10) علاقات، بلغت نسبتها (100%)، وجميعها دالة معنوياً عند مستوى (0.01).
- ❖ إن أقوى علاقة كانت بين بُعدَي التوجه الاستراتيجي والتفكير التحليلي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.703).

كما رصد توصل الباحث الى تشخيص العقبات التي تعترض نجاح الهيئة الادارية (المكتب التنفيذي) في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية وتتمثل بالآتي:-

1. ضعف معايير انتخاب أعضاء الهيئة الادارية.
2. توجهات وسياسات المؤسسة الرياضية غير محددة لدى الاعضاء بشكل دقيق ومكتوب.
3. اعتماد أعضاء الهيئة الادارية على أفكار خارجة عن اهتمامات وأهداف الاتحاد.
4. عدم إطلاع الهيئة الادارية الموظفين وأعضاء الهيئة العامة على المستجدات والتطورات الخاصة بأهداف الاتحاد.
5. إهمال الهيئة للمهام المنسوبة لها إما لضعف الموارد او لاعتمادها على المدير التنفيذي والموظفين بالقيام بالأعمال او لعدم توفير الوقت لدى أعضاء الهيئة الادارية.
6. ضعف المعرفة بأساليب إدارة الاتحاد.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5 الاستنتاجات:-

- يتضمن هذا المبحث عرض لأهم الاستنتاجات لمتغيرات البحث في ضوء تحليلات البحث الميدانية ونتائجه، يمكن تحديد الاستنتاجات الآتية:-
1. كان متوسط درجات التفكير الاستراتيجي للقيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية جيدة الى حدٍ ما لأنها اكبر من المتوسط النظري لاختبار التفكير الاستراتيجي البالغ (24)، ماعدا البُعد الثاني المتمثل في (ادراك النظم) حيث كان اصغر من المتوسط النظري للاختبار.
  2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعدَي التوجه الاستراتيجي وادراك النظم.

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعدي التوجه الاستراتيجي والتفكير التحليلي.
  4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعدي التوجه الاستراتيجي والتفكير الحدسي.
  5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعدي ادراك النُظْم والتفكير التحليلي.
  6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعدي ادراك النُظْم والتفكير الحدسي.
  7. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعدي التفكير التحليلي والتفكير الحدسي.
- 5-1-1 الاستنتاجات المتعلقة بفرضية البحث:-

تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.

#### 5-2 التوصيات:-

استناداً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإنها تستكمل تلك الاستنتاجات بما تقتضيه الضرورة البحثية والعلمية بجملة من التوصيات الآتية:-

1. حث القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية على استمرارية التفكير الاستراتيجي لأنه الخطوة الأولى لانطلاق في توجهاتها الإستراتيجية.
2. تكثيف الجهود البحثية في مجال التفكير الاستراتيجي لتعميق ماهيته في الميدان الرياضي.
3. أن واقع الحال يفرض على المؤسسة الرياضية التي تعيش في بيئة معقدة وأن تتبنى فلسفة التفكير الاستراتيجي، ومن ثم العمل على ايجاد ثقافة ملائمة اذا ما رغبت في تحقيق فاعليتها وحضورها الاقليمي والدولي.
4. اعادة صياغة استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة حالياً في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.
5. استقطاب الأشخاص ذوي المهارات المتميزة، وتهيئة الخبراء المتميزين والأموال من داخل المؤسسة الرياضية للحصول على المعرفة والخبرات.
6. تهيئة قوائم بالمراكز البحثية المتخصصة في العالم بالتفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية للتعرف على احدث المستجدات من خلال شبكة الاتصالات.
7. اقامة مؤتمرات علمية متخصصة في مجال التفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لتبادل الخبرات مع الجهات ذات العلاقة.

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

من الضروري على اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ان تستند إلى الكفاءة والمعرفة الدقيقة في عملية الاختيار لقيادتها بحيث تتمتع هذه القيادات بالقدرة الكبيرة على التفكير والابداع في مجال العمل الرياضي.

## المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم

❖ السنة النبوية الشريفة

أولاً : المصادر العربية

1. إبراهيم، أنوار عمر، (2007)، " أساليب التفكير وعلاقتها بالقدرة الاستدلالية لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
2. الاسدي، عباس حنون مهنا، (2010)، " التفكير التحليلي وعلاقته بالأفكار المتضادة والأسلوب المعرفي(الفراسي-الحرفي) "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة بغداد.
3. الجبوري، علاء احمد حسن، (2008)، " توافق مستويات التفكير القيادي وإشكال التحول نحو الحكومة الالكترونية وفق منظور أخلاقي، دراسة تحليلية للواقع وتقديم نموذج مقترح لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. الخفاجي، عباس خضير، (2004)، " الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات "، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. السالم، مؤيد سعيد، (2005)، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. السلطان، خالد، (2006)، " التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي "، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، المملكة العربية السعودية.

([www.kahaledalsultan.com contet ksa-marchi 5-2006-ppt](http://www.kahaledalsultan.com contet ksa-marchi 5-2006-ppt))

7. وجيه محبوب ، البحث العلمي ، (وزارة التعليم العالي، مطبعة جامعة بابل، 2002) ، ص 67 .

ثانياً: المصادر الأجنبية:-

1. Birnbaum,B,(2009)," Strategic Thinking, a four piece puzzle " ,costamesa,64(5),577-86.
2. Cortese,Amy,(2001),"Master of Innovation " , Business Week, Issue 26-37,U.S.A.
3. H. Heck Ronald Vicki J. Rosser& K. Johnsrud Linda,(2003), "Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness from Individual and Institutional Perspectives", The Journal of Higher Education, Vol. 74, No. (1).  
[www.jstor.org](http://www.jstor.org).

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاح مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

4. Heracleouse,Loizes, (1998) , " **Strategic Thinking or Strategic Planning ?** " , Long Rang Planning, Vol 31, No 3.
5. Lawrance,Eton,(1999),"**Strategic Thinking**", A Discussion paper ,Public Service Commission of Canada.
6. Liedtka,J.,(1998),"**Strategic Thinking; can it be taught?**" ,Long Rang Planning,Vol 31, No 1.
7. Mason J,(1986),"**Developing Strategic Thinking**", long Rang Planning,Vol 19, No 3.
8. Mintzberg, H,(1994),"**The fall and Risk of Strategic Planning**" , Harvard Business Review, jan-feb.
9. Morin, Estelle &Audebrand, Luc,(2004),"**Organizational Performance and meaning of work**" , Correcting for Restricted Range.

### ملحق (1)

(( أسماء الأساتذة المحكمين وألقابهم العلمية وتخصصاتهم وأماكن عملهم ))

ت	اللقب العلمي	الأسماء	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.	كامل ثامر الكبيسي	اختبارات وقياس	جامعه بغداد/ كلية التربية ابن رشد
2	أ.د.	فائق مشعل قدوري	ادارة اعمال	جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.د.	صباح مجيد سعيد	ادارة اعمال	كلية التراث الجامعة
4	أ.د.	علي حسون الطائي	منظمة وسلوك مهني	جامعه بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.د.	محجوب ابراهيم ياسين	اختبارات وقياس	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
6	أ.د.	علي سموم الفرطوسي	اختبارات وقياس	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
7	أ.د.	صبيحة قاسم هاشم	ادارة مالية	جامعه بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.د.	كريم ناصر علي	ادارة تربوية	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
9	أ.م.د.	علاء حاكم محسن	ادارة تربوية	جامعه بغداد/ كلية التربية ابن الهيثم
10	أ.م.د.	لؤي ساطع محمد جواد	علم التدريب	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
11	أ.م.	قيس محمد سليمان	ادارة وتنظيم	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
12	أ.م.	تيرس عوديشو اثويا	ادارة وتنظيم	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية
13	م.د.	صلاح وهاب شاكر	ادارة وتنظيم	الجامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية

### ملحق (2)

((اعضاء اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية و رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية))

علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية ..... أ. د. نجاة مهدي شلش، مصطفى حميد حسين

اعضاء اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية					
(( الهيئة العامة ))					
العضو	ت	العضو	ت	العضو	ت
رئيس اتحاد كرة القدم	21	رئيس اتحاد الرماية	11	رئيس اللجنة	1
رئيس اتحاد الكرة الطائرة	22	رئيس اتحاد الطاولة	12	رئيس اتحاد الملاكمة	2
رئيس اتحاد الثلاثي	23	رئيس اتحاد القوس والسهم	13	رئيس اتحاد كرة السلة	3
رئيس اتحاد السباحة	24	رئيس اتحاد البليارد	14	رئيس اتحاد كرة اليد	4
رئيس اتحاد التنس	25	رئيس اتحاد التجديف والكانوي	15	رئيس اتحاد المبارزة	5
رئيس اتحاد البيسبول	26	رئيس اتحاد المصارعة	16	رئيس اتحاد الجودو	6
عضو من اتحاد كرة السلة	27	رئيس اتحاد الريشة الطائرة	17	رئيس اتحاد الجمناستك	7
ممثل وزارة التعليم العالي	28	رئيس اتحاد العاب القوى	18	رئيس اتحاد الدراجات	8
ممثل وزارة التربية	29	رئيس اتحاد التايكواندو	19	عضوة من العاب القوى	9
ممثل وزارة الشباب والرياضة	30	رئيس اتحاد الفروسية	20	رئيس اتحاد رفع الاثقال	10
رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية اللذين لم يكونوا ضمن اعضاء					
(( الهيئة العامة ))					
العضو	ت	العضو	ت	العضو	ت
رئيس اتحاد الووشوكونغ فو	41	رئيس اتحاد بناء الاجسام	31		
رئيس اتحاد الجوجيستو والكوراش	42	رئيس اتحاد الالومبياد الخاص	32		
رئيس اتحاد قوة الذراع	43	رئيس اتحاد الكيكو شنكاي	33		
رئيس اتحاد مشروع البطل الاولمبي	44	رئيس اتحاد الإسكواش	34		
رئيس اتحاد الطب الرياضي	45	رئيس اتحاد القوة البدنية	35		
رئيس اتحاد الكرة العابرة	46	رئيس اتحاد الشطرنج	36		
رئيس اتحاد الرياضة للجميع	47	رئيس اتحاد البولينغ	37		
رئيس اتحاد الرياضة الجامعية	48	رئيس اتحاد الكاراتيه	38		
رئيس اتحاد التاكواجستو	49	رئيس اتحاد المواي تاي	39		
رئيس اتحاد الشركات	50	رئيس اتحاد الكيك بوكسينغ	40		

## Relationship Of Strategic Thinking Dimensions

## **Of Administrative Leaders In The Iraqi National Olympic Committee And Sports Federations Central**

### **Abstract:**

The interaction of two variables to form a conceptual framework and philosophical for this study, namely, (strategic thinking and organizational culture), has launched the study of the problem is expressed in the formation of the launch of a shift towards strategic thinking, leadership and establish an organizational culture of the institution sports appropriate management strategy for a modern liberated actually the old traditional and is working to rebuild the functions and roles of leadership Sports on the foundations of modern science, and through the interaction of the dimensions of the strategic thinking minds Sports conscious goals, paths are drawn organizational culture compatible with the future direction of the Sports Foundation and supporting excellence and excellence in performance at both the administrative and sports.

In addition, the variables surveyed in the study of modern subjects on the Arab environment in general, and the Iraqi environment in particular, and then test the correlations and the impact and the possibility of its implementation in the field of sports, especially in the National Olympic Committee of Iraq and their unions Sports Central, has identified the study sample B (50) individuals. The importance of this study lies in that it will emerge Btaesel the intellectual philosophical nature of the variables of the study, a document to an applied voltage to the reality of the strategic thinking and the organizational culture. To achieve this, the main hypothesis formulated, accepted and tested set of tools nonparametric statistical questionnaire was used as a tool to collect data and information from the study sample.