

## التحليل البيئي الاستراتيجي (SOWT) للقيادة الإبداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بغداد من وجهة نظر الهيئة التدريسية

الباحث اركان ذياب شهاب حميد/ جامعة واسط/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

أ.م.د. غزوان عزيز محسن/ جامعة واسط/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

gamuhsin@uowasit.edu.iq

### ملخص البحث

هدف البحث الى معرفة واقع القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية، تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي ( ما هو الدور لتحليل الاستراتيجي في معرفة جانب القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية)، تم تحديد مجتمع البحث الحالي من قبل الباحثان بأعضاء الهيئات التدريسية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعتي (بغداد والمستنصرية ) ولكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في (الجادرية - المستنصرية - الوزيرية ) حيث بلغ مجتمع البحث من (314) عضو هيئة تدريسية حيث قام الباحثان بأخذ مجتمع البحث بالطريقة العمدية ونسبة (100%) من اعضاء الهيئات التدريسية المستمرين بالدوام الرسمي وللعام الدراسي (2021-2022) . كانت الاستنتاجات التوصل الى اعداد استبانة التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية ذات اهمية بالغة في تحليل القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وان التحليل البيئي الاستراتيجي هو من اهم وسائل الادارة الاستراتيجية الحديثة، وبرز التوصيات الغاية الاساسية للتحليل الاستراتيجي حيث يمثل الخطوة الاساسية والقاعدة الرصينة التي تمكن من النجاح وبقاء القيادة الابداعية عالي الدقة، واعتماد المقياس الحالي الذين صممهم الباحثان للكشف عن نقاط البيئة الداخلية والخارجية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وضرورة اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجانب الاداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، وضرورة تطبيق المقياس الحالي على باقي الكليات

التابعة لتشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العالي .

**الكلمات المفتاحية:** التحليل البيئي الاستراتيجي، القيادة الإبداعية، عمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

**The strategic environmental analysis (SOWT) of the creative leadership of the deans of the faculties of physical education and sports sciences in Baghdad from the point of view of the faculty**

**Abstract**

The aim of the research is to know the reality of the creative leadership of the deans of the faculties of physical education and sports sciences from the viewpoint of the faculty members. The current research community was identified by the two researchers with faculty members in the faculties of physical education and sports sciences in the universities (Baghdad and Al-Mustansiriya) and the faculties of physical education and sports sciences in (Al-Jadiriya - Al-Mustansiriya - Al-Waziriya), where the research community reached (314) faculty members, where The researchers took the research community in a deliberate way and by (100%) of the continuing faculty members during the official working hours and for the academic year (2021-2022). The conclusions were to reach the preparation of a strategic environmental analysis (SWOT) questionnaire for the internal and external environment of great importance in analyzing the administrative performance of the deans of the faculties of physical education and sports sciences, and that strategic environmental analysis is one of the most important means of modern strategic management, and the most prominent recommendations are the basic goal of strategic analysis, as it

represents the basic step And the sober rule that enables the success and survival of high-accuracy administrative performance, and the adoption of the current scale designed by the researchers to reveal the points of the internal and external environment in the faculties of physical education and sports sciences, and the need for the Ministry of Higher Education and Scientific Research to pay attention to the administrative aspect of the faculties of physical education and sports sciences, and the need to apply the current scale to The rest of the faculties stemming from the formations of the Ministry of Higher Education and International Research.

**Keywords:** strategic environmental analysis, creativ leadership, deans of the faculties of physical education and sports sciences.

## 1. التعريف بالبحث:-

### 1-1 المقدمة واهمية البحث:

من خلال التطورات التكنولوجية التي دخلت على الإدارة في جميع أركان المؤسسات الادارية والتعليم العالي والبحث وخاصة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ومن خلال ذلك اصبحت هي الاساس التي تبنى عليها البنى التحتية لكل مؤسسة حكومية ومنها الجامعات العراقية وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وبهذا تعد الإدارة الشريان النابض بالحياة لتلك مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

ومن خلال ذلك اصبح من الضروري ممارسة الجامعات العراقية وخصوصا كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لأسلوب التحليل الاستراتيجي (SOWT) بشكل ضروري و جدي من أجل القيام بأعمالها بشكل افضل ولتحقيق جودة التعليم بشكل دقيق ومواكبة التطورات التي طرأت على العالم ومن اجل ان يتأكد جميع العاملين في تلك الكليات الى معرفتهم بشكل صحيح الى الطريق الذين يسرون عليه لتحقيق اهداف مؤسساتهم وتعديل وتوجيه العمل الاداري لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالاتجاه الصحيح من أجل المواكبة العلمية الصحيحة لدول العالم .

ويعتبر استخدام التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) من اهم ادوات التحليل المستخدمة لأنها تساعد وتدعم المؤسسات التعليمية من اجل ايجاد افضل الحلول المناسبة لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بما يساعد على تحقيق التعادل والموازنة بينهما

ونظرا لعدم وجود المقياس البيئي لتحليل الاستراتيجي للجانب الاداري في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة حسب علم الباحثان ولذلك يرون أن اهمية بحثهم تكمن في اعداد مقياس خاص للتحليل البيئي الاستراتيجي للجانب الاداري لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية .

### 2-1 مشكلة البحث :

من خلال مكان عمل الباحث واطلاعه على واقع الكليات والهيئات التدريسية لاحظ المشكلة التي تكمن في الاجابة على التساؤل التالي: (ما هو الدور لتحليل الاستراتيجي في معرفة الجانب القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية) .

### 3-1 اهداف البحث :

معرفة واقع القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية .

### 4-1 مجالات البحث :

1-4-1 المجال البشري : اعضاء الهيئات التدريسية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعتي ( بغداد - المستنصرية)

2-4-1 المجال الزمني : 2022/4/10-2022/2/31

3-4-1 المجال المكاني :كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعتي ( بغداد-المستنصرية).

## 2. منهجية البحث واجراءاته الميدانية :

**2-1 منهج البحث :** لحل طبيعة المشكلة الحالية استخدم الباحثين المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكون هذا الأسلوب يلائم طبيعة حل المشكلة .

## 2-2 مجتمع البحث :

تم تحديد مجتمع البحث الحالي من قبل الباحثان بأعضاء الهيئات التدريسية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعتي (بغداد والمستنصرية ) ولكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في (الجادرية - المستنصرية - الوزيرية ) حيث بلغ مجتمع البحث من (314) عضو هيئة تدريسية حيث قام الباحثان بأخذ مجتمع البحث بالطريقة العمدية ونسبة (100%) من اعضاء الهيئات التدريسية المستمرين بالدوام الرسمي وللعام الدراسي (2021-2022) .

## 2-3 عينة البحث :

اعتمد الباحثان نسبة مئوية بلغت (90%) من مجتمع البحث الحالي بإخذ هذه النسبة من كل كلية من الكليات الثلاث (الجادرية -الوزيرية - المستنصرية) حيث بلغت عينة البحث الحالي (282) عضو هيئة تدريسية وقد قام الباحثان بأخذ العينة الرئيسية بالطريقة العشوائية البسيطة (القرعة) .وكما في جدول (1) وشكل (1) يوضحان ذلك .

جدول (1) يبين مجتمع وعينة البحث والعينة الاستطلاعية والبناء والتطبيق

| الكليات        | مجتمع البحث | عينة البحث | الاستطلاعية | عينة تطبيق |
|----------------|-------------|------------|-------------|------------|
| بغداد/الجادرية | 180         | 162        | 15          | 147        |
| بغداد وزيريه   | 66          | 59         | 5           | 54         |
| مستنصرية       | 68          | 61         | 5           | 56         |
| المجموع        | 314         | 282        | 25          | 257        |
| النسبة المئوية | 100%        | 90%        | 8.86%       | 91.13%     |
|                |             |            | 100%        |            |

## 2-4 اداة البحث :

قام الباحثان بأعداد استبانة خاصة لقياس القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية وكان الاعتماد على اداء قياس مستخدمة وقد قام الباحثان بتعديل بعض العبارات من أجل ان تكون ملائمة لطبيعة مشكلة البحث الحالية والتي هي التحليل البيئي الاستراتيجي (SOWT) حيث قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (15)<sup>(\*)</sup> خبير من جميع الجامعات العراقية وفي مجال التخصص الدقيق للإدارة الرياضية حيث قام الباحثان بعرض الاستبانة مع مجالاتها الثابتة ( القوة - الضعف - الفرص - التهديدات) وهي مجالات ثابتة لا يمكن التغيير بها لأنها بنيت وفق نظرية والنظرية لا تبدل الا بنظرية حيث قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات التي تلائم مشكلة البحث والظاهرة المطلوب قياسها وكما في الجدول (2) .

## جدول (2)

يبين صلاحية العبارات في كل محور من محاور مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) القيادة الابداعية

| أولاً:- محور القوة |                                                                                                               |             |      |              |                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|--------------|----------------------------------|
| ت                  | العبارات                                                                                                      | عدد الخبراء |      | نسبة الاتفاق | قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة |
|                    |                                                                                                               | لا يصلح     | يصلح |              |                                  |
| 1                  | يعمل العمداء على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الهدف المرسوم من قبل الجامعة                                      | 1           | 14   | % 93.3       | 9.32                             |
| 2                  | يسعى العمداء على توزيع المهام والواجبات بين أعضاء الهيئات التدريسية كلاً حسب اختصاصه الأكاديمي وخبرته العامة. | 9           | 6    | %40          | 0.60                             |
| 3                  | قيام العمداء بالدعاية الاعلامية عن الانجازات التي حققها الكلية في المناسبات                                   | 2           | 13   | 86.6         | 5.97                             |

\* ينظر ملحق رقم (1)

| العلمية .            |                                                                                                     |             |      |              |                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|--------------|----------------------------------|
| 4                    | يقوم العمداء بتوصيف الوظائف باشتراك الافراد المتخصصين في وضع الخطط والاستراتيجيات كلاً حسب خبرته.   | 13          | 2    | 86.6 %       | 6.95                             |
| 5                    | يعمل العمداء على مقارنة ما حقق وما تم تحقيقه من الأهداف المرسومة في النتائج.                        | 15          | 0    | 100%         | 13                               |
| 6                    | وجود رؤيا واضحة للعمداء عن واقع عمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.                            | 12          | 3    | 80%          | 4.87                             |
| ثانياً: - محور الضعف |                                                                                                     |             |      |              |                                  |
| ت                    | العلمية                                                                                             | عدد الخبراء |      | نسبة الاتفاق | قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة |
|                      |                                                                                                     | لا يصلح     | يصلح |              |                                  |
| 1                    | يفتقر العمداء الى خطة عمل مدروسة الى استقطاب الشهادات الأكاديمية لخدمة العمل الرياضي.               | 15          | 0    | 100%         | 15                               |
| 2                    | عدم وجود لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها الاتحاد للمشاركات الخارجية.                        | 14          | 1    | 93.3 %       | 4.09                             |
| 3                    | يفتقر العمداء الى وجود نظام اداري متخصص لرقابة ومتابعة النشاطات الرياضية الجامعية                   | 12          | 3    | 80%          | 5.97                             |
| 4                    | يفتقر العمداء لوجود برامج عمل خاصة لاختيار التدريسيين في الجامعات والكليات المعنية                  | 13          | 2    | 86.6 %       | 13                               |
| 5                    | عدم وجود روى مستقبلية واستراتيجية ثابتة يضعها العمداء لا يتم تغييرها بتغير ادارات الجامعات والكليات | 12          | 3    | 80%          | 4.87                             |
| ثالثاً: - محور الفرص |                                                                                                     |             |      |              |                                  |
| ت                    | العلمية                                                                                             | عدد الخبراء |      | نسبة الاتفاق | قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة |
|                      |                                                                                                     | لا يصلح     | يصلح |              |                                  |

|   |                                                                                                               |    |   |        |       |           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|--------|-------|-----------|
| 1 | يستثمر العمداء الاعلام الجامعي الموجة حيث يسهم في مجال الانفتاح على الكليات والجمعيات العالمية                | 15 | 0 | %100   | 15    | معنوي     |
| 2 | يركز العمداء على التكامل بين اهداف الخطة من جانب وأهداف البرنامج من جانب آخر.                                 | 14 | 1 | 93.3 % | 5.97  | معنوي     |
| 3 | يستثمر العمداء جهود المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في دعم أنشطة الكلية                                       | 15 | 0 | %100   | 15    | معنوي     |
| 4 | يحصّر العمداء المشكلات التي تعوق عملهم اثناء الممارسات الإدارية من اجل تلافيها في المستقبل.                   | 14 | 1 | 93.3 % | 11.27 | معنوي     |
| 5 | يضع العمداء برامج اتصال فعالة للاستجابة لها بما يحقق مصالح مشتركة بين الكلية وبيئته.                          | 6  | 9 | %40    | 0.60  | غير معنوي |
| 6 | يكيف العمداء بشكل مستمر مع البيئة بأحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. | 13 | 2 | 86.6 % | 5.97  | معنوي     |

## رابعاً:- محور التهديدات

| ت | العمـدات                                                                                                                                             | عدد الخبراء |         | نسبة الاتفاق | قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة | نوع الدلالة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|--------------|----------------------------------|-------------|
|   |                                                                                                                                                      | يصلح        | لا يصلح |              |                                  |             |
| 1 | يعمل العمداء على اتخاذ القرارات التي ليس لها اثارا جانبية والتي تسبب بعض الصعوبة في سير العمل الاداري.                                               | 15          | 0       | %100         | 15                               | معنوي       |
| 2 | لا يوضح العمداء الغايات والأهداف وإجراء التعديلات عليها بشكل متواصل لعدم الوقوع في الاخطاء اثناء العمل الاداري.                                      | 12          | 3       | %80          | 4.09                             | معنوي       |
| 3 | ضعف المناقشات العلمية بين الكليات وبالتالي ضعف قدرات العمل الاداري والانجاز في الكلية                                                                | 15          | 0       | %100         | 15                               | معنوي       |
| 4 | لا يحدد العمداء الأدوار ومعايير الأداء الذي يساعد في تجنب سوء الفهم والصراع.                                                                         | 12          | 3       | %80          | 4.09                             | معنوي       |
| 5 | لا يستجيب العمداء للتغييرات الحادثة في البيئة الخارجية التي تدفعها باتجاه إحداث تغييرات جوهرية او طفيفة في ثقافتها او هياكلها التنظيمية او التعليم . | 13          | 2       | 86.6 %       | 5.97                             | معنوي       |

وبعد ذلك تم الاعتماد على الاستبانة المقدمة للخبراء حيث تم الاعتماد على مقياس ( حيدر مصلح محمد ) (26:11) والذي تم اعتماده على الاتحاد العراقي للمبارزة حيث قام الباحثان بإعادة صياغة العبارات بما يتناسب مع عملهم حيث تم الاعتماد على (20) عبارة أي بمعدل (5) عبارات لكل محور من محاور المقياس وتم استبعاد (2) عبارة لعدم اتفاق الخبراء عليها .

## 2-5 التجربة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء تجربة استطلاعية على عينة من (25) عضو هيئة تدريسية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لمعرفة وضوح وصعوبة العبارات في المقياس .

## 2-6 الأسس العلمية للمقياس.

### 2-6-1 صدق المقياس.

للصدق أنواع عديدة وقد استخدم الباحثان الطرق التالية للتحقق من صدق المقياس.

**أولاً: صدق المحتوى:** عمد الباحثان لتحقيق هذا النوع من الصدق من خلال عرض عبارات المقياس وبدائل الاجابة على مجموعة من الخبراء والمختصين لإقرار صلاحيتها.

**ثانياً: صدق البناء :** يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق تمثيلاً لمفهوم الصدق ،" فهو يتناول العلاقة بين الاختبار أو المقياس وبين المفهوم النظري الذي يهدف الاختبار لقياسه "(7:232).

### 2-6-2 ثبات المقياس.

إن الثبات من الشروط التي يجب توافرها في المقياس لكي يكون دقيقاً ، ويعرف "هو الاختبار الذي يعطي نتائج مقارنة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة "(18:24)، ولأجل استخراج الثبات اعتمد الباحثان على الطرق الآتية:-

طريقة التجزئة النصفية ومعادلة ألفا كرونباخ.

## 2-7 المقياس بصيغته النهائية.

إذ تكون مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري بصورته النهائية مكون من (20) عبارة موزعة على محاور المقياس حيث كان محور القوة مكون من (5) عبارة ومحور الضعف من (5) عبارة ومحور الفرص من (5) عبارة ومحور التهديدات من (5) عبارة. حيث تم استرجاع (200) استمارة صالحة وفقدان (57) استمارة .

## 2-8 الوسائل الإحصائية.

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في استخراج نتائج البحث الحالي.

## 3 - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :-

## 3-1 عرض نتائج محاور استبانة التحليل الاستراتيجي وتحليلها ومناقشتها.

يتضمن هذا المحور (5) عبارات ، وتتنوع درجة الوسط المرجح بين (3.02-3.59) ووزنها المئوي بين (60.34-71.72) والجدول (3) يبين ذلك.

## جدول(3)

يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور القوة للأداء الإداري

| ترتيب العبارة ضمن المحور | العبارات                                                                 | الوزن (5)      |             | الوزن (4)      |             | الوزن (3)      |              | الوزن (2)      |             | الوزن (1)      |         | الوسط المرجح | الوزن المئوي | تسلسل العبارة في المحور |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|---------|--------------|--------------|-------------------------|
|                          |                                                                          | النسبة المئوية | اتفق دائماً | النسبة المئوية | اتفق غالباً | النسبة المئوية | اتفق أحياناً | النسبة المئوية | اتفق نادراً | النسبة المئوية | لا اتفق |              |              |                         |
| 1                        | يعمل العمداء على خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق الهدف المرسوم من قبل الجامعة | 99             | 49.5        | 50             | 25          | 15             | 7.5          | 16             | 8           | 20             | 10      | 3.76         | 80.99        | 2                       |

|   |           |          |     |    |    |    |     |    |    |    |      |         |                                                                                                   |   |
|---|-----------|----------|-----|----|----|----|-----|----|----|----|------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1 | 84.7<br>3 | 3.3<br>2 | 7,5 | 15 | 25 | 50 | 10  | 20 | 8  | 16 | 50   | 10<br>0 | قيام العمداء بالدعاية الاعلامية عن الانجازات التي حققها الكلية في المناسبات العلمية .             | 2 |
| 3 | 80.7<br>9 | 3.9<br>7 | 7,5 | 15 | 25 | 50 | 7,5 | 15 | 25 | 50 | 49   | 98      | يقوم العمداء بتوصيف الوظائف باشتراك الافراد المتخصصين في وضع الخطط والاستراتيجيات كلاً حسب خبرته. | 3 |
| 5 | 77.3<br>2 | 3.1<br>3 | 7,5 | 15 | 25 | 50 | 10  | 20 | 8  | 16 | 49.5 | 96      | يعمل العمداء على مقارنة ما حقق وما تم تحقيقه من الأهداف المرسومة في النتائج.                      | 4 |
| 4 | 78.0<br>9 | 3.4<br>1 | 10  | 20 | 8  | 16 | 7,5 | 15 | 25 | 50 | 48.5 | 97      | وجود رؤيا واضحة العمداء عن واقع عمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.                          | 5 |

حيث حققت عبارة (قيام العمداء بالدعاية الاعلامية عن الانجازات التي حققها الكلية في المناسبات العلمية .) في التسلسل الاول في اراء عينة البحث بوسط مرجح (3.32) ووزن مؤوي (84.73)، يرى الباحثان قيام العمداء بالدعاية الاعلامية عن الكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من اهم الاسباب التي تساعد في التعرف على ايجابيات تلك الكلية من خلال الاعلان عنها بشكل دوري في القناة الخاصة بالكلية ."(68:6).

في حين جاءت عبارة (يعمل العمداء على مقارنة ما حقق وما تم تحقيقه من الأهداف المرسومة في النتائج.) في التسلسل الخامس والآخر بوسط مرجح (3.13) ووزن مؤوي (77.32)، يرى الباحثان انه يجب على العمداء مقارنة النتائج المتحققة مع الاهداف المحققة لمعرفة لأي مدى تم وصول الاهداف في تحقيقها "(4:82)

**جدول (4)**

**يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور الضعف للأداء**

## الاداری

| العبارة في<br>الفرع | الفرع<br>المؤيد | الفرع<br>المؤيد | الوزن<br>(1) | الوزن<br>(2) | الوزن<br>(3) | الوزن<br>(4) | الوزن<br>(5) | العبارات | الفرع<br>المؤيد |
|---------------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|-----------------|
|---------------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|-----------------|

|   |           |          | النسبة المئوية | لا تتفق | النسبة المئوية | اتفق نادراً | النسبة المئوية | اتفق أحياناً | النسبة المئوية | اتفق غالباً | النسبة المئوية | اتفق دائماً |                                                                                                     |
|---|-----------|----------|----------------|---------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 76.9<br>8 | 3.0<br>0 | 9              | 17      | 12             | 23          | 13             | 25           | 28             | 55          | 40             | 80          | يفتقر العمداء الى خطة عمل مدروسة الى استقطاب الشهادات الأكاديمية لخدمة العمل الرياضي.               |
| 5 | 67.3<br>2 | 3.3<br>2 | 8              | 16      | 10             | 19          | 25             | 49           | 24             | 47          | 39             | 78          | عدم وجود لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها الاتحاد للمشاركات الخارجية.                        |
| 2 | 71.9<br>8 | 3.6<br>5 | 2              | 3       | 6              | 11          | 15             | 29           | 30             | 59          | 49             | 98          | يفتقر العمداء الى وجود نظام اداري متخصص لرقابة ومتابعة النشاطات الرياضية الجامعية                   |
| 4 | 69.9<br>8 | 3.3<br>2 | 8              | 15      | 6              | 11          | 27             | 54           | 15             | 30          | 45             | 90          | يفتقر العمداء لوجود برامج عمل خاصة لاختيار التدريسيين في الجامعات والكليات المعنية                  |
| 3 | 70.0<br>0 | 3.4<br>3 | 6              | 12      | 10             | 20          | 13             | 26           | 25             | 49          | 47             | 93          | عدم وجود روى مستقبلية واستراتيجية ثابتة يضعها العمداء لا يتم تغييرها بتغير ادارات الجامعات والكليات |

وجاءت عبارة (يفتقر العمداء الى خطة عمل مدروسة الى استقطاب الشهادات الأكاديمية لخدمة العمل الرياضي.) في التسلسل الاول بوسط مرجح (3.00) ووزن مؤوي (76.98)، يعزو الباحثان الى عدم وجود كوادر بمختلف الاختصاصات للمشاركة في التخطيط وصياغة الاهداف وكيفية تطبيق تلك الخطط بالإضافة الى عدم اتاحة الفرصة لتلك الكوادر حتى ان وجدت لتقويم الخطط الموضوعية. ومن خلال ذلك تحدد مكامن القوة والضعف والايجابية والسلبية حيث تعتبر الانطلاقة الاولى للعمل للتخطيط المستقبلي(3:3)

في حين جاءت عبارة (عدم وجود لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها الاتحاد للمشاركات الخارجية.) في التسلسل الخامس والاخير بوسط مرجح (3.32) ووزن مؤوي (67.32) ، يؤكد الباحثان ان عملية عدم وجود لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها

الاتحاد للمشاركات الخارجية لا تساعد على تطوير الرياضة الجامعية داخل الكلية ومحدودية المشاركات الخارجية مع الفرق والمناقشات الرياضية لمواصلة طريق النجاح (174:1)

جدول (5) يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور

الفرص للأداء الإداري

| ترتيب العبارة ضمن المحور | العبارة                                                                                                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    | الوزن<br>(5) | الوزن<br>(4) | الوزن<br>(3) | الوزن<br>(2) | الوزن<br>(1) | الوسيط المرجح | الوزن المئوي | تسلسل العبارة في المحور |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------|
|                          |                                                                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |              |              |              |              |               |              |                         |
|                          |                                                                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |              |              |              |              |               |              |                         |
|                          |                                                                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |              |              |              |              |              |               |              |                         |
| 1                        | يستثمر العمداء الاعلام الجامعي الموجة حيث يسهم في مجال الانفتاح على الكليات والجمعيات العالمية                | 77 | 93 | 48 | 12 | 23 | 12 | 17 | 9  | 35 | 18           | 3.6          | 72.4         | 2            | 1            | 2             | 2            | 2                       |
| 2                        | يركز العمداء على التكامل بين اهداف الخطة من جانب وأهداف البرنامج من جانب آخر.                                 | 67 | 34 | 30 | 15 | 28 | 14 | 19 | 10 | 56 | 28           | 3.3          | 66.9         | 4            | 0            | 4             | 3            | 3                       |
| 3                        | يستثمر العمداء جهود المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في دعم أنشطة للكلية                                       | 98 | 49 | 47 | 24 | 27 | 14 | 12 | 6  | 16 | 8            | 3.6          | 73.1         | 6            | 0            | 6             | 1            | 1                       |
| 4                        | يحصّر العمداء المشكلات التي تعوق عملهم اثناء الممارسات الإدارية من اجل تلافيها في المستقبل.                   | 78 | 39 | 48 | 24 | 26 | 13 | 13 | 7  | 35 | 18           | 3.2          | 65.8         | 9            | 6            | 9             | 5            | 5                       |
| 5                        | يكيف العمداء بشكل مستمر مع البيئة بأحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. | 88 | 44 | 48 | 24 | 26 | 13 | 11 | 6  | 27 | 14           | 3.3          | 66.2         | 1            | 1            | 1             | 4            | 4                       |

بينما جاءت عبارة (يستثمر العمداء جهود المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في دعم أنشطة للكلية) في التسلسل الاول بوسط مرجح (3.66) ووزن مئوي (73.10) ، يرى الباحثان حيث ان جهود اي العمداء داخل المؤسسة لابد ان يكون مدعوم من جهات مختلفة لكي تستطيع العمل الإداري الجيد والمتقن فهي دائماً ما تكون بحاجة الى دعم من المؤسسات المختلفة الحكومية وغير الحكومية حيث تستثمر ذلك الدعم لتحقيق ما تروم تحقيقه بأبهى صورة (106:4)

وحققت عبارة (يحصّر العمداء المشكلات التي تعوق عملهم اثناء الممارسات الإدارية من اجل تلافيها في المستقبل.) في التسلسل الاخير الخامس بوسط مرجح (3.29) ووزن مئوي (65.86) ، ويرى الباحثان حيث يعمل العمداء على حصر المشكلات دون وقوعها مستقبلا مما ادى الى حصولها على نسبة قليلة من الاستجابات .

### جدول (6) يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور التهديدات للأداء الاداري

| ترتيب العبارة ضمن المحور | العبارات                                                                                                                                           | الوزن (5)   |                | الوزن (4)   |                | الوزن (3)    |                | الوزن (2)   |                | الوزن (1) |                | الوسط المرجح | الوزن المئوي | تسلسل العبارة في المحور |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|-----------|----------------|--------------|--------------|-------------------------|
|                          |                                                                                                                                                    | اتفق دائماً | النسبة المئوية | اتفق غالباً | النسبة المئوية | اتفق احياناً | النسبة المئوية | اتفق نادراً | النسبة المئوية | لا اتفق   | النسبة المئوية |              |              |                         |
| 1                        | يعمل العمداء على اتخاذ القرارات التي ليس لها اثارا جانبية والتي تسبب بعض الصعوبة في سير العمل الاداري .                                            | 96          | 49.5           | 16          | 8              | 20           | 10             | 50          | 25             | 15        | 7.5            | 3.13         | 77.32        | 1                       |
| 2                        | لا يوضح العمداء الغايات والأهداف وإجراء التعديلات عليها بشكل متواصل لعدم الوقوع في الاخطاء اثناء العمل الاداري .                                   | 98          | 49             | 59          | 30             | 29           | 15             | 11          | 6              | 3         | 2              | 3.65         | 71.98        | 3                       |
| 3                        | ضعف المناقشات العلمية بين الكليات وبالتالي ضعف قدرات العمل الاداري والانجاز في الكلية                                                              | 90          | 45             | 30          | 15             | 54           | 27             | 11          | 6              | 15        | 8              | 3.3          | 69.9         | 4                       |
| 4                        | لا يحدد العمداء الأدوار ومعايير الأداء الذي يساعد في تجنب سوء الفهم والصراع .                                                                      | 77          | 93             | 48          | 12             | 23           | 12             | 17          | 9              | 35        | 18             | 3.6          | 72.4         | 2                       |
| 5                        | لا يستجيب العمداء للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية التي تدفعها باتجاه إحداث تغييرات جوهرية او طفيفة في ثقافتها او هيكلها التنظيمية او التعليم . | 67          | 34             | 30          | 15             | 28           | 14             | 19          | 10             | 56        | 28             | 3.3          | 66.9         | 5                       |

بينما جاءت عبارة (يعمل العمداء على اتخاذ القرارات التي ليس لها اثارا جانبية والتي تسبب بعض الصعوبة في سير العمل الاداري.) في التسلسل الاول بوسط مرجح (3.13) ووزن مئوي

(77.32) ، يرى الباحثان حيث ان العمداء يعملون على اتخاذ القرارات بشكل ايجابي مع مراعاة الاثار الجانبية التي تؤثر بشكل مباشر في تلك القرارات (12:9)

وحققت عبارة (لا يستجيب العمداء للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية التي تدفعها باتجاه إحداث تغييرات جوهرية او طفيفة في ثقافتها او هياكلها التنظيمية او التعليم ) في التسلسل الاخير الخامس بوسط مرجح (3.34) ووزن مئوي (66.90) ، ويرى الباحثان ان العمداء لا يميلون الى معرفة التغيرات التي تحدث في الخارج ولا يعملون على تحسين مستوى الانتاجية لديهم ولأعضاء الهيئات التدريسية بشكل ايجابي ولهذا حصلت على استجابات منخفضة (10-16) .

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات:-

##### 4-1 الاستنتاجات :

1. التوصل الى اعداد استبانة التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية ذات اهمية بالغة في تحليل القيادة الابداعية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
2. ان التحليل البيئي الاستراتيجي هو من اهم وسائل الادارة الاستراتيجية الحديثة.
3. الغاية الاساسية للتحليل الاستراتيجي حيث يمثل الخطوة الاساسية والقاعدة الرصينة التي تمكن من النجاح وبقاء القيادة الابداعية عالي الدقة.
4. ان استخدام المؤسسات الحكومية من كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لعملية التحليل الاستراتيجي عند تقويم الاداء يعد حافز كبير للعاملين في الكشف عما هو موجود في البيئة التي يعملون فيها.

##### 4-2 التوصيات :

1. اعتماد المقياس الحالي الذين صممه الباحثان للكشف عن نقاط البيئة الداخلية والخارجية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة
2. ضرورة اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجانب الاداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

3. ضرورة تطبيق المقياس الحالي على باقي الكليات النابعة لتشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العالمي .

## 2 المصادر :

1. ابراهيم محمود عبد و حسن احمد: الامكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2004.

2. بشير العلق: اسس الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، الاردن ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

3. حسام سامر عبده : الإدارة الرياضية الحديثة ، عمان ، دار أسامة للطباعة و للنشر ، 2011.

4. حسين علي كنبار : الادارة الرياضية الحديثة استثمار وخصخصة ، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2016.

5. خليل محمد حسن : مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

6. زكريا مطلق: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، بغداد ، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، 2003.

7. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.

8. صلاح الدين محمود: القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، ط1، دار الفكر العربي، 2000.

9-SALAM HANTOUSH RASHEED: **Effective administration of the talent care centers of sports directors in the Ministry of Youth and Sports of employees' point of view**, Supplementary Issue: Spring Conferences of Sports Science. Costa Blanca Sports Science Events, 21-22 June 2021. Alicante, Spain.p11.

10-SALAM HANTOUSH RASHEED: **Supervisory management quality effectiveness of sports and scholastic activities supervisors from the sports activities teachers' viewpoint**, Supplementary Issue: Spring Conferences of Sports Science. Costa Blanca Sports Science Events, 21-22 June 2021. Alicante, Spain.p7.

### ملحق (1) السادة الخبراء

| ت  | الاسم             | اللقب  | التخصص           | مكان العمل                                              |
|----|-------------------|--------|------------------|---------------------------------------------------------|
| 1  | خالد اسود لايخ    | أ.د.   | الإدارة الرياضية | جامعة المثنى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة         |
| 2  | نصير قاسم خلف     | أ.د.   | ادارة وتنظيم     | جامعة ديالى -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة         |
| 3  | عماد عزيز نشمي    | أ.د.   | الإدارة الرياضية | جامعة المثنى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة         |
| 4  | صلاح وهاب شاكر    | أ.د.   | الإدارة الرياضية | جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة          |
| 5  | سلام حنتوش رشيد   | أ.د.   | الإدارة الرياضية | جامعة المستنصرية-كلية التربية الاساسية                  |
| 6  | عثمان محمود شحادة | أ.د.   | الإدارة الرياضية | جامعة ديالى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة          |
| 7  | محسن علي نصيف     | أ.د.   | الادارة الرياضية | جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة          |
| 8  | ساجت مجيد جعفر    | أ.م.د. | الإدارة الرياضية | جامعة القادسية-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة       |
| 9  | ثامر حماد رجه     | أ.م.د. | الإدارة الرياضية | جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة          |
| 10 | شاهين رمزي رفيق   | أ.م.د. | الإدارة الرياضية | جامعة كركوك-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة          |
| 11 | سندس موسى جواد    | أ.م.د. | الإدارة الرياضية | جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ للبنات  |
| 12 | نعيمة زيدان خلف   | أ.م.د. | الاختبار والقياس | جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ للبنات  |
| 13 | حردان عزيز سلمان  | أ.م.د. | قياس وتقويم      | الجامعة المستنصرية -كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  |
| 14 | حيدر حسن الاسدي   | أ.م.د. | ادارة وتنظيم     | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / الجامعة المستنصرية |