

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية

ببحث مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية

كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

إعداد الطالب

محمد سامي دعبير الوطان

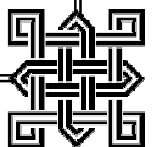
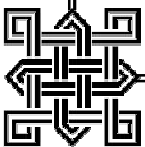
بإشراف

د.م.أ

فاضل راضي الغزالي

2017م

1438هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(12) تَحْنُ نَقْصٌ عَلَیْكَ نَبَأَهُمْ بِالْحَقِّ إِنَّهُمْ فِتْنَةٌ
ءَامَنُوا بِرَبِّهِمْ وَزَنَّاهُمْ هُنَّى (13)

صدر اللہ العلی العظیم

سورة الكهف (12-13)

إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم (واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية) والمقدم من قبل الطالب (محمد سامي دعير) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرى تحت إشرافي وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولأجله وقعت.



الأستاذ المساعد الدكتور

فاضل راضي عباس

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المتوافرة أرشح هذا البحث للمناقشة.



الأستاذ الدكتور

صالح عبد الرضا رشيد

رئيس لجنة الدراسات العليا

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المتوافرة أرشح هذا البحث للمناقشة.

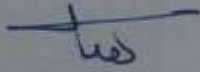
أ.م.د. أسيل علي مزهر

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

إقرار المقرر اللغوي

أشهد أن البحث الموسوم (واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية) والذي قدمه الطالب (محمد سامي دعير) إلى قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغويا تحت إشرافي وأصبح أسلوبه العلمي سليما من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



المقوم اللغوي

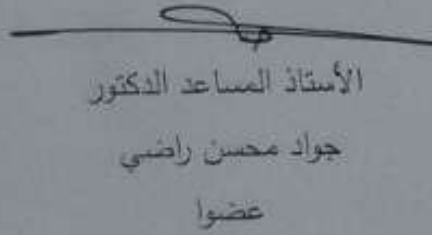
أ.م. هيام عبد الكاظم ابراهيم

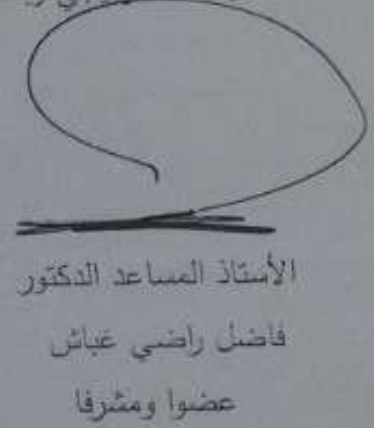
جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

تشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة إننا قد اطلعنا على البحث الموسوم (واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية) وقد جرت مناقشة الطالب (محمد سامي دعير) في محتوياته وما يتعلق به وأنه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وتقدير (جيد جدا).


الأستاذ الدكتور
إحسان دهش جلاب
رئيس لجنة المناقشة


الأستاذ المساعد الدكتور
جواد محسن راضي
عضوا


الأستاذ المساعد الدكتور
فاضل راضي عباس
عضوا ومشرفا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية على إقرار لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور
مجيد عبد الحسين هاتف
عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

الاهراء

الاهاء... من احميا بعد موت، وبنك من وجود المباركة في سبيل هذا

الاحياء، السيد الشهيد محمد صادق الصدر (قده).

الاهاء... من ربياني صغيرا، ومازال لا يغرقا على من فيض حنانها وانا

كبيراً والدي ووالدي.

الاهاء... روهي التي بين جنبي ولدي العزيزة.

اهري هذا الجهر المتواضع

الباحث

شكر وعرافان

الحمد لله حقا حقا، تعبدا ورقا، الواحد الاحد، الفرد الصمد، الذي لم يتخذ صاحبة ولا ولدا وصلواته وسلامه على أشرف خلقه النبي العربي محمد وأله الطيبين الطاهرين وبعد:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان الى الاستاذ المساعد الدكتور فاضل راضي الغزالي الذي أشرف على بحثي هذا ولما قدمه من اهتمام كبير ومساعدة علمية ولما أبدى من ملاحظات وتوجيهات علمية قيمة 0 كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الأفاضل في قسم إدارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية لما أفاضوه علينا من علوم وتوجيهات خلال مدة الدراسة متمنيا لهم دوام التوفيق.

وشكري وتقديري لأخوتي من طلبة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي لما

بذ لوه من تعاون في سبيل تذليل الصعوبات.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من ساندني وساعدني في الحصول على البيانات والمعلومات التي تطلبها بحثي هذا في وزارة الشباب والرياضة وخصوصا الاستاذ الدكتور اكرم نعيم عطوان مدير عام دائرة الشؤون القانونية والادارية وكذلك السيد كريم فليحي مدير قسم المتابعة المركزية والسيد ماجد غازي مدير قسم التخطيط المركزي في الوزارة

وختاما أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من أعانني ولو بحرف متمنيا لهم دوام التوفيق والنجاح

الباحث

محمد سامي الوطاح



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية الكريمة
	الاهداء
	شكر و عرفان
أ	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال
و	المستخلص العربي
1	المقدمة
3	الفصل الاول : الاطار المنهجي للبحث
5	المبحث الاول: المنهجية العلمية للبحث
5	اولا: مشكلة البحث
5	ثانياً : اهداف البحث
6	ثالثا : اهمية البحث
6	رابعا : منهجية البحث
6	خامسا : عينة البحث
6	سادسا: وسائل جمع البيانات
6	سابعا: الحدود المكانية والزمانية للبحث
7	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
7	اولا :بعض الدراسات الخاصة بواقع الادارة الاستراتيجية
8	ثانيا : بعض الدراسات الخاصة بواقع الشباب العراقي
14	الفصل الثاني : الاطار النظري للبحث
16	المبحث الاول :الادارة الاستراتيجية
16	اولا:مفهوم وطبيعة الادارة الاستراتيجية
19	ثانيا : اهمية الادارة الاستراتيجية
21	ثالثا : منافع الادارة الاستراتيجية
22	رابعا : اهداف الادارة الاستراتيجية

23	خامسا : التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
25	المبحث الثاني : مراحل عملية الادارة الاستراتيجية
28	اولا : التحليل البيئي
28	1_ تحليل البيئة الخارجية
30	2_ تحليل البيئة الداخلية
35	ثانيا: التوجه الاستراتيجي
35	1_ الرؤية الاستراتيجية
41	2_ رسالة المنظمة
46	3_ الغايات والاهداف
51	4_ القيم الرئيسية
53	ثالثا: صياغة الاستراتيجية
57	رابعا: تنفيذ الاستراتيجية
62	خامسا : تقييم الاستراتيجية
67	الفصل الثالث : الاطار العملي للبحث
69	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن وزارة الشباب والرياضة العراقية
77	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة
88	المبحث الثالث : واقع العمل في وزارة الشباب والرياضة ومقترحات التطوير
100	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
102	المبحث الاول : الاستنتاجات
103	المبحث الثاني : التوصيات
105	المصادر والمراجع
	الملاحق
	المستخلص الانكليزي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
16	تعريف الاستراتيجية	1
18	تعريف الادارة الاستراتيجية	2
33	امثلة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمؤسسة رياضية تابعة لوزارة الشباب والرياضة	3
36	تعريف الرؤية الاستراتيجية	4
41	تعريف الرسالة	5
46	تعريف الاهداف	6
57	تعريف عملية تنفيذ الاستراتيجيات	7
73	اعداد الموظفين حسب التحصيل الدراسي ونوع الجنس	8
74	اعداد الموظفين حسب الدوائر التي ينتسبون اليها	9
75	اعداد الموظفين حسب مديريات الشباب والرياضة التي ينتسبون اليها	10
77	المقياس الثلاثي	11
78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للبيئة الداخلية	12
80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للبيئة الخارجية	13
81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للرؤية	14
82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للرسالة	15
83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للاهداف	16
83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للقيم	17
84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لصياغة الاستراتيجية	18
85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل	19

	الاختلاف والاهمية النسبية لتنفيذ الاستراتيجية	
87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لتقييم الاستراتيجية	20
88	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لواقع الوزارة	21
90	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للوزارة قيد البحث	22

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
27	مراحل عملية الادارة الاستراتيجية	1
35	الستراتيجيات الناتجة عن تحليل سوات	2
37	عناصر الرؤية الاستراتيجية	3
39	السمات الضرورية للرؤية الاستراتيجية الناجحة	4
43	عناصر رسالة المنظمة	5
51	خصائص الاهداف الجيدة والفعالة	6
61	نموذج مكنزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية	7
64	تقييم ومراجعة الستراتيجيات	8
70	الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة	9
74	التحصيل الدراسي للموظفين كافة	10
93	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المقترحة والستراتيجية المستخدمة	11
95	الهيكل التنظيمي المقترح	12
95	القيم المقترحة	13
97	الاهداف المقترحة	14

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية و وضع الحلول التي من الممكن أن تسهم في تطويرها ، أعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة ، وشملت عينة البحث (12) دائرة عامة التي هي مجموع الدوائر العامة في الوزارة ، إذ أجرى الباحث مع القيادات الإدارية العليا فيها القابلات المعمقة مع إجراء مراجعة للوثائق الخاصة بقانون الوزارة وهيكلها التنظيمي ، وقام الباحث بالتعرف على واقع البيئة الداخلية والخارجية للوزارة والتوجه الإستراتيجي لها من خلال تصميم قائمة فحص وتم الإعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، والأهمية النسبية ، وتوصل الباحث إلى العديد من الإستنتاجات لعل من أبرزها عدم تبني الوزارة لمنهج إستراتيجي واضح بما يتضمن من رؤية ورسالة وأهداف ، وعدم وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي ، وعدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، وبناءً على ما تم التوصل إليه من إستنتاجات أوصى الباحث بعدة توصيات من أبرزها هي العمل على إجراء تحليل بيئي بصورة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة ، الإستفادة من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المقترحة من قبل الباحث ، العمل بسترراتيجية تقييم إداء العاملين وإستراتيجية التدريب للموارد البشرية لرفع كفاءة إداء العاملين في الوزارة .

المقدمة

الشباب هم الفئة الأكثر أهمية وحيوية في أي مجتمع من مجتمعات العالم لما لها من دور في تحقيق التقدم والازدهار ولأنهم العنصر الأكثر قوة في النهوض بواقع المجتمعات وتحقيق التنمية الشاملة لها هذا فضلا عن انهم يعدونّ اللبنة الرئيسة في بناء المستقبل، ونظرا لما تقدم أصبحت موضوعة الاهتمام بالشباب وكيفية التعامل معهم والتعرف على واقعهم والنهوض به وحل مشاكلهم ومعالجة همومهم وتوفير احتياجاتهم وتلبية رغباتهم من القضايا المركزية ذات الأولوية في البرامج الحكومية لدول العالم على اختلاف العرق والجنس والديانة والعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية، والدولة العراقية كسائر دول العالم تعمل على توجيه الطاقات الكامنة للشباب وتطوير مواهبهم وقدراتهم ووضعها على المسار الصحيح بما يخدم المجتمع، وعلى الرغم من ان الشباب العراقي له خصوصية تميزه عن اقرانه في بلدان العالم بسبب ما عانتها هذه الفئة ولسنوات طويلة ومازالت تعاني من ويلات الحروب وتردي الأوضاع الأمنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومما لا يختلف عليه اثنان ولا يحتاج الى برهان ان تلك المعاناة أدت الى تدنٍ واضح على مختلف الأصعدة التعليمية والثقافية وانتشار البطالة والفقر والامراض وتغشي العادات والظواهر السلبية والانجرار نحو المغريات وعدم احترام الأنظمة والقوانين الناتج عن تدني مستوى الإحساس بالمواطنة والانتماء لبلدهم وكذلك اللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية والفضولية في السلوك الاجتماعي، وهذا يتطلب عملا دؤوبا وكبيرا وتضافرا للجهود من قبل جميع المؤسسات والهيئات والمنظمات الحكومية لاسيما تلك التي تعنى بفئة الشباب وقضاياهم، ووزارة الشباب والرياضة في مقدمة المؤسسات التي تتحمل المسؤولية لحل تلك المشكلات، وتأسيسا على ما تقدم وللتعرف على الدور الذي يمكن ان تمارسه هذه الوزارة في النهوض بواقع الشباب العراقي وتوجيههم نحو المسار الصحيح والارتقاء بمستوى طاقاتهم وقابلياتهم وقدراتهم عن طريق الحلول التي تقدمها لهم وفق خطط واستراتيجيات وبرامج مدروسة ومعدة مسبقا ومتلائمة ومنسجمة مع واقع هذه الشريحة في العراق.

لاجل ذلك جاع هذا البحث ليقف على واقع الادارة الاستراتيجية في هذه الوزارة ، وليمثل محاولة جادة لرسم وتحديد هويتها، وتضمن البحث الحالي اربعة فصول رئيسة ، اهتم الفصل الاول بتناول عرض لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فانه سلط الضوء على الاسس النظرية للادارة الاستراتيجية ، وجاء الفصل الثالث لتوضيح الاطار العملي للبحثمن خلال عرض نبذة تعريفية عن الوزارة قيد البحث وتحليل نتائج اجابات العينة وتحليل واقع العمل في وزارة الشباب والرياضة

وعرض الباحث بع المقترحات لتطويده ، وأخيرا تم تخصيص الفصل الرابع لعرض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث واهم التوصيات المقدمة من قبله.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

الفصل الاول

تمهيد:

تناول الباحث في هذا الفصل مبحثين خصص الأول لعرض المنهجية العلمية للبحث التي تم فيها تحديد مشكلة البحث والأهداف المنشودة منه وأهميته، وكذلك تكلم الباحث عن منهجية البحث والوسائل التي أستخدمها الباحث في جمع البيانات، إما المبحث الثاني فقد خصصه الباحث لعرض أهم الدراسات السابقة التي تتبنى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية وفي قطاعات مختلفة، وبعض الدراسات التي تتبنى دراسة واقع الشباب في العراق والتحديات التي تواجهه والاستراتيجيات المقترحة لمواجهتها في إطار استراتيجية وطنية للشباب.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تعمل وزارة الشباب والرياضة على الإرتقاء بمستوى قابليات وقدرات ومهارات الشباب في العراق من خلال تقديم جملة من الخدمات لهذه الشريحة الهامة في المجتمع ، وفي ضوء أهمية الدور الذي تؤديه هذه الوزارة لتطوير القاعدة الشبابية والرياضية في العراق، ونظراً للظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها البلد وما لها من أثر كبير على الممارسات الشبابية والرياضية ، وكون إن الإدارة الإستراتيجية وبشكل جوهري تهتم بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والتهديدات) لذلك أصبح لزاماً على الوزارة من التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في منظومتها الادارية ولعدة أسباب أهمها :-

- 1- عدم امتلاك الوزارة لرؤية استراتيجية ترسم لها صورة مستقبلية ورسالة تحدد هويتها تستطيع من خلالها النهوض بواقع الشباب في البلد.
- 2- عدم قدرة الوزارة على مواكبة التطورات في نوع الخدمات المقدمة لفئة الشباب مقارنة مع اقرانهم في دول المنطقة.

من هنا جاء البحث الحالي ليجيب على التساؤل التالي (ماهو واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية؟)

ثانياً: أهداف البحث:

بعد بيان مشكلة البحث ومبررات الخوض فيه، فإن الخطوة القادمة تنصب حول بيان ومعرفة أهم الاهداف الرئيسة والاساسية التي يسعى البحث الى تحقيقها ويمكن ان نجمل اهداف البحث وفق النقاط الآتية: -

- 1) تقديم إطار نظري يغطي متغيرات البحث.
- 2) الوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة.
- 3) وضع الحلول الممكنة التي قد تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية في الوزارة.

4) تحليل الإمكانيات التنظيمية للوزارة وتشخيص نقاط القوة والضعف في (البيئة الداخلية) وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات الحالية في (البيئة الخارجية) ومدى علاقتها وارتباطها بالرؤية والرسالة والاهداف الموضوعية.

ثالثاً: أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث يمكن أن تتجلى في الآتي: -

- 1) انه من البحوث القليلة التي تناولت واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية.
- 2) يسهم البحث الحالي في توجيه أنظار المسؤولين إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية.
- 3) يساعد هذا البحث في تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية.

رابعاً: منهجية البحث:

أعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة لمعرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية للوصول إلى إجابة للتساؤل الذي طرح كمشكلة للبحث، ولكي يتم تحقيق أهداف البحث

خامساً: وسائل جمع البيانات:

إن الوسائل التي تم إعتادها في جمع البيانات والمعلومات الخاصة في موضوع البحث هي:

- 1) الوثائق الرسمية، والقوانين والتشريعات الحكومية.
- 2) إجراء المقابلات المعمقة مع المستويات الإدارية العليا في الوزارة المتمثلة بوكيل الوزارة لشؤون الشباب ومستشار الوزارة والمدراء العامين وبعض مدراء الأقسام المعنيين بالتخطيط في الوزارة، إنظر الملحق (3).
- 3) قائمة الفحص من أجل تحديد واقع العمليات والإجراءات التي تتخذها الوزارة كذلك التوجه الذي تعتمده، والوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
- 4) الملاحظة الدقيقة لاداء واجراءات الوزارة كون الباحث أحد موظفي الوزارة انظر الملحق (1).

سادساً: الحدود المكانية والزمانية للبحث:

تنقسم حدود البحث الحالي إلى:

أ- الحدود المكانية:

مقر وزارة الشباب والرياضة الكائن في بغداد.

ب- الحد الزمانية:

تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالفترة من 1-7-2016 ولغاية 19-12-2016.

المبحث الثاني

أولاً: الدراسات السابقة:

1-الدراسات الخاصة بواقع الإدارة الاستراتيجية:

الدراسة الأولى //

عنوان الدراسة	واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية
اسم الباحث	ليلى سعد الهاشم 2006
مجتمع وعينة البحث	القيادات الإدارية العليا في الوزارات في مدينة الرياض .
هدف الدراسة	التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية .
الاستنتاجات	أغلب الأجهزة المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية وعند ممارستها أتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض أنشطة صياغة الإستراتيجية وإن أهم سبب يحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية هو عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي .
التوصيات	ضرورة الإهتمام بتبني إستراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والإهتمام بجمع وتحديث البيانات بصفة دورية والتحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات إلى الرقابة على المخرجات والنتائج .
اوجه الشبه	واقع الادارة الاستراتيجية.
اوجه الاختلاف	مجتمع وعينة البحث.

الدراسة الثانية //

عنوان الدراسة	واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها
اسم الباحث	هاني عبد الكريم وهبه 2008
مجتمع وعينة البحث	رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

(الجامعة الإسلامية / جامعة الأزهر / جامعة الأقصى)	
التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص على هذا الواقع .	هدف الدراسة
إن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة تراوحت (70% إلى 71,9%) ، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68,2%) ، إما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%) .	الاستنتاجات
ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي لمعالجة قضايا ومشكلاته ولمواجهة التحديات الكثيرة وقيامهم بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية وتقنياتها وتطوير مؤسسات التعليم العالي .	التوصيات
واقع الادارة الاستراتيجية.	اوجه الشبه
مجتمع وعينة البحث.	اوجه الاختلاف

2- الدراسات الخاصة بواقع الشباب العراقي

// الدراسة الثالثة //

عنوان الدراسة	تحليل خيارات تدريب الشباب في ضوء الاستراتيجية الوطنية للشباب .
اسم الباحث	علي قاسم حسين 2013
مجتمع وعينة البحث	وزارة الشباب والرياضة العراقية.
هدف الدراسة	1. تشخيص خيارات التدريب والتميز بين انواع التدريب لبناء قدرات الشباب. 2. دراسة البدائل المقترحة للتدريب وتقييم الخيارات الممكنة.
الاستنتاجات	من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة: 1. وزارة الشباب والرياضة حديثة العهد في مجال تدريب الشباب لذلك

<p>استندت على الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية ومنها منظمة الامم المتحدة.</p> <p>2. دعم الادارات العليا والصلاحيات الادارية والمالية من اهم نقاط القوة في تطوير العمل الشبابي.</p> <p>3. وزارة الشباب والرياضة وشركائها في التنمية الشبابية امام تحدي كبير هو تزايد اعداد الشباب ووزارة الشباب لا تستطيع مواجهة هذا التحدي مالم تطور قدراتها.</p>	
<p>من اهم التوصيات هي:</p> <p>1. مراقبة وزارة الشباب والرياضة لكل القرارات التي اخذت في مجال استحداث وتطوير منظومة تنمية قدرات الشباب.</p> <p>2. الاستفادة من المستشار الخارجي (منظمات وجامعات).</p> <p>3. ضرورة اعداد برنامج متكامل لتنمية منظمات المجتمع المدني في مجال تدريب الشباب.</p> <p>4. تأسيس مركز تنمية قدرات الشباب.</p>	التوصيات
مجتمع وعينة البحث (وزارة الشباب والرياضة)	اوجه الشبه
التركيز على موضوع التدريب للقدرات الشبابية.	اوجه الاختلاف

// الدراسة الرابعة //

ستراتيجية مقترحة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الشباب.	عنوان الدراسة
بلاسم جميل خلف 2014	اسم الباحث
فئة الشباب في العراق.	مجتمع وعينة البحث
تشخيص اهم التحديات والمشاكل الاقتصادية التي تواجه الشباب ورسم معالم الاستراتيجية المقترحة لحل المشاكل والتحديات واستشراف مستقبل الشباب في ظلها.	هدف الدراسة
الشباب يعاني من مجموعة من التحديات والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية	الاستنتاجات

المتداخلة والمتراطة ولا يمكن الفصل بينهما، مما يتطلب استراتيجية شاملة لحل تلك التحديات.	
ضرورة تبني استراتيجية شاملة يسهم في صياغتها وتنفيذها القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني، فضلا عن الشباب انفسهم.	التوصيات
الاستراتيجية، مجتمع وعينة البحث (فئة الشباب).	اوجه الشبه
التركيز على المشاكل والتحديات الاقتصادية والاجتماعية.	اوجه الاختلاف

الدراسة الخامسة //

عنوان الدراسة	الاستراتيجية الوطنية للشباب ودورها في بناء السياسة الوطنية.
اسم الباحث	محمد حسين علي 2014
مجتمع وعينة البحث	فئة الشباب العراقي
هدف الدراسة	يهدف البحث الى تحقيق الاتي: 1. التعريف بواقع الشباب الحالي والطموح المستقبلي له. 2. بيان الممارسات الادارية والعلمية الصحيحة في ادارة شؤون الشباب. 3. التأثير الممكن في توجيه الشباب والمؤسسات الادارية المعينة به للتوجه نحو الابداع في حل المشكلات وتحديد اساليب العمل والتعامل بين الشباب ومنظمات الشباب والمجتمع.
الاستنتاجات	من اهم هذه الاستنتاجات هي: 1. تنامي الحاجة الى اعداد مبكر وسليم على اساس علمي لكل الاحتياجات الشبابية وقيادتها وادارتها على اساس شفاف يؤمن التوجه الصحيح لهذه الفئة. 2. الحاجة الى نظام مؤسساتي مناسب في الدوائر المعينة بإدارة الشباب القائم على امكانيات مادية ومالية كامنة وقدرات تشغيلية وتدريبية فاعلة لانجاز استراتيجيات وبرامج تطوير الشباب بكفاءة. 3. ان التنمية المجتمعية والاقتصادية للبلاد تبدأ بتنمية الشباب ورسم الملامح الاستراتيجية الكفوة واعداد خطط وبرامج تنموية للشباب في مختلف مجالات الاعمال والحياة الاجتماعية.
التوصيات	من اهم التوصيات للدراسة الاتي:

1. توجيه الاهتمام الكافي والمناسب لاستثمار القدرات الشبابية والعناية بها كسلوك بشري يمارس حياة المجتمع في المستقبل القريب.	
2. الاعداد المبكر للبرامج التطويرية في الحاجات البارزة للشباب أنفسهم.	
3. ايجاد الفرص الكافية للمباشرة بالمشاريع التنموية على مستوى العراق كافة.	
4. تطوير المؤسسات الشبابية والرياضية في انظمة عملها على وجه الخصوص الروتين والزمن في معاملاتها.	
فئة الشباب العراقي	اوجه الشبه
استراتيجية وطنية عامة للشباب على مستوى الدولة ككل ولا تتضمن فقط وزارة الشباب والرياضة العراقية.	اوجه الاختلاف

الدراسة السادسة //

عنوان الدراسة	الشباب العراقي بين الواقع والطموح
اسم الباحث	جمال باقر مطلق و ندى محمد عبد 2014
مجتمع وعينة البحث	فئة الشباب العراقي
هدف الدراسة	دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي لها علاقة بحصول الشباب على متطلباتهم الاساسية من سكن وعمل والتخطيط لتمكينهم من تطوير قابلياتهم وتوفير التكنولوجيا اللازمة لضمان تعزيز المشاركة الكاملة لهم في عملية التنمية والانتقال من واقع الحال الى واقع افضل.
الاستنتاجات	1. تعاني فئة الشباب من نسبة العزوبية وخاصة فئة الذكور وهذا ما يدل على وجود مصاعب وقيود اقتصادية. 2. ارتفاع نسبة الاميين والحاصلين على التعليم الاساسي وهذا يدل على ان نسبة مهمة من الشباب يترك التعليم مبكرا ليلتحق بالعمل. 3. ارتفاع نسبة البطالة مما يجعل نسبة مهمة من الشباب عاجزين حاليا.
التوصيات	1. ان تأخذ وزارة التربية والتعليم على عاتقها ضمان توزيع عادل للخدمات التعليمية. 2. التوفيق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

<p>3. توجيه المصارف التابعة لوزارة المالية ووزارة الاعمار والاسكان لدعم فئة الشباب.</p> <p>4. انشاء مشاريع اسكان الشباب من قبل وزارة الشباب والرياضة وبالتعاون مع وزارة الاعمار والاسكان.</p>	
مجتمع وعينة البحث (فئة الشباب)	اوجه الشبه
<p>التركيز على التحديات الاقتصادية والاجتماعية والحديث عن حلول على مستوى يشمل جهود الوزارات ككل وليس فقط وزارة الشباب والرياضة.</p>	اوجه الاختلاف

ثانيا: مناقشة الدراسات السابقة واوجه الاستفادة منها.

بعد ان تم عرض الدراسات السابقة التي عنيت بواقع الادارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية وكذلك في مجال التنمية والتطوير لقدرات الشباب في ظل الاستراتيجية الوطنية للشباب يتضح لنا اهمية موضوع الادارة الاستراتيجية وكذلك اهمية موضوع الشباب والدور الكبير لهم مجتمعيا للنهوض بواقع البلاد في مختلف المجالات لذلك يمكن ايجاز الاستفادة من هذه الدراسات بالآتي:

1. التعرف على مراحل عملية الادارة الاستراتيجية وفق الاسس النظرية والعلمية السليمة والاستفادة من ذلك للوقوف على واقع الادارة الاستراتيجية في الوزارة قيد البحث.
2. التعرف على كل ما يخص فئة الشباب في العراق واثراء المعرفة بكل المشاكل والتحديات التي يواجهونها وسبل معالجتها والتغلب عليها.
3. التعرف على وسائل جمع البيانات والمعلومات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة.
4. الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والعملي للبحث الحالي.

ثالثا: اهم ما تميز به البحث الحالي.

ان اهم ما تميز به البحث الحالي:

1. تناول البحث التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية بينما الدراسات السابقة التي تم عرضها تبنت الوقوف على واقع الادارة الاستراتيجية في قطاعات حكومية اخرى.
2. ان البحث الحالي يتميز عن البحوث التي تناولت موضوعة الشباب وتنمية واقعهم في البلاد، والتي تحدثت عن استراتيجية وطنية للشباب تحتاج لجهود مشتركة وتعاون ورؤية حكومية لتطوير العمل الشبابي وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بهم، وهذا يحتاج الى جهود جبارة واستثنائية من جميع الوزارات المعنية بفئة الشباب، اما البحث الحالي فيحاول الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها وزارة الشباب والرياضة للشباب من خلال تقديم بعض المقترحات التي من الممكن ان تسهم في رفع كفاءة عمليات الوزارة اعلاه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول : مفهوم وطبيعة الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني

الجانب النظري

تمهيد:

لقد تم تخصيص هذا الفصل من البحث للجانب النظري ويتكون من مبحثين أفرد المبحث الأول لعرض مفهوم وطبيعة الإدارة الاستراتيجية وجذورها التاريخية وكذلك المنافع والاهمية التي تتأتى منها، وتضمن المبحث الثاني استعراض مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، وتكلم الباحث عن هذه المراحل بشي من التفصيل للاستفادة منها فيما بعد في الجانب العملي وسيتم توظيف هذه المراحل في الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الوزارة قيد البحث.

المبحث الأول

أولاً: مفهوم وطبيعة الإدارة الاستراتيجية.

قبل ان نبدأ الحديث عن مفهوم وطبيعة الادارة الاستراتيجية لا بد اولاً من معرفة مفهوم الاستراتيجية وجذوره حتى يمكن التوصل الى معنى الادارة الاستراتيجية، ولقد أجمع الكتاب والباحثون في حقل الادارة كانت في مجال القضايا العسكرية.

اذ يرى (بتس. ولي، 2008: 27) أنه من المنظور التقليدي والتاريخي فان مصطلح ستراتيجي يعكس جذوراً عسكريةً كان يستخدمه القادة العسكريون في التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الانساني وان المقدمة المنطقية الأساسية للاستراتيجية هي أن واحد من الخصوم يمكن أن يهزم منافسه اذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة أو يشتبك على أرض مؤاتيه لإمكانياته ومهاراته الذاتية.

ويؤكد (Macmillan & Tampoe, 2000: 14) ان مصطلح الاستراتيجية يعود الى أصل يوناني ويقصد بها فن قيادة الجيوش او الجنرال.

ويؤكد (العيساوي وآخرون، 2012: 44) بأن البداية الرسمية للاهتمام بالاستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن العشرين مع كتابات (Ansoff) وخاصة كتابه الموسوم (الاستراتيجية الشاملة : المدخل التحليلي لسياسة الأعمال من أجل النمو والتوسع) عام 1956 كما ويرى بأن عقد الثمانينات من القرن الماضي هو عقد المساهمات الكبيرة في مجال الاستراتيجية والتي تمثلت في مساهمات مايكل بورتر (M.porter) في الاستراتيجيات التنافسية لعام 1985 وكذلك القوى الخمسة والتحليل الاستراتيجي باستخدام سلسلة القيمة وتوسيع مصادر الميزة التنافسية في كتابه (المزايا التنافسية للأمم) 1990 .

وتوجد العديد من التعاريف الواردة عن مفهوم الاستراتيجية والتي ساقها المختصون في مجال علم الادارة والجدول التالي يوضح هذه التعاريف.

جدول (1) بعض تعاريف الاستراتيجية

ت	رقم الصفحة	السنة	المؤلف	التعريف
1	14	2000	Macmillan	أفكار وافعال لرؤية وضمان المستقبل .

	& Tampoe			
هي الوسيلة المستخدمة للوصول الى الغايات والاهداف وليس مجرد خطة او خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تغطي جميع أنشطة المنظمة وصولاً لتحقيق اهدافها.	الصميدعي	2000	15	2
مزيج من التحركات التنافسية واساليب العمل التي يوظفها المدراء لإرضاء العملاء من اجل منافسة ناجحة وعمليات تنسيقية كاملة مع العملاء لتحقيق نجاح المنظمة.	Thompson &Gamble & Strickland	2004	3	3
الفكرة أو المبدأ الموحد الذي يعمل على ترابط أعمال وقرارات أي منظمة أو أنها الخطوط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية.	سي كراج وام جرانت	2008	11	4
الأفكار والخطط والتدعيم الذي تستخدمه المنظمات للتنافس ضد خصومها وتصمم الاستراتيجية لمساعدة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية .	بتس و لي	2008	24	5
الوسائل التي تصنع بها القيمة الاستراتيجية الجيدة والناجحة وهي التي توجه الافعال ذات الاهداف المفيدة للوصول الى النتائج المرجوة .	امسترونج	2008	35	6
تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها.	هاريسون	2009	144	7
الأهداف الرئيسية أو السياسات الأساسية أو الخطط الخاصة للوصول الى تحقيق تلك الاهداف.	العيساوي واخرون	2012	39	8

المصدر: إعداد الباحث استناداً الى المصادر المذكورة اعلاه.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بان الاستراتيجية تعبر عن نظرة للمستقبل بعيدة المدى، تتجه نحو هدف رئيس وكبير تقوم الاستراتيجية برسم خارطة طريق لتسلكه المنظمة متجهةً لتحقيق ذلك الهدف الرئيس، بعد ان تتجاوز كل العقبات والمعوقات في بيئتها الداخلية والخارجية وتوجيه مواردها التوجيه الامثل لبلوغ غايتها المنشودة.

وبناء على ما تقدم من حديث عن مفهوم الاستراتيجية يمكن تكوين معرفة اولية عن الادارة الاستراتيجية ولتوضيح معناها بشكل أكثر دقة سيورد الباحث جملة من التعاريف لمفهوم الادارة الاستراتيجية من خلال الجدول التالي:

جدول (2) بعض تعاريف الادارة الاستراتيجية

ت	رقم الصفحة	السنة	المؤلف	التعاريف
1	20	2005	ابو قحف	عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية.
2	6	2006	تومسون وستريكلياند	هي عملية إدارية يتم من خلالها تكوين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة واعداد الأهداف ومن ثم وضع استراتيجية مناسبة ويتم تطبيقها وتنفيذها.
3	41	2008	ارمسترونج	مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات تم تصميمها للوصول لأغراض المنظمة .
4	145	2009	هاريسون	عملية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل والتي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل .
5	17	2010	ياسين	منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية وتطبيقها

وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.				
عمليات إدارية شاملة ومتكاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات فعالة وأسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات .	ادريس والغالبى	2011	18	6
مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقييم والمراقبة .	وهلين وهنجر	2012	27	7

المصدر: إعداد الباحث استناداً الى المصادر المذكورة اعلاه.

وبعد ان تم عرض هذه التعاريف الخاصة بمفهوم الادارة الاستراتيجية يمكن استنتاج الاتي:

- 1- ان الادارة الاستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وما يتضمن من صياغة رؤية ورسالة واهداف المنظمة.
- 2- انها العملية التي يتم من خلالها تحديد الطريق للانسجام والموائمة بين الامكانيات التنظيمية للمنظمة وبين نوع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.
- 3- هي العملية التي يتم بواسطتها اتخاذ قرارات تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب والمنسجم مع ما جاء في الفقرتين (1) و(2) وبناء وصياغة الاستراتيجية التي تحقق الغايات والاهداف المنشودة.
- 4- هي العملية التي من خلالها يتم تحديد اسس تنفيذ الاستراتيجية ومعايير ومؤشرات تقييم ورقابة عملية التنفيذ للوصول الى الانجاز المطلوب.

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

فيرى كل من (Thompson & Gamble & Strickland, 2004: 32) ان الاهمية تتجلى في الاتي:

1. هناك حاجة ملحة لمدراء استباقيين لتشكيل التحركات وبناء هيكل تنظيمي للمنظمات للسير عليه.
2. تركز المنظمات على ان يكون اداءها ذات خطة قوية واستراتيجية.

كما أن (ياسين، 2011: 27) أفاد بأن فائدة الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تتحدد في الاتي.

- 1- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.
- 2- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة.
- 3- تمنح المنظمة مكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
- 4- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.
- 5- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- 6- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

ويؤكد (السنهوري، 2013 : 24) أنه بسبب اتجاه عالمنا الحالي نحو العولمة وزيادة حدة المنافسة وتأثير التطورات التكنولوجية على أداء منظمات الأعمال كما أن الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات يوضح لنا أن معظم منظمات الأعمال التي حققت نجاحاً في عملياتها وأنشطتها نجدها تكافح لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو في ظل البيئة التي تعمل بها وأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تمتلك المنظمات رؤية بعيدة المدى ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي لتوجه المنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر الإدارة الاستراتيجية كما أن وجود مقومات للنجاح وأخرى للفشل في كل منظمة وأن الاستفادة من مقومات النجاح وتحسين فرصها في النجاح هو الذي يميز منظمة عن أخرى ولأن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينصب على ثبات الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة المنظمات لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الجزئية للأنشطة بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة فإن الادارة الاستراتيجية كفيلة بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات.

تأسيساً على ذلك يمكن معرفة حجم الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في أداء أنشطة وعمليات منظمات الأعمال، لكونها عملية ذات طابع مثالي وعقلاني ومتجدد ومستمر، ومن ذلك اكتسبت القدرة على التعامل مع التغير المتسارع والمستمر في المتغيرات البيئية، ومع نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بما يحقق طموح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها وغاياتها.

ثالثاً: منافع الإدارة الاستراتيجية.

أن الإدارة الاستراتيجية تستطيع أن تحقق منافع كثيرة وقيمة لمنظمات الأعمال وهذا ما أكده الكثير من الباحثين والكتاب المختصين في الفكر الإداري الاستراتيجي.

فقد ساق (أبو قحف، 2005: 20) بعض المنافع التي تحققها الإدارة الاستراتيجية والتي أشارت إليها الدراسات الميدانية وهي.

- 1- توحيد وتآلف جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.
- 2- دقة التنبأ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- 3- التميز في الأداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.
- 4- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بضرور البيئة.
- 5- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 6- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند تنفيذ أي برنامج للتغيير.
- 7- تحديد توجهات المستقبل.
- 8- تساعد في تحديد الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- 9- توضح الأهداف والتوجيه اللازم للمنظمة.

كما يرى (العمرى والسامرائي، 2008: 18) إمكانية تحقيق الإدارة الاستراتيجية للمنافع التالية.

- 1- تتم الصياغة الاستراتيجية فيها بطريقة منتظمة ونظامية ومنطقية.
- 2- تضمن الأبداع والأبتكار والألتزام من قبل العاملين من مشاركتهم في صياغة الاستراتيجية.
- 3- تسمح للمنظمة بأن تصبح ريادية.

وهناك من يرى بأن منفعة الإدارة الاستراتيجية بتمكينها المنظمة بأن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل بحيث تمكن المنظمة من التأثير على الأنشطة وبالتالي تسيطر على مصيرها نسبياً وأن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تكمن في مساعدة المنظمات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية عند الأختيار الاستراتيجي كما

أنها تقدم الفرصة للعاملين بزيادة أحاسيسهم بالسلطة حيث يقوي هذا الأحساس شعورهم بفاعليتهم من خلال التشجيع والمكافأة عند المشاركة في اتخاذ القرار (العارف، 2007: 31) .

رابعاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

أن إدارة منظمة الأعمال التي تعمل ضمن إطار التوجه الاستراتيجي هي تهدف بذلك الى الوصول لأعلى درجات التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وصولاً الى تخصيص امثل وكفاً وتوزيع فعال للموارد من أجل تحقيق مركز تنافسي مميز للمنظمة وضمان التفوق على المنافسين في السوق أذن فهي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف والتي ذكرها الكتاب والباحثين ومنهم (هاريسون ، 2009 : 145);(جرادات، 2013 : 41) ;(الظاهر، 2009: 12) والذين ساقوا مجموعة من هذه الاهداف والتي هي وان اختلفت من حيث الالفاظ والتسلسل والعدد الا انها متشابهة الى حد كبير وهي .

- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والأجراءات والقواعد بما يزيد قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية.
- 2- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بما يمكن المدير من اكتشاف المشاكل مبكراً.
- 3- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من أجراءات وخطوات معينة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 4- تحديد الأولويات والأهمية النسبية ليتم وضع أهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وتخصيص الموارد بالأسترشاد بهذه الأولويات.
- 5- أيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- 6- التركيز على السوق والبيئة الخارجية لأن أستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- 7- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وأكتشاف الأخرافات وتصحيحها لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- 8- تسهيل عملية الأتصال داخل المنظمة بوجود معيار يوضح الرسائل الغامضة.
- 9- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 10- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد أتجاهاتها.

وأكد كل من (Thompson & Gamble & Strickland, 2004:4) على ان اهداف الادارة الاستراتيجية هي:

1. تسعى ان تكون تكلفة الصناعة منخفضة.
2. تصنع منافسة على اساس المميزات والجودة العالية.
3. التركيز على مكانتها في السوق الضيقة وكسب الميزة التنافسية عن طريق عمل أفضل.
4. تطوير الخبرات والمصادر للحصول على نتائج مرضية.

خامساً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

أن اعتماد المنهج الاستراتيجي في الإدارة من قبل منظمات الأعمال عملية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات والعقبات في ظل التغير السريع والمتنوع والمستمر في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وأدبيات الفكر الإداري الاستراتيجي غنية بذلك حيث تطرق العديد من الباحثين والكتاب من ذو الأختصاص لذكر هذه التحديات.

فمنهم من يرى ضرورة أثارت مجموعة من التحديات أمام القارئ لكي يأخذها في الحسبان عند صياغة القرارات الإدارية وهي (السالم، 2009: 21); (مساعدة، 2013: 41).

1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: - فنحن نعيش في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية وأصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً.

2- ازدياد حدة المنافسة: - حيث أن المنافسة لم تعد تقتصر فقط على السعر والجودة بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة وتصبح منافسة كونية ويتمثل هذا بظهور منافسين جدد مما يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في الاسواق.

3- التحالفات الاستراتيجية: - ففي عالم اليوم تلاشت حدود السيادة بين الدول مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للأقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد

الطبيعية وحرية التبادل التجاري مما جعل الشركات تتجه لأقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات العالمية.

4- **ندرة الموارد:** - أن سمة عصرنا الحاضر هي الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة مما فرض على المنظمات وضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

5- **ظهور المنظمات المتعلمة:** - مع التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة ألزمت المنظمات على أملاك القدرة على التنافس الناجح وهذا لا يتحقق لها الا مع أملاك مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية والمرونة الاستراتيجية تتطلب التزاماً طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما يتطلب الزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة.

ويتفق كل من (العمرى والسامرائي، 2008: 21); (السنهوري، 2013: 40) مع (السالم) و (مساعدة) في جملة التحديات التي ساقوها الا أنهم يضيفون تحدياً سادساً هو.

6- **التغيرات التكنولوجية:** - أصبح لزاماً على منظمات الأعمال متابعة التطورات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة لأنها أصبحت مصادر لتحقيق الميزة التنافسية وظهر مفهوم المنظمات ذات القوة الحصانية وهي المنظمات القادرة على تلبية احتياجات الزبائن بصورة أسرع من المنافسين وبالتالي تكون أقدر على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني

مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.

أن الإدارة الاستراتيجية لها عدة مراحل اختلف الكتاب والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية في تعدادها وتسلسلها وكذلك الألفاظ والمفردات التي ينتخبونها كعناوين لهذه المراحل ولكن جميع هذه التصنيفات التي أوردوها متماثلة ومتشابهة ومتطابقة الى حد كبير.

ويؤكد (أدريس والغالبي، 2011: 36) أنه مهما كان الاختلاف بشأن مراحل الإدارة الاستراتيجية وتسلسلها فإن هذه الآراء تصب جميعاً في التحليل البيئي وعمليات الصياغة والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي.

ونرى هنا أنهما قد وضعا تصنيفاً لمراحل الإدارة الاستراتيجية يتكون من أربعة مراحل السالفة الذكر ويتفق معهما في هذا التصنيف (الظاهر، 2009: 16) لأنه يرى بأن عملية الإدارة الاستراتيجية تمر بأربعة مراحل هي.

1- **مرحلة التحليل والرصد البيئي:** - وهي المرحلة التي يتم فيها أستعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية.

2- **مرحلة صياغة الاستراتيجية:** - وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من أستغلال الفرص وتجنب التهديدات ويتم فيها تحديد شامل ودقيق لكل من الرسالة والرؤية والأهداف ووضع الاستراتيجيات وتطويرها ووضع السياسات.

3- **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:** - وهي مرحلة وضع الأستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال الخطط والقواعد والميزانيات التي تضعها الإدارة العليا.

4- **مرحلة التقييم والسيطرة:** - وهما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا لتحديد مدى نجاح خيارهم الاستراتيجي ويتم التقييم على مستوى المنظمة ككل أو وحدات الأعمال أو الوظائف.

وهناك من يرى أن مراحل الإدارة الاستراتيجية هي ثلاثة مراحل رئيسة أو أساسية هي (حيرش، 2011: 32); (خير الدين، 2013: 36); (العيسوي وآخرون، 2012: 94).

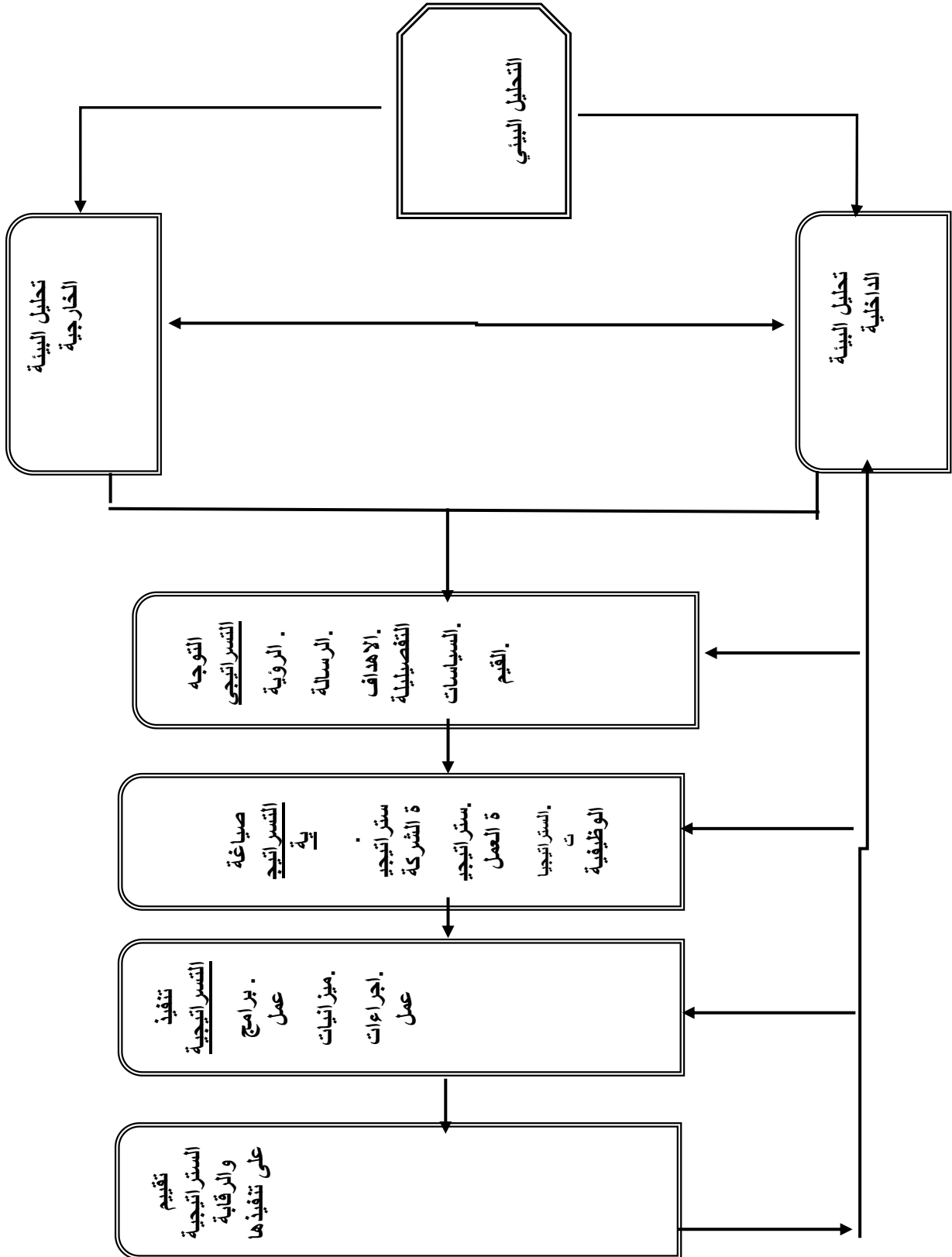
1- **تصميم الاستراتيجية.**

2- **تنفيذ الاستراتيجية.**

3- رقابة الاستراتيجية.

أما بالنسبة لـ(جرادات ،2013: 50) فإنه يذهب لضرورة ان تتضمن عمليات الادارة الاستراتيجية خمسة عناصر بدلاً من أربعة عناصر بحيث تشمل إضافة الى التحليل والتنفيذ والرقابة التخطيط ثم الصياغة الاستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بان مراحل عملية الادارة الاستراتيجية يمكن ان تتكون من خمسة مراحل وسيتم شرح هذه المراحل بالتفصيل والشكل (1) يوضح هذه المراحل:



الشكل (1)

(مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحث)

المصدر: اعداد الباحث.

أولاً: التحليل البيئي:

وهو المرحلة الأولى من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، وينبغي على المنظمات لكي تستجيب للتغيرات الحادثة في بيئاتها ان تكون مدركة لمضامينها الخارجية والداخلية، كي تتمكن من وضع الاستراتيجيات الفاعلة التي تقوم بربطهما معاً وان تتسج المفاهيم والتصرفات معاً لتحسين اداءها، وتزداد الحاجة الى التقييم الفعال بسبب السرعة الشديدة للتغيير في العالم على اتساعه (برايسون، 2003: 155).

ويعرف التحليل البيئي او الفحص البيئي بأنه اشراف وتقييم وتحصيل المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية، تصل الى الافراد المهمين في داخل المنظمة، فهي اداة تستخدمها المنظمة لكي تتجنب المفاجأة الاستراتيجية ولضمان صحتها على المدى الطويل (هانجر وويلين، 2014: 62).

وعرفه (مساعدة، 2013: 151) بالعمليات التي يطور بواسطتها المديرون الاستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن ان تؤثر على الاداء والاعمال في المنظمة الان وفي المستقبل.

ويتضمن التحليل البيئي عمليتين هما:

1- تحليل البيئة الخارجية:

أن البيئة الخارجية تشمل حياة المنظمة في الخارج وبما أن هذه الحياة متحركة باستمرار وغير ثابتة ومتفاعلة مع عناصرها وظروفها باستمرار لذلك وجب على الإدارة الاستراتيجية وأدارة المنظمة أن ترتقي بمستوى تفكيرها بشكل يعادل وينسجم مع حيوية البيئة وحركتها (بن حبتور، 2004: 143).

ولقد عرفت عملية تحليل البيئة الخارجية بتعاريف عديدة منها انها مجموعة أدوات تستخدمها الادارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات (الدوري، 2005: 83)، كما عرفها (هاريسون، 2009: 152) بانها أستعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة.

ومما تقدم يرى الباحث ان عملية تحليل البيئة الخارجية ضرورية بالنسبة لمنظمات الاعمال، وخاصة تلك التي تعمل في بيئة تتصف بالتغير المستمر، وعدم الاستقرار، لتمكينها من معرفة مايمكن استغلاله من ظروف مواتية، ومايمكن تجنبه من ظروف تشكل تهديداً للمنظمة، والاستفادة من ذلك في عملية صياغة استراتيجية قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية حتى تتمكن من النهوض بواقع المنظمة والانطلاق بها نحو تحقيق غاياتها المنشودة.

أ- تصنيف البيئة الخارجية:

أن التصنيف الشائع لدى أغلب الكتاب والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية للبيئة الخارجية هو أنها تكون على مستويين وأن أختلفوا في الالفاظ والمفردات المستخدمة في عناوين هذه المستويات ومنهم (وهلين وهنجر، 2012 : 35)؛ (الظاهر، 2009 : 104)؛ (أدريس والغالبي، 2011 : 51) (السالم، 2009 : 89)؛ (بني حمدان وأدريس، 2007 : 90).

المستوى الأول: - بيئة المجتمع أو (العامة) أو (الكلية) أو (غير المباشرة) وتتضمن قوى أكثر عمومية لاتمس أو تؤثر مباشرة على نشاط المنظمة في المدى القصير ولكنها تستطيع ان تؤثر في قراراتها على المدى الطويل مثل (القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية والحضارية، القوى التكنولوجية، القوى القانونية والسياسية).

المستوى الثاني: - بيئة المهمة (العمل) أو (المباشرة) أو (الصناعة) أو (الخاصة)، وتضم العناصر أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسية، وهذه المجموعات مثل (مالكي الأسهم، الدولة، الموردين، المجتمع المحلي، العملاء، المقرضين، نقابات العمال، النقابات المهنية).

ب- مكونات البيئة الخارجية:

- مكونات البيئة الخارجية العامة او (الكلية) او (غير المباشرة) او (بيئة المجتمع):

انه من المعروف لدى اصحاب الادارة ان ايّ كان مستوى البيئة فانها تتكون من اربعة جوانب وهي الجانب الاقتصادي والجانب السياسية والجانب التكنولوجي والجانب الاجتماعي والثقافي، وهي الجوانب التي تراعى عموماً عند تشخيص البيئة الكلية مع بعض التعديلات الطفيفة حسب اتجاهات الباحثين وتصوراتهم (حيرش، 2011 : 44-45).

ويتفق الكثير من الباحثين على ماكداه (حيرش) من ان هذه البيئة تتكون من المتغيرات التالية. (وهلين وهنجر، 2012: 130) (رشيد وجلاب، 2008: 110) (السالم، 2009: 91) (عوض، 2004: 98) (الظهور والقطامين، 2013: 68).

- القوى الاقتصادية: التي تنظم تبادل الموارد والاموال والطاقة والمعلومات.
 - القوى الاجتماعية والحضارية: التي تنظم القيم والاخلاقيات والتقاليد.
 - القوى التكنولوجية: التي تولد اختراعات لحل المشكلات.
 - القوى السياسية والقانونية: التي توزع القوة وتكون مصدر التعليمات وحماية القوانين
- مكونات البيئة الخارجية الخاصة او (المباشرة) او (المهام) او (العمل):

ان التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلباً او ايجاباً في القدرة التنافسية للمنظمات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلاً عن العوائد والارباح التي يمكن ان تحققها، كما ان قوة اي عامل من العوامل المذكورة تشكل تهديداً على المنظمة، في حين ان ضعفه يمثل فرصة يتوجب على المنظمة استغلالها (رشيد وجلاب، 2008: 115-116) ويرى (الركابي، 2004: 127) ان (Porter) قدم أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل البيئة الصناعية / التنافسية، وهو ما يسمى بـ(التحليل الهيكلي) الذي حدد فيه قطاعات البيئة التنافسية والتي تتمثل بتفاعل خمس قوى هي: -

- تهديد المنافسين الجدد.
- قوى المجهزين التفاوضية.
- قوة المشترين التفاوضية.
- تهديد المنتجات البديلة.
- حدة المنافسة.

2-تحليل البيئة الداخلية.

أن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات لا يمكن أن يكونا ناجحين على مستوى المنظمة بدون التفهم العميق للعوامل الاستراتيجية داخل المنظمة، وهي عوامل القوة والضعف الداخلية التي تعمل لدعم الاستراتيجية أو تقيدها (وهلين وهنجر، 2012: 178).

وعرفت عملية تحليل البيئة الداخلية بانها ألقاء نظرة تفصيلية الى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف والقيود (ادريس والمرسي، 2006: 209)، كما عرفها (العمرى والسامرائي، 2008: 36) بانها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المنظمة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها، وقدراتها، ومراكز قوتها، وثقافتها، وهيكلها التنظيمي.

ويرى الباحث مما تقدم ان عملية تحليل البيئة الداخلية هي عملية ذات اهمية قصوى بالنسبة لمنظمات الاعمال، حتى تستطيع الوقوف على الامكانيات التنظيمية لها، ومعرفة ماتمك من موارد مختلفة، مما يؤدي الى معرفة مدى قوة مركزها وحجمها وتأثيرها في السوق او الميدان الذي تعمل فيه، مما يمكنها من صياغة استراتيجية فاعلة بعدما تقوم بتدعيم مواطن قوتها ومعالجة مواطن ضعفها.

أ- مكونات البيئة الداخلية.

أن العوامل الاستراتيجية في بيئة المنظمة الداخلية هي الاتي (وهلين وهنجر، 2012: 178):

- **الهيكل:** وهو نمط العلاقات في المنظمة وتنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الافراد ويوجه العمل نحو تحقيق الاهداف وأنجاز مهمة المنظمة ويوجد أنواع عديدة من هذه الهياكل لكن الاكثر شيوعاً في المنظمات المعقدة والحديثة هي الهياكل (البسيطة - الوظيفية - المبنية على أقسام - المصفوفة - المختلطة).
- **الثقافة:** وهي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات التي يتقاسمها اعضاء المنشأة وتنتقل من جيل الى آخر من العاملين وتؤدي هذه الثقافة الى معايير قواعد السلوك حيث تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا وهي تشكل أيضاً سلوك الافراد داخل المنشأة.
- **الموارد:** وهي الموارد المالية والبشرية والانظمة والقدرات التكنولوجية ولهذه الموارد أهمية وظيفية في مجال التسويق والمالية والبحث والتطوير والانتاج والموارد البشرية وأنظمة المعلومات ويجب تدقيق ومراجعة هذه الموارد لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية

ويؤكد (الفريجي والفريجي، 2013: 101) بأنه رغم اختلاف الباحثين والكتاب في حقل الادارة الاستراتيجية في تعريف البيئة الداخلية الا أنهم يتفقون بشكل عام على مكونات هذه البيئة وتشمل (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الموارد).

كما يوجد تصنيف آخر لمكونات البيئة الداخلية وهو. (رشيد وجلاب، 2008: 139)

❖ الموارد: وتشمل الاتي:

- الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والمادية.
- الموارد البشرية: وتتضمن المهارات والمعرفة والتفاعل والاتصال والدافعية والادارة الجيدة
- الموارد غير الملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية والمعرفة التكنولوجية.
- الموارد التنظيمية وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات.

❖ القابليات التنظيمية: وتشير الى قدرة المنظمة على القيام بنشاط منتج معين بأستخدام مآليها من تشكيلة الموارد.

❖ المقدرات الجوهرية: وهي التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة لاسيما ما يتصل منها بالتنسيق بين مهارات الإنتاج المتعددة وتحقيق التكامل بين انماط التكنولوجيا المختلفة.

وبعد اجراء عملية التحليل البيئي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) والوقوف على مكامن القوة والضعف التنظيمية وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تبدأ عملية تحديد موقف المنظمة ومن ادوات تحديد موقف المنظمة الحالي هو تحليل (SWOT) اعتماداً على عناصر القوة والفرص والتهديدات. ويؤكد (جووايتهيد، 2013:102) ان تحليل (SWOT) هو الأداة الأكثر شيوعا في عمليات التقييم الخارجية والداخلية، والفكرة الأساسية لهذا التحليل تقوم على تحديد وتوثيق نقاط القوة والفرص والتهديدات وبعد ذلك يتم بناء استراتيجية قادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات بعد معالجة نقاط الضعف والبناء على نقاط القوة.

كما عرفه (العمرى والسامرائى، 2008:152) بأنه التحليل الذي يهدف الى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة، بالفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها من البيئة الخارجية.

ان تحليل او نموذج تحليل سوات يمكن ان يطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة والاداء، او النموذج الرباعي للفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف ويطلق عليه بالانكليزية (SWOT) وهو اختصار للاربع كلمات الاساسية (ماهر، 2007:220):

- S نقاط القوة Strengths .

- W نقاط الضعف Weaknesses .

- O الفرص Opportunities .

- T التهديدات. Threats.

وبعد هذا الاستعراض لعناصر تحليل (SWOT) لابد لنا من التعريف بهذه العناصر ويمكن تعريفها بالآتي (الخفاجي، 2010:164):

- جوانب القوة: تمثل معطيات او مخارج المنظمة، التي تمكنها قيادة تحقيق المنفعة للزبون او ميزة تنافسية.
- جوانب الضعف: تعني ان المهارات والاستعدادات لا تؤهل المنظمة لاختيار استراتيجيات تدعم رسالتها وتنفيذها.
- الفرص: هي الاحداث او الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي الى اداء اقتصادي طبيعي.
- التهديدات: وهي الاحداث او الظواهر في بيئة المنظمة التي تخلق صعوبة امام المنظمة لتحقيق مستوى اداء اقتصادي حسن، او على الاقل المحافظة عليه - او يندر بلوغ ذلك المستوى من الاداء.

يمكن توضيح نموذج تحليل مصفوفة (SWOT) من خلال الجدول الاتي لمنظمة تابعة الى وزارة الشباب والرياضة العراقية:

الجدول (3)

(امثلة لنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية التابع لوزارة الشباب والرياضة العراقية)

ت	نقاط القوة	نقاط الضعف
1	توفر العدد الكافي من العاملين المختصين إدارياً وفنياً.	قلة الإيرادات المالية في المركز.
2	توفر البنى التحتية اللازمة كالفاعات الرياضية	عدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع.
3	والملاعب.	الروتين الشديد في الإجراءات الإدارية والمالية
4	وجود التجهيزات والأجهزة الرياضية الحديثة.	الحوافز المادية شبه معدومة في المركز
5	توفر الأثاث المكتبي والقرطاسية بشكل جيد.	

ت	الفرص	التهديدات
1	القوانين والتشريعات الحكومية الداعمة للعمل الرياضي	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية
2	وجود الكفاءات العلمية والفنية الرياضية	هجرة الكفاءات العلمية الى خارج البلاد
3	التطور الكبير في الأجهزة والمعدات الرياضية	تدني المستوى التعليمي في البلاد
4	التنسيق والتعاون مع الجهات المحلية والعربية والدولية	البطالة وارتفاع مستوى الفقر بين الشباب
5	الأعراف والتقاليد الاجتماعية إيجابية باتجاه العمل الرياضي.	

المصدر: اعداد الباحث

ويرى (تومسون وستريكلاوند، 2006:125) ان تحليل (SWOT) يعتمد على مبدأ اساسي، هو ان الجهود التي تبذل في بناء الاستراتيجية لابد ان يكون الهدف منها خلق تلائم جيد بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة ومواردها وهذا ينعكس في التوازن بين متغيرات المصادر وعيوبها ومكانتها الخارجية التي تنعكس على الظروف التنافسية والصناعية وفرص المنظمة الخاصة في السوق والتهديدات البيئية والخارجية لارباح الشركة ومكانتها السوقية.

لذلك نرى ان تحليل (SWOT) يساعد ادارة المنظمة على تحديد الموقف الاستراتيجي واختيار استراتيجية معينة هي واحدة من أربع استراتيجيات لخصها (الدوري، 159-161) بالآتي:

- استراتيجية هجومية: تهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة الى نقاط قوة كبيرة.
- استراتيجيات علاجية: تهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة.
- استراتيجيات دفاعية: تهدف للدفاع ضد اخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.
- استراتيجيات انكماشية: تهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. ولغرض التوضيح انظر الشكل (2).

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	التهديدات

شكل (2)

استراتيجيات تحليل سوات

* المصدر: - الدوري، زكريا مطلق، 2005، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص160.

لقد ذكر العديد من المختصين في الادارة الاستراتيجية فوائد عديدة تتجسد من خلالها أهمية هذا التحليل ومنهم (المرسى واخرون، 2007:264) عندما أكدوا بان فائدة هذا الالية التحليلية لا تقتصر على تحديد الموقف التنافسي لمنظمة الاعمال، وما تتمتع به من قدرات وموارد وكذلك أفضل السبل لاستخدامها، ولكن تمتد هذه الفائدة لتشمل ايضاً تحديد الفرص التي لا يمكن حالياً المنظمة من استغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب افتقارها للموارد المناسبة لذلك.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي:

ويتضمن الاتي: -

1-الرؤية الاستراتيجية :

ويؤكد (بتس. لي، 2008:4) ان كل منظمات الاعمال تحتاج الى رؤية استراتيجية حول اين تريد ان تذهب وكيف تصل الى مقصدها، وان بذور الميزة التنافسية تستقر في رؤية المنظمة وكيف تترجم تلك الرؤية الى واقع ملموس.

أ- مفهوم الرؤية الاستراتيجية:

لقد ورد في ادبيات الادارة الاستراتيجية العديد من التعاريف لمفهوم الرؤية الاستراتيجية والتي ساقها الباحثون والكتاب والجدول التالي يوضح بعض هذه التعاريف:

جدول (4) بعض تعاريف الرؤية الاستراتيجية

ت	رقم الصفحة	السنة	المؤلف	التعريف
1	278	1998	Hussey	تعبير عن اهداف المنظمة وقيمها على الأمد الطويل بطريقة توضح ماتسعى المنظمة الى تحقيقه .
2	405	2001	Daft	مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة بأتجاه الطريق الواحد للمستقبل .
3	267	2003	برايسون	توصيف لما تكون عليه المنظمة بعد ان تنجح استراتيجيتها وتحقق كل طاقاتها.
4	89	2004	بن حبتور	منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك للمنظمة بكل نشاطاتها ، فهي رؤية انسانية ومستقبلية وجماعية تبلور تنظيم عمل الجميع بأتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود نحوه .
5	46	2004	عوض	طموحات المنظمة وامالها في المستقبل ، والتي لايمكن تحقيقها في ضل الموارد الحالية .
6	7	2006	تومسون وستريكلاندر	هي خريطة للمسار الذي تسلكه المنظمة لتوضيح مستقبلها وتوفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والعلماء والأسواق والإنتاجية التي يجب ان تتبعها الشركة وما يجب تطويره من امكانات.
7	46	2008	بتس ولي	تطلعات المنظمة الى ماترغب حقيقة في ان تكونه ، وهي مهمة لتوظيف خيال افراد المنظمة وتحريك طاقتهم لتحقيق غرض ، سبب او غاية اعلى.
8	45	2010	ياسين	الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الانساني .

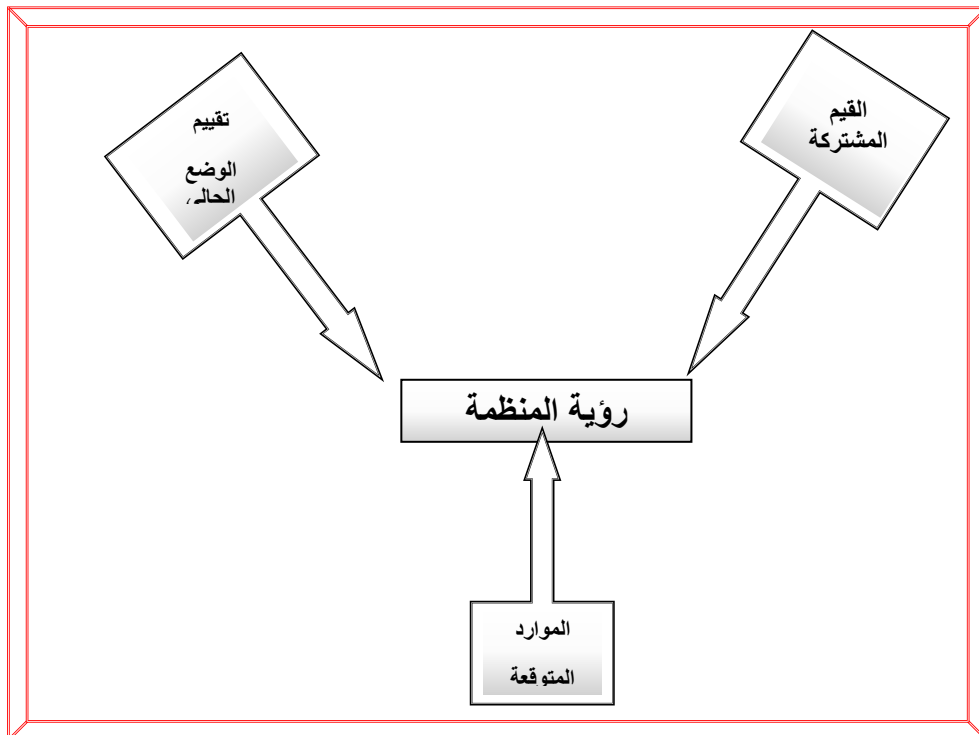
المصدر: اعداد الباحث استناداً للمصادر المذكور اعلاه

وتأسيساً على ماتقدم يرى الباحث بان الرؤية هي توصيف ذهني للصورة المستقبلية التي تتكون في مخيلة ادارة المنظمة، والتي تستمد مضامينها من الافكار الابداعية والطموحة لهذه الادارة.

ب- عناصر الرؤية الاستراتيجية:

توجد العديد من التصنيفات التي ذكرها المختصون فيما يخص عناصر الرؤية الاستراتيجية ومنهم (الفريجي والفريجي، 2013:49) فيرى ان القادة الاستراتيجيون عندما يبدئون بتحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فانهم يستندون الى مجموعة من العناصر هي:

- **القيم المشتركة:** ان القيم السائدة في المنظمة يكون لها الأثر الكبير في تحديد طبيعة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مثل الأعراف والتقاليد والثقافة التنظيمية التي احد مكوناتها ثقافة القادة وكلها تمثل اطر عامة للتفكير الذي يحدد الطموحات واحلام المستقبل.
- **تقييم الوضع الحالي:** لصياغة رؤية مستقبلية تتسم بالواقعية ينبغي ان تستند هذه الصياغة وتنطلق من الوضع الحالي بالمنظمة باتجاه المستقبل لان معرفة الوضع الحالي وطبيعة المنافسة ونوع وكمية الموارد المتاحة من اهم اركان صياغة رؤية ناجحة.
- **الموارد المتوقعة:** ان الطموحات المستقبلية للمنظمة لا يتم بنائها وفقا للموارد المتاحة لها حالياً ولكن يتم بنائها على ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد في المستقبل:



الشكل (3)

عناصر الرؤية الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث

ج- خطوات صياغة الرؤية الاستراتيجية.

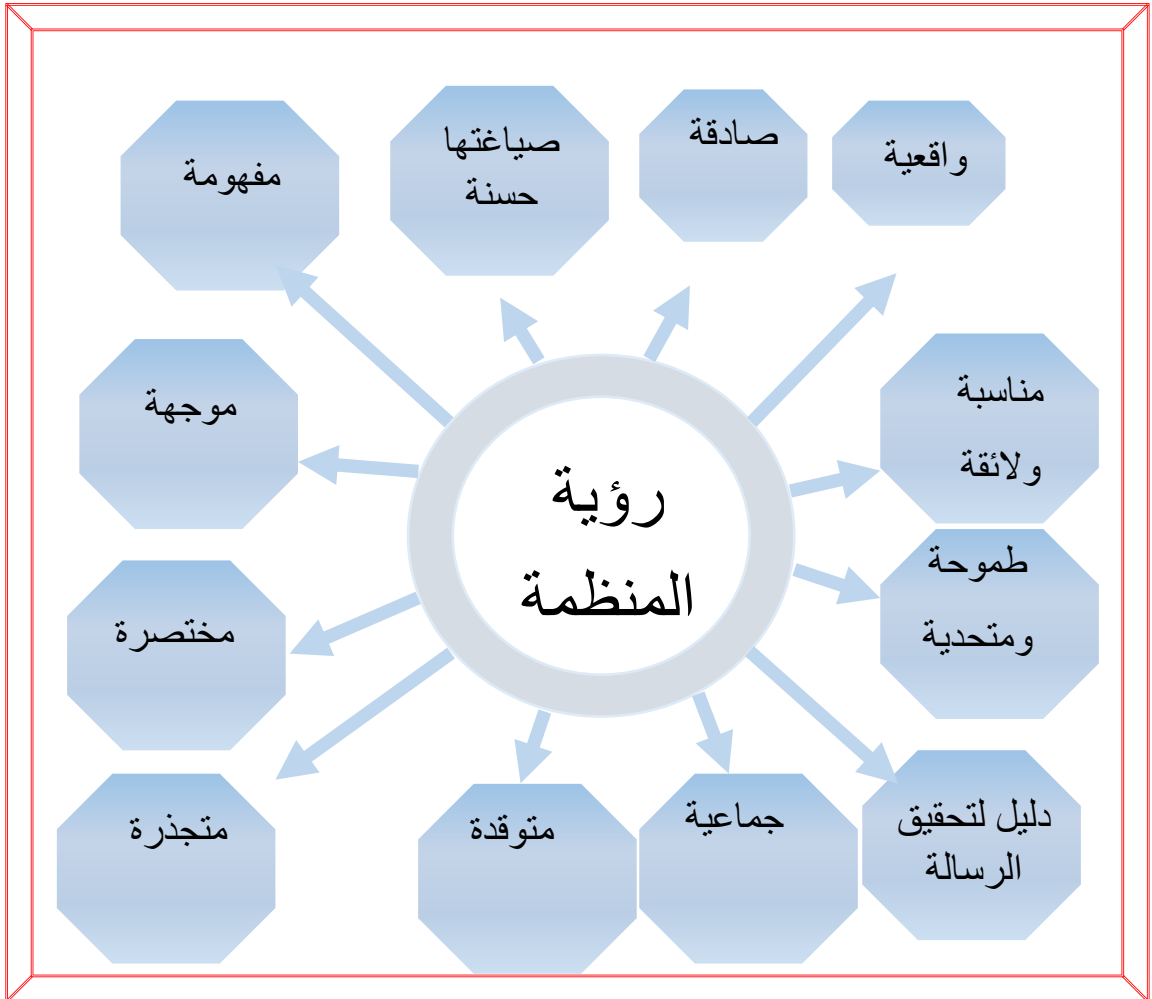
يتفق الباحثون على وجود خطوات لعملية صياغة الرؤية الاستراتيجية وساقوا في ذلك العديد من التصنيفات لخطوات عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ومنهم (رشيد وجلاب، 2008: 173-174) (العيسوي واخرون، 2012: 227-228) اذ اتفقوا على ان عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية تتضمن الخطوات الاتية:

- **دراسة الوضع الحالي للمنظمة:** اي ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها، وكذلك ماهية الصناعة التي تعمل فيها وعلاقتها بالمحيط الخارجي، والقيم التي تريد ان تعكسها للمجتمع العاملة فيه، والغرض الرئيس لها.
- **اشراك اصحاب المصالح:** ويعني اشراك اصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة، من داخل المنظمة او خارجها، لضمان الدعم المطلوب من قبلهم.
- **استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة:** وهذا يكون من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة، اي عمل تقديرات اولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- **توليد الرؤى البديلة:** حيث ان التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها من خلال الخطوة السابقة، يمكن ان ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة.
- **اختيار الرؤية النهائية:** وتتضمن اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة وقيم الادارة العليا وتفضيلاتها.

د- خصائص وسمات الرؤية الاستراتيجية: لقد أكد العديد من الباحثين ان الرؤية الاستراتيجية الفعالة والجيدة يجب ان تتسم وتتوفر فيها مجموعة من الصفات والخصائص ونذكر هنا ما اورده (الكرخي، 2009: 82-83) من مجموعة من السمات الضرورية للرؤية الناجحة وهي:

- **واقعية:** اي ممكنة التحقيق وليست خيالية.

- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة.
- صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
- مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
- مناسبة ولائقة: تتلائم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتتسجم مع همومه.
- طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل.
- موجهة: اي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المنظمة نحو اهدافها.
- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة.
- متجذرة: تستمد اصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
- متوقدة: تثير الهمم، وتعبئ الطاقات، وتشجع العمل الجماعي.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- دليل لتحقيق الرسالة: لانه الإطار التي تصاغ داخله الرسالة.



شكل (4) السمات الضرورية للرؤية الاستراتيجية الناجحة من وجهة نظر (الكرخي)

المصدر: اعداد الباحث

هـ - أهمية صياغة الرؤية الاستراتيجية.

ان لصياغة الرؤية الاستراتيجية اهمية كبيرة تطرق اليها الباحثين ومنهم (تومسون وستريكلاند، 2006: 8) حيث اكدا على ان أهمية صياغة الرؤية تنبع من كونها ذات قيمة كبيرة في عملية اعداد الاتجاهات العامة ووضع الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة في ظل تطلعات الإدارة العليا لما هو ابعد من حدود الوقت الحاضر كذلك التفكير بصورة استراتيجية في التاثير الذي تحدثه التقنيات الجديدة والتغير في حاجات العملاء وتوقعاتهم وكيفية اللحاق بالمنافسين وما يجب ان تقتنصه المنظمة من فرص متاحة.

في حين يرى (رشيد وجلاب، 2008: 176) وجود مجموعة من الفوائد التي تحققها الرؤية للمنظمة وهي:

- تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها.
- تعطي معنى الحياة لدى العاملين.
- تزيد من التزام العاملين.
- توضح معالم الطريق الى التميز.
- تعد اساساً لصياغة استراتيجية المنظمة.

كما ان اهمية الرؤية المستقبلية لمنظمة الاعمال يمكن ان تبرز من خلال الاتي (بني حمدان وادريس، 2007: 123): -

- ضرورة ان تراقب منظمة الاعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها في المستقبل.
- تبرز الرؤية الحاجة الى استراتيجيات ابداعية مستندة الى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الاعمال لاستراتيجيات طويلة الامد.
- تبعد منظمة الاعمال عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للاعمال.

- تحت على احدث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الاعمال، وفي نماذج السلوك الاساسية.

- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الاعمال.

2- رسالة المنظمة:

بعد صياغة الرؤية تاتي عملية صياغة رسالة المنظمة التي يمكن اعتبارها خطوة مهمة لعمليات الادارة الاستراتيجية، والتي عرفت بانها الغرض من وجود المنظمة حيث يرتبط وجود اي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الاساسية من القيم التي يحملها مؤسسوا المنظمة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة والمجتمع التي تنتمي اليه (السنهوري، 2013: 62).

أ- مفهوم الرسالة.

ورد الباحثون العديد من التعاريف لمفهوم الرسالة والجدول التالي يوضح هذه التعاريف: -

جدول (5) بعض تعاريف الرسالة

ت	رقم الصفحة	السنة	المؤلف	التعريف
1	134	2003	برايسون	توضح هدف المنظمة، او السبب في انها تفعل ماتفعله.
2	37	2005	ابو قحف	صياغة لفظية تعكس التوجهات الاساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة او ضمنية .
3	42	2006	تومسون وستريكلاوند	هي التي ترسم حدود عمل المنظمة والنطاق الحالي لها وكذلك تمثل النقطة التي تنطلق منها الشركة للبحث وتحديد ما ينبغي ان يكون عليه عملاء المنظمة.
4	96	2009	الكرخي	عبارة مختصرة ، قليلة الفقرات ، سهلة التذكر ،

توضح سبب وجود المنظمة وتصور اهدافها واغراضها وترشد الادارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة .				
غرض المنظمة او السبب في وجودها ومقومات تقربها والتي تجعلها مختلفة عن الاخرين، وايضاً تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة.	الظاهر	2009	199	5
الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها وهدفها وتهدف لبيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.	السكرانة	2010	177	6
الغرض الاساسي الذي وجدت من اجله المنظمة ، او المهمة الجوهرية لها ، وهي مبرر وجودها واستمرارها .	ياسين	2010	45	7
تؤكد على ماهية المنظمة بالاشارة الى نوع الانشطة، والعملاء، والاسواق التي تخدمها المنظمة.	ادريس والغالبي	2011	17	8

المصدر: اعداد الباحث استناداً للمصادر المذكورة اعلاه.

ويرى الباحث بان الرسالة هي التعريف بواقع منظمة ما، ولاي سبب تأسست، وماتريد ايصاله للمجتمع من منتجات او خدمات تستطيع تقديمها وفق الامكانيات والموارد المتاحة لها، وهي ايضاً مايرشد الادارة العليا ويوجهها نحو تحقيق النتائج المرجوة.

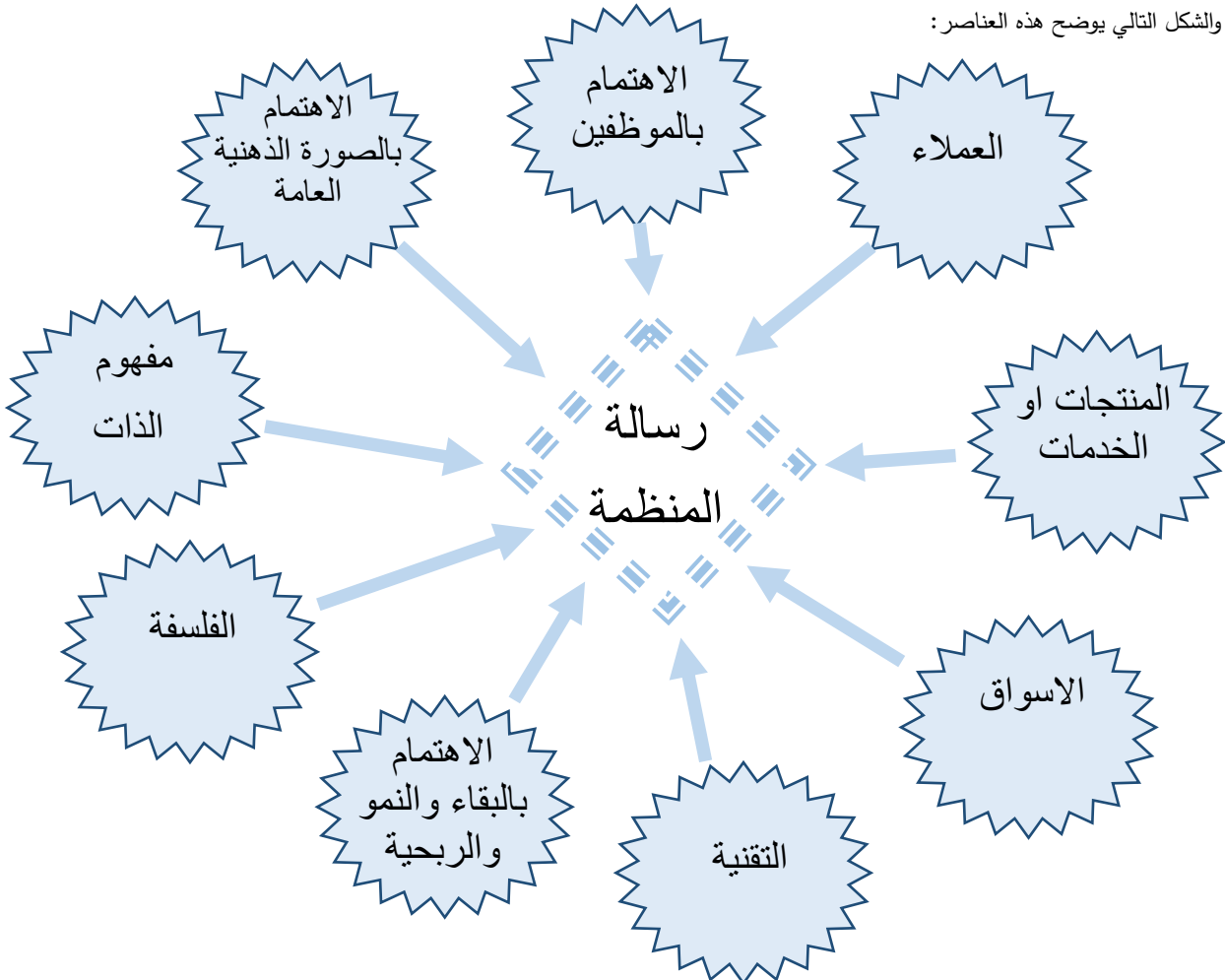
ب- صياغة رسالة المنظمة:

تتمثل الحاجة الاستراتيجية الى صياغة رسالة كونها تعتبر موجهاً او دليلاً لجميع اعضاء المنظمة، فالرسالة تعكس في مضمونها التصور العام، والفكر الفلسفي الممتد للمؤسسة وقيادتها الادارية في رؤيتهم لموقع المنظمة في البيئة المحيطة والدور الذي تقوم به والمجتمع والسوق الذي تخدمه (العيساوي واخرون، 2012: 242).

وبصورة عامة ولكي تتم عملية صياغة رسالة فعالة وجيدة لا بد ان تتمحور هذه الرسالة حول تسعة عناصر ذكرها واتفق عليها العديد من الكتاب والباحثين في حقل الادارة الاستراتيجية، وان اختلفت احيانا من حيث تسلسلها والالفاظ والمفردات المستخدمة ولكنها متشابهة الى حد كبير من حيث المعنى والمضمون وهي (ابو الجدائل، 2009: 44) (الكرخي، 2009: 108); (رشيد وجلاب، 2008: 179); (السكرانة، 2010: 181).

- العملاء: وتتضمن معرفة عملاء المنظمة؟
- المنتجات او الخدمات: وتتضمن معرفة المنتجات والخدمات الأساسية للمنظمة؟
- الاسواق: تشمل معرفة الأماكن الجغرافية للأسواق التي تنافس فيها المنظمة؟
- التقنية: هل تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة في عملياتها؟
- الاهتمام بالبقاء، والنمو، والربحية: هل تعمل المنظمة على النمو وتحقيق الارباح؟
- الفلسفة: ماهية القيم والمعتقدات الأساسية والاولويات الأخلاقية للمنظمة؟
- مفهوم الذات: معرفة الميزة التنافسية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها؟
- الاهتمام بالصورة الذهنية العامة: وتشمل الاهتمامات الاجتماعية والبيئية للمنظمة؟
- الاهتمام بالموظفين: هل تعتبر المنظمة الموظفين قيمة جوهرية لها؟

والشكل التالي يوضح هذه العناصر:



شكل (5) عناصر رسالة المنظمة من وجهة نظر (ابو الجدائل); (الكرخي); (رشيد وجلاب); (السكرانة)
المصدر :- اعداد الباحث

ج - العوامل المؤثرة في الرسالة:

توجد مجموعة من العوامل التي لها تأثير كبير على صياغة رسالة المنظمة، ولقد اورد العديد من الباحثين والكتاب مجموعة من هذه العوامل ولكنهم اختلفوا في تصنيفها.

فقد ذكر (عوض، 2004: 45); (الكرخي، 2009: 96) عوامل عديدة واكدا على تاثيرها في تحديد مضمون رسالة المنظمة واهمها:

- نتائج تقييم البيئة الخارجية، ونوعية الفرص المتاحة، وطبيعة التهديدات المفروضة.
- نتائج تقييم البيئة الداخلية، وامكانات المنظمة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها.
- طبيعة المنافسة واهتمام المنافسين والادارة والعليا.
- قيم المنظمة وفلسفتها.
- رغبات المستفيدين وطوحاتهم.

د - خصائص الرسالة الفعالة:

لكي تكون الرسالة جيدة وفاعلة وقادرة على احداث التغيير وتلبية طموحات جميع الاطراف الداخلية او الخارجية المرتبطة بالمنظمة فيجب ان تتصف بخصائص تطرق اليها معظم المختصين في حقل الادارة الاستراتيجية ومن اهم هذه الخصائص (جرادات، 2013: 176); (السنهوري، 2013: 72); (السكرانة، 2010: 182); (المرسي وابو بكر، 2007: 91); (بني حمدان وادريس، 2007: 130):

- ان تكون الرسالة واضحة المعاني، ودقيقة في التعبير ومختصرة وسهلة وممكنة الفهم من قبل جميع الاطراف الداخلية والخارجية.
- ان تتسم بكونها مثيرة للحماس والتفائل لدى اعضاء المنظمة، بحيث يتم تبنيها من قبل الجميع لاشباع احتياجات العاملين في المنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- ان تكون قابلة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل.

- ان تتسم بالواقعية والمنطقية وتؤكد الانسجام والتناسق بين امكانيات المنظمة، مع اهدافها واستراتيجياتها لكي يمكن تحقيقها.
- ان تكون الرسالة معبرة عن فلسفة وقيم ومعتقدات المنظمة، ومنسجمة مع مكونات التوجه الاستراتيجي.
- ان تمتاز بقدرتها على ان تحضى بقبول وتأييد ودعم اعضاء المنظمة، لأنها إذا لم تحصل على القبول من قبلهم فلن يتحمسوا لتحقيقها.
- ان تتسم بالتعبير عن الجوانب التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وان تعكس صفاتها الرئيسية، وتدل على غايتها واهدافها ومقومات تحقيقها، وكيفية تحقيقها لنتائجها المرجوة.
- ان تكون الرسالة مؤكدة ان وجود المنظمة لخدمة عملائها وتعظيم منافع اعضائها وبيئتها، ومركزة على الخصائص التي تتفرد بتقديمها للعملاء.

هـ- أهمية رسالة المنظمة:

ان اهمية صياغة رسالة للمنظمة تكمن في كونها صاحبة الدور الاكبر في مساعدة الشركاء بالتعرف على الهوية الذاتية للمنظمة واهم ما يميزها عن المنظمات الاخرى، ولكونها ايضا تلعب دورا كبيرا في تنمية الاستراتيجية وتمثل معيارا يستند عليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية (السالم، 2009: 73).

كما يؤكد (جرادات , 2013 :177);

(السكرانة، 2010: 180) ان اهمية وجود الرسالة للمنظمة تتجلى في الاتي:

- ضمان اجماع كل أطراف العمل في المنظمة على غاية او غايات واغراض واحدة.
- تحديد اسس ومعايير واحدة ومحددة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.
- تعتبر الرسالة هي النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه تلك الجهود.
- تؤدي الرسالة الى تحديد الاغراض التنظيمية المختلفة، وبالتالي ترجمتها الى اهداف تفصيلية.

3- الغايات والأهداف:

يحول اعداد الاهداف، الرؤية الاستراتيجية الى اهداف اداء محددة، وتمثل هذه الاهداف التزاماً ادارياً من قبل المنظمة بتحقيق نتائج ومردودات محددة، وإذا لم يتم تحويل اتجاه المؤسسة طويل الاجل لاهداف اداء محددة ودفع المديرين لظهار التقدم في مسار تحقيق هذه الاهداف، فسوف ينتهي الحال بمضامين (الرؤية والرسالة)، الى مجرد شعارات او كلمات طريفة وزينة واحلام لا يتم تحقيقها (تومسون، وستريكلاند، 2006: 45).

وقبل البدء باستعراض مفهوم الاهداف لابد لنا من التطرق أولاً الى اوجه الاختلاف ما بين الغايات والاهداف.

فيرى (الدوري، 2005: 57) ان الغايات هي نهايات عامة وهذه الغايات تتصف بالعمومية في حين ان الاهداف تمثل المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة الى نواحي محددة يمكن قياسها.

أ- مفهوم الاهداف:

توجد العديد من التعاريف التي اوردها المختصين من كتاب وباحثين لمفهوم الاهداف والجدول التالي يوضح هذه التعاريف: -

جدول (6) بعض تعاريف الاهداف

ت	رقم الصفحة	السنة	المؤلف	التعريف
1	290	1998	Hussey	تعبر عن المعالم الرئيسة ونقاط الاستدلال على طول المسار الذي تختاره المنظمة.
2	8	2006	تومسون وستريكلاند	النتائج والمردود التي تسعى لتحقيقه ، وتعد هذه الاهداف معايير قياسية او مؤشرات معيارية لمتابعة اداء المنظمة ومدى تقدمها في عملها .
3	109	2007	ماهر	النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال

التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما انها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والاداء الداخلي للمنظمة.				
نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت المنظمة على تحقيقه.	هاريسون	2009	154	4
هي النتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها كما انها أداة لقياس أداء المنظمة ومدى التقدم في تحقيق النتائج المنشودة.	ابو الجدائل	2009	125	5
نتيجة نهائية لنشاط مخطط ، وتحدد الاهداف مايجب انجازه ، ومتى ، ويجب ان يكون ذلك كميأً كلما امكن.	وهلين وهنجر	2012	37	6
النتائج النهائية المطلوب تحقيقها خلال زمن محدد للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف	الحميري	2012	208	7
النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي .	الضمور والقطامين	2013	105	8

المصدر: اعداد الباحث استناداً للمصادر المذكورة اعلاه.

وبعد عرض هذه التعاريف لمفهوم الاهداف يمكن القول بان الاهداف هي النهايات المرجوة للأنشطة التي تم التخطيط لها وانجازها، في ضوء تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، ورؤيتها ورسالتها وغاياتها، وتكون على شكل منتجات او خدمات يتم تقديمها للمجتمع.

ب- صياغة الاهداف:

ان الاساس الذي تقوم عليه اي استراتيجيية خاصة بالنشاطات لمنظمة من المنظمات هو وضوح الاهداف، وعلى هذا فانه إذا لم يتوفر تحديد واضح للاهداف، فلن يكون في استطاعة

الاستراتيجية ان توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يتعلق باي موضوع من الموضوعات (سي كراج و ام جرانت، 2008: 14).

كما يؤكد (المرسي واخرون، 2007: 122-123) ان الاهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ او بمجرد الاشارة الى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤشرات في المستويات التنظيمية المختلفة وهذه المؤشرات هي:

- **المؤثرات الخارجية:** توجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر في ماهية الاهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم انشطته، وكذلك سلوك الجماعات الضاغطة.
- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر في الطريقة التي يفكر، ويتصرف، ويستجيب بها الافراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم، والمعتقدات، والرموز، والشعارات، ونماذج الادارة والقيادة، بالاضافة الى الهياكل والانظمة.
- **توقعات الافراد والجماعات:** تؤثر توقعات الافراد والجماعات ذات العلاقة او المصلحة في تحديد نوعية الاهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأولويات هذه الاهداف والوزن النسبي لها.
- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة انشطتها، ومراحل دورة حياة منتجاتها، ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية الاهداف.

ج- أنواع الأهداف:

لقد تعددت التصنيفات لاهداف المنظمة، بتعدد آراء ومنطلقات واضعها من الكتاب والباحثين ومن اهم هذه التصنيفات:

أ- **تصنيف حسب الاهمية:** حيث تصنف الاهداف الى الاتي (رشيد وجلاب، 2008: 205):

- **أهداف رئيسية:** هي الاهداف التي لاتحتاج الى التعريف بسبب وجودها، وتعد مصدراً مباشراً للشعب، مثل هدف تحقيق الارباح.

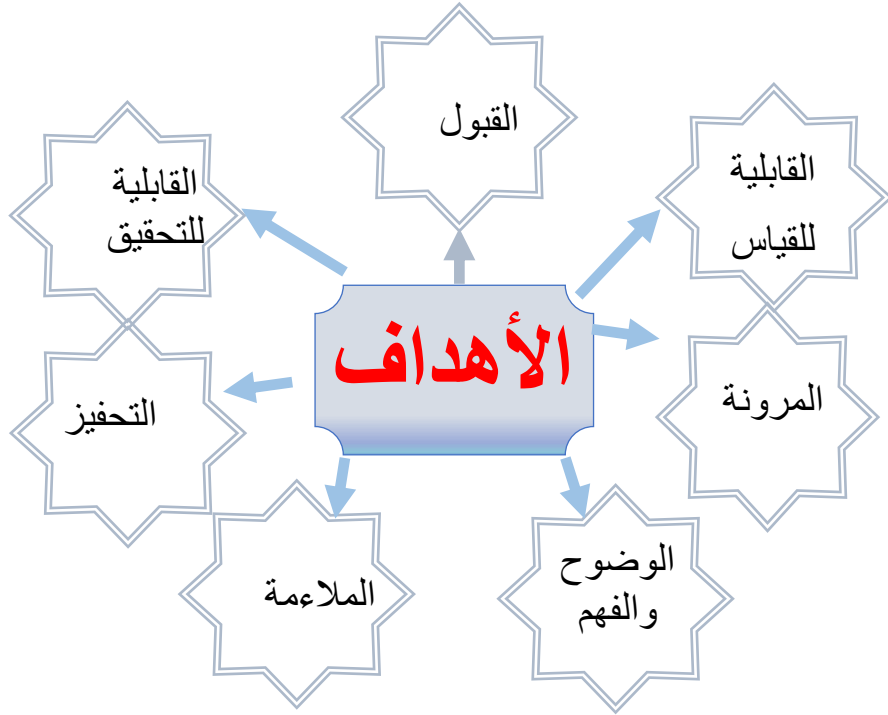
- أهداف مساعدة: هي اهداف ذات طبيعة وسيطة تعمل على تسهيل انجاز الاهداف الرئيسية.
- ب-تصنيف حسب الفترة الزمنية لانجازها: وتصنف الى الاتي (الظهور والقطامين،
:2013 :105)
- اهداف قصيرة المدى: هي الاهداف التي يتوقع انجازها خلال عام واحد.
- اهداف متوسطة المدى: هي الاهداف التي يتوقع انجازها خلال فترة زمنية تمتد من عامين الى خمسة اعوام.
- اهداف بعيدة المدى: هي الاهداف التي يتوقع انجازها خلال فترة زمنية تزيد على خمسة اعوام، وقد تصل الى عشرين عام او أكثر.
- ج-تصنف الى اهداف استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية: ويمكن ايجازها بالآتي (السكرانة،
:2010 :236)
- الاهداف الاستراتيجية: وهي تصاغ بشكل عام وتضعها الادارة العليا على مستوى المنظمة ككل وتكون طويلة الاجل وغير محددة النهاية.
- الاهداف التكتيكية وهي تصاغ على مستوى القطاعات وتكون متوسطة الاجل وأكثر تحديداً من الاهداف الاستراتيجية وتشتق منها وتمثل وسائل تتحقق من خلالها الاهداف الاستراتيجية.
- الاهداف التشغيلية: تصاغ على مستوى الاقسام والوحدات والافراد وتكون أكثر تفصيلاً من الاهداف التكتيكية وقصيرة الاجل وتمثل وسائل لتحقيق الاهداف التكتيكية.
- د- تصنف الى اهداف رسمية واهداف فعلية (مساعدة، 2013 :139) :
- الاهداف الرسمية: تتمثل بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الاعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي واهتمامها باهداف المالكين.
- الاهداف الفعلية: هي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد واداء الانشطة والمهام لوحدات العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى اليها المنظمة.
- ه- كما توجد تصانيف اخرى مثل (الركابي، 2004 :184):
- التصنيف على اساس الوظيفة: الى اهداف انتاجية، تسويقية، ادارة الموارد البشري.

- التصنيف على اساس المستوى التنظيمي: ويكون التصنيف الى اهداف على مستوى المنظمة اولاً والاقسام ثانياً والوحدات ثالثاً.

د- خصائص الاهداف الجيدة:

توجد مجموعة من الخصائص التي ينبغي ان تتصف بها الاهداف الجيدة والمؤثرة اتفق عليها جملة من الباحثين والكتاب وهي لاختلف عن بعضها بل تكاد تكون متطابقة الى حد كبير، اذ يرى (ادريس والمرسي، 2006: 139-141) انه لا بد من توافر سبع خصائص في الاهداف حتى تتسم بالفاعلية كما تشير نتائج الدراسات وكالاتي:

- **القبول:** يتحقق عند مشاركة العاملين في الاهداف، وكذلك يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط او المنظمات التشريعية.
 - **القابلية للقياس:** اي ان الاهداف يجب ان تكون قابلة للقياس عبر الوقت.
 - **المرونة:** ان تتسم الاهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المنظمة.
 - **الوضوح والفهم:** ان تحقق للمديرين في كافة المستويات للتنظيم القدرة على فهم ماالذي ينبغي تحقيقه.
 - **القابلية للتحقيق:** ان تكون الاهداف متنسقة مع نوعية القدرات والامكانيات سواء المادية او المالية او البشرية وتراعي العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.
 - **التحفيز:** تشير نتائج الدراسات الى ان انتاجية الافراد ترتفع عندما يتم وضع الاهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى ان تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الافراد.
- ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي:



شكل (6)

خصائص الاهداف الجيدة (الدريس والمرسي)

المصدر اعداد الباحث: -

4-القيم الرئيسية:

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الاعمال، وتشكل جزءاً اساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الاساسية لبيئة عمل المنظمة، ومورداً يبني خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج الى جهود عظيمة، لذلك فان قيم منظمة الاعمال تعتبر من المفاهيم الاساسية والهامة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، وان القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها باتجاه تعاملها مع مختلف الاطراف (بني حمدان وادريس، 2007: 137-138).

وقد عرفت القيم بتعاريف عديدة ومن هذه التعاريف بانها الخصائص الفعالة التي تتوقعها المنظمة من العاملين فيها ومن المجتمع وتقدرها وتتعهد بالالتزام بها في أدائها لرسالتها (ابو الجدائل، 2009: 60)، كما عرفها (السكرانة، 2010: 184) بانها المعتقدات التي يشترك فيها اعضاء المنظمة ويسعون الى وضعها محل التنفيذ، فهي التي تهديهم اثناء تنفيذهم لعملهم، وعرفها ايضاً (الحميري، 2012: 96)

بمجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة، وترتبط هذه المبادئ والمعايير بتحديد ماهو صواب في موقف معين.

ولكي تكون القيم ركيزة من ركائز صياغة الاستراتيجية ينبغي ان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والسمات ومن اهمها (الكرخي، 2009: 122):

- ان تكون نابعة مما تؤمن به المنظمة والمستند الى واقع سلوكها اليومي وما تطمح ان تسلكه في المستقبل.
- ان تعكس مايريد العاملون تثبيته من علاقات مع اصحاب المصالح.
- ان تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك هو تطور المنظمة.
- ان ينعقد عليها اجماع جميع الاطراف ذات العلاقة.
- ان تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الاطراف.
- ان تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي بها الى التسبب، ولاتركز على قيم القوة التي قد تؤدي الى السيطرة والتسلط.

ويمكن تقسيم القيم في اي منظمة الى الاتي (الحميري، 2012: 97-98):

- **قيم المنظمة الثابتة (الجوهريّة)** : وهي ذات طابع اخلاقي، وتعتمد عليها بقية القيم، وترتبط بانشطة المنظمة الرئيسية، وقد تشترك فيها أكثر من منظمة، وغالباً ما يتم تحديدها من قبل المؤسسين للمنظمة عند تاسيسها مثل (العدل - الشورى - الشفافية والصدق - جماعية اتخاذ القرار).
- **قيم اساسية**: تمثل خصائص المنظمة وصفاتها وخدماتها او برامجها التي تتميز بها عن غيرها مثل (الجودة - الشمولية - التجديد).
- **قيم الافراد**: هي القيم الشخصية التي تصف أفضل التطبيقات والاداء على المستوى الفردي مثل (المسؤولية - الامانة - الايجابية).
- **قيم الاداء التنظيمي**: هي التي تتكامل معها القيم الفردية ومتطلبات العمل الجماعي لفرقاء العمل مثل (الفاعلية - الانتاجية - التعاون - التسامح).

وان القيم باعتبارها القواعد للسلوك في المنظمة وتمثل ما يشبه ان يكون قانون يحكم ويحدد جميع انواع التعاملات والتصرفات مع مختلف الاطراف فهي مهمة جداً وضرورية.

ويؤكد (ادريس و بني حمدان، 2007 : 139-140) ان القيم تتجسد اهميتها في العديد من جوانب العمل وكالاتي .:

- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود منظمة الاعمال في مختلف المجالات.
- تحدد وتعين نوع الاعمال التي تكون منظمة الاعمال او لا تكون فيها.
- ترسم توقعات منظمة الاعمال وتوصلها الى الاخرين؟
- تعمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل.
- تحدد الاسلوب المتبع لتوجيه وادارة اعمال منظمة الاعمال المختلفة.
- تحدد اولويات العمل الاساسية.

ثالثاً: صياغة الاستراتيجية:

أن صياغة الاستراتيجية هي المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية وتتكون من أنشطة في مقدمتها تحليل الموقف الذي يسعى للوصول الى الموائمة بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية للمنظمة في ضل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلي (المرسي وآخرون، 2007: 263) .

في حين يرى (برايسون، 2003: 221) أن مهمة وضع الاستراتيجية تنطوي عادةً على إيضاح كل ما هو جيد بالنسبة للنمط القائم وإعادة صياغة الجوانب السيئة به وإضافة كل ما يحتاج اليه من أمور جديدة لأستكمال الصورة.

وتوجد العديد من التعاريف لمفهوم صياغة الاستراتيجية التي ساقها المختصين فقد عرفها (تومسون وستريكلانند، 2006: 52) بمجموعة الطرق والسبل التي تشمل عليها استراتيجية المنظمة مثل التزامها بمدخل وتوجهات تنافسية محددة وكذلك اعتماد طرق وأساليب عمل معينة , كما عرفها (هاريسون، 2009: 153) بمرحلة وضع الخطط طويلة الامد لتتمكن الإدارة العليا من أستغلال الفرص وتجنب التهديدات وتزيد نقاط القوة وتحد من نقاط الضعف بأسلوب أيجابي, كما وعرفت بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المنظمة (ادريس والغالبي، 2011: 79) .

1- أهمية وفوائد صياغة الاستراتيجية :

تناول العديد من الباحثين والكتاب المبررات والدوافع التي تجعل موضوع صياغة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة للمنظمات حتى تتمكن من رسم طريقها نحو المستقبل المنشود.

فمنهم من يرى أن أهمية صياغة الاستراتيجية تتمثل في تصميم وصياغة استراتيجية جديدة تخرج عن كل ما هو مالوف من قواعد موضوعة وتتحداه من خلال وضع تصور مسبق لمنتج او خدمة ما، وتعمل الاستراتيجية الجديدة على إيجاد تعريف جديد للصناعة او إيجاد أساليب جديدة للعمل. (تومسون ستريكلاند، 2006: 53)

وأما بالنسبة لـ (الظاهر، 2009: 132) فيرى أن أهمية صياغة الاستراتيجية تكمن فيما يلي:

- مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير أمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لأتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- تطوير أدوات وأساليب أعداد الموازنات الأستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- تحديد أفضل بدائل وتوفير موارد المنظمة وفق أعتبارات التكلفة والفائدة.
- وضع الأطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة.
- التعرف على فرص الأستثمار الجديدة امام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الأستفادة منها.

2- نماذج صياغة الاستراتيجية.

اتفق باحثون وكتاب عدة على وجود ثلاثة نماذج رئيسة لعملية صياغة الاستراتيجية ومنهم (الركابي، 2004: 240-269); (الظاهر، 2009: 136-147); (مساعدة، 2013: 98-101) ويمكن ايجاز هذه النماذج وكالاتي.

أ- نموذج (Mintzberg) : ان هذا النموذج يوضح فيه (Mintzberg) مدى قوة تأثير اهداف واستراتيجيات المنظمة من وجهة نظر الادارة العليا للعالم الخارجي، تحدد وجهة النظر هذه الاتجاه او المنحنى الذي يستخدم في صياغة الاستراتيجية، وذكر ثلاثة اتجاهات اساسية هي (الركابي، 2004: 240-242).

- الاتجاه الريادي (الملتزم) : اذ تصاغ الاستراتيجية من قبل شخص واحد قوي، وفي هذا الاتجاه يكون التركيز على الفرص وفي المرحلة الثانية المشكلات، ويكون استرشاد الاستراتيجية برؤية وبصيرة المؤسس، ويكون هدف الادارة العليا هو النمو.

- الاتجاه التكيفي (العمل بدون خطة) : ويتصف هذا الاتجاه في صياغة الاستراتيجية بالحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة بدلاً من البحث عنها قبل حدوثها او عن فرص جديدة، وغالباً ماتكون الاستراتيجية مفككة لتحريك المنظمة الى الامام وبخطوات مرحلية جزئية بسبب تعدد وتنوع حاجات المنظمة، ويتمتع صانع الاستراتيجية بالمرونة والحرية في التكيف مع الاحتياجات الآنية.

- الاتجاه التخطيطي : ان الدافع لصياغة الاستراتيجية ضمن هذا الاتجاه هو كل من رد الفعل نحو المتغيرات البيئية والبحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثل فرص يمكن استغلالها وتهديدات يمكن تجنبها، والمحلل الذي يعمل مع صانع الاستراتيجية يتعامل مع المتغيرات البيئية ويحللها ويقيمها، وبالتالي يتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة الاستراتيجية. وهنا يضيف (مساعدة، 2013: 99) اتجاهاً رابعاً هو النموذج المختلط، اذ يرى ان المنظمة قد تلجأ الى اتباع نموذجاً مختلطاً، هو بمثابة تجميع للاتجاهات الثلاثة السابقة، وتبدوا فائدة هذا بالنموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغير السريع، ويكون من الاهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل التزامها ب استراتيجية محددة.

ب- نموذج (Miles & Snow) : اعتماداً على البحث الميداني الذي اجراه كل من (Miles & Snow) وهما باحثان في الاستراتيجية الموجهة سلوكياً، اجابه بأيجاب على السؤال الاتي. (هل تظهر الادارة العليا نماذج ثابتة في صناعة الاستراتيجية)؟ وحاولوا اثبات ان صناعة الاستراتيجية تقودها سلوكيتان هما.

- سلوكية الاساليب المميزة للادارة في ادارة البيئة.
- سلوكية قيم الادارة فيما يتعلق بالصفات الداخلية للمنظمة.

ومادام هذان العاملان مستقرين وثابتين نسبياً فان الادارة تظهر نماذج ثابتة في صياغة الاستراتيجية، ويحاول الانموذج وبشكل أكثر تحديداً تقديم اجابات اولية عن الاسئلة التنظيمية والادارية التالية. (مساعدة، 2013: 100).

- الى اي حد ولماذا تختلف المنظمات في الصناعة الواحدة في استراتيجيتها وصياغتها وعملياتها؟

- كيف ترتبط استراتيجية سوق منظمة ما بالصياغة او العمليات التي تختارها الادارة لتنفيذ هذه الاستراتيجية؟

- الى اي حد ولماذا تطور المنظمات اساليب خاصة بها في الاستجابة للتغير وعدم التاكيد البيئي؟

- هل يمكن تشخيص وتغير نوع (المنحى السلوكي) للمنظمة؟

- هل يستلزم نوع او شكل المنظمة نمطاً ادارياً خاصاً؟ وكيف تعزز او تعرقل نظرية الادارة العليا التي يحملها قادة المنظمة؟

- هل تستطيع النماذج المتوافرة الان عند صناعة الاستراتيجية والصياغة والعمليات ان تجابه كل الظروف البيئية؟

ج- نموذج (Chaffee): توصلت الباحثة (Chaffee) بعد دراسة البحوث والدراسات في مجال الادارة الاستراتيجية الى وجود ثلاثة انواع رئيسة لصياغة الاستراتيجية وهي (الظاهر، 2009: 143-147) :-

- **الاستراتيجية الخطية:** وهو النوع الاكثر شيوعاً، ويركز على التخطيط، وأفضل من يمثل هذا النوع هو (Chandler) ويتضمن قرارات، ونشاطات او خطط موحدة، تحدد وتحقق الاهداف التنظيمية القابلة للتطبيق، ولغرض تحقيق هذه الاهداف، تتوع المنظمات ارتباطاتها بالبيئة وذلك عن طريق تغيير منتجاتها او اسواقها او بأداء نشاطات الادارة العليا او مالك المنظمة.

- **الاستراتيجية التكيفية:** وهي تسعى لتحقيق اعلى موائمة ممكنة بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها، وبين اهداف المنظمة التي تسعى الى تحقيقها، وتميز الاستراتيجية التكيفية بين وجهتي نظر مختلفتين في الادارة الاستراتيجية

الاولى التاثيرية والثانية هي ردة الفعل، وهي أقرب للواقع من الاستراتيجية الخطية، وتعتمد على انموذج بايولوجي تطوري للمنظمات.

- **الاستراتيجية التفسيرية:** تعتمد الاستراتيجية التفسيرية على العقد الاجتماعي، بدلاً من وجهة النظر البيولوجية او التنظيمية التي كانت تعتمدها الاستراتيجية التكيفية واخذت مصطلح التفسيرية لأنها تفترض ان هذا النوع يتم بناءه اجتماعياً، بمعنى ان الفرد لا يدرك الواقع كما هو، لاحتواء هذا الواقع على العديد من المتغيرات المعقدة.

رابعاً: تنفيذ الاستراتيجيات:

لقد شغل التنفيذ الاستراتيجي حيزاً من اهتمام باحثي وعلماء المنظمة والادارة العامة والادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومايتخذون من قرارات خاصة في رحابها، كونه يشكل حلقة وسيطة ما بين الصياغة والرقابة الاستراتيجية من ناحية، واتسامه بالشمولية في علاقته واحتياجه لابعاد الحياة المنظمة الحالية والمستقبلية من ناحية اخرى، وتكاد تجمع دلائل الادارة الاستراتيجية مفاهيمياً ونماذجاً في احتوائه والاشارة له ضمناً وعلناً (الخفاجي، 2010: 203).

1- مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات.

تتخذ ادبيات الادارة الاستراتيجية بالعديد من التعاريف التي ساقها المختصين والجدول التالي يوضح هذه التعاريف وكالاتي: -

جدول (7) بعض تعاريف عملية تنفيذ الاستراتيجيات

ت	رقم الصفحة	السنة	المؤلف	التعريف
1	293	2005	الدوري	سلسلة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الانشطة، التركيب التنظيمي، والسياسيات التنظيمية، ونظام المعلومات.
2	20	2006	تومسون	الجهد الاداري الذي يتم فيه وضع استراتيجية حديثة

في مكانها المناسب، ويتعامل تنفيذ الاستراتيجية مع الجهد الاداري الذي يتم فيه الاشراف على المتابعة الحالية للاستراتيجية.	وستريكلاوند			
عملية توضع عن طريقها الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ماتضعه الادارة العليا من برامج ، وخطط ، وميزانيات ، وقواعد ، واجراءات.	هاريسون	2009	155	3
تحويل او ترجمة الاستراتيجيات التي أعدها المخططون المختصون وتبنتها القيادة العليا المخولة في التنظيم الى برامج وسياسات واجراءات وممارسات تفصيلية.	معروف	2009	269	4
القيام بالاجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والاهداف والاستراتيجيات، وهذا يقتضي تخطيط الاعمال والاجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والالتزام بالخطة، واستقطاب الموارد والمساهمة من كامل المنظمة.	السكرانة	2010	275	5
مجموع اجمالي الانشطة والخيارات التي يتطلبها تنفيذ الخطة الاستراتيجية .	هانجروويلين	2014	190	6

المصدر: اعداد الباحث استناداً للمصادر المذكورة اعلاه.

2- من يقوم بتنفيذ الاستراتيجية:

ان الذين يطبقون الاستراتيجية مجموعة من الافراد المختلفين بشكل كبير جداً عن الذين يقومون بصياغتها ، وفي معظم المنظمات الكبيرة ، سيكون المطبقون هم كل فرد في المنظمة ، ويعمل نائب الرئيس للمجالات الوظيفية ومديرو الاقسام الاستراتيجية مع رؤوسهم ليضعوا معاً الخطط التنفيذية واسعة النطاق ، وسيضع مديرو التخطيط والمشروع ورؤساء الوحدات الخطط معاً من اجل مصانهم واقسامهم ووحداتهم المحددة ، وبالتالي سينزل كل مدير تشغيلي الى خط الاشراف الاول ، وسيكون كل

موظف مرتبطاً بشكل التنفيذ والعمل التجاري والاستراتيجيات الوظيفية (هانجر وويلين، 2014 :190-191).

3- المهام الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية :

ان عملية تنفيذ الاستراتيجية تتضمن الاتي (تومسون وستريكلاند، 2006: 373) :

أ- بناء منظمة لديها الكفاءات والامكانيات ونقاط قوة والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

ب- تطوير الميزانيات المالية الكفيلة بتوجيه الموارد المتوفرة نحو أنشطة سلسلة القيمة المهمة للنجاح الاستراتيجي.

ج- تأسيس سياسات واجراءات مدعمة للاستراتيجية وتفعيلها.

د- تأسيس أفضل الممارسات وتفعيلها والدفع بها نحو التحسين المستمر لاداء أنشطة سلسلة القيمة.

هـ- تثبيت نظم المعلومات والاتصالات واساليب التشغيل التي تمكن موظفي المنظمة من تنفيذ ادوارهم بنجاح.

و- ربط المكافئات والحوافز بأجاز اهداف الاداء والتنفيذ الجيد للاستراتيجية.

ز- خلق بيئة عمل وثقافة منظمة تدعم الاستراتيجية وتنمية تلك البيئة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية.

ح- ممارسة مهام القيادة اللازمة لدفع التنفيذ قدماً الى الامام والاستمرار في تحسين اسلوب تنفيذ الاستراتيجية.

4- خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية:

يرى (خير الدين، 2013: 41 - 43) ان عملية تنفيذ الاستراتيجية تتضمن الخطوات التالية:

أ- **تحديد الاهداف السنوية:** وتحدد بشكل لامركزي حيث ترتبط بكل مدير من مدراء القطاعات والاقسام في المنظمة، وفقاً لهذه الاهداف تتم عملية توزيع الموارد وتخصيصها وذلك لكونها تحدد الأولويات للأفراد والاقسام كما انها تمثل المقياس الذي يتم به معرفة التقدم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية مما يتطلب تنسيق تام بينهما.

ب- **وضع البرامج الزمنية:** تحتوي البرامج على الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة لتحقيقها استناداً للخطة الاستراتيجية الموضوعة، كما انها تتضمن الموارد اللازمة والأنشطة التي يجب أدائها وكذلك تحتوي على المدة الزمنية للبدء والانتهاج من كل نشاط.

ج- **تخصيص الموارد اللازمة:** ان عملية تنفيذ الاستراتيجية لا تقتصر فقط على استعمال الموارد المتاحة واستغلالها بل انها تشمل حماية وتوجيه استخدامها وتوزيعها على البرامج والمشاريع كونها أنظمة جزئية تساهم في عملية التنفيذ لان عملية تنفيذ الاستراتيجية تتاثر بالموارد المتاحة والقدرات الفعلية والمحملة للمنظمة.

د- **تحديد الاجراءات التنفيذية:** ان الاجراءات عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتابعة يتم من خلالها تحديد كيفية أداء مهمة معينة وتحتوي أيضا على وصف تفصيلي لما يجب أدائه من أنشطة لانجاز برامج المنظمة.

5- عناصر نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات:

لاجل ضمان نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية لابد من ان تتوفر فيها مجموعة من العناصر لنجاحها ولقد قدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية (Consulting Firm Mckinsy and company) انموذجاً أطلقت عليه الـ (S7) اذ يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية والادارية السبعة الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية (الدوري، 2005: 306).

ويمكن شرح هذه العناصر بأيجاز لغرض التعرف عليها وفهمها بصورة ادق (السنهوري، 2013: 249-251) (السكرانة، 2010: 281-283) (بني حمدان وادريس، 2007: 299-301):

أ- **القيم والغايات المشتركة:** وتمثل القيم والتطلعات الاساسية والطموحات التي يشترك فيها الافراد بالمنظمة، وغالباً لاتكون صريحة في الاهداف، وانما تعبر عن الافكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الادارة العليا في نشره داخل المنظمة.

ب- **الاستراتيجية:** وهي مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها منظمة الاعمال بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها امام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

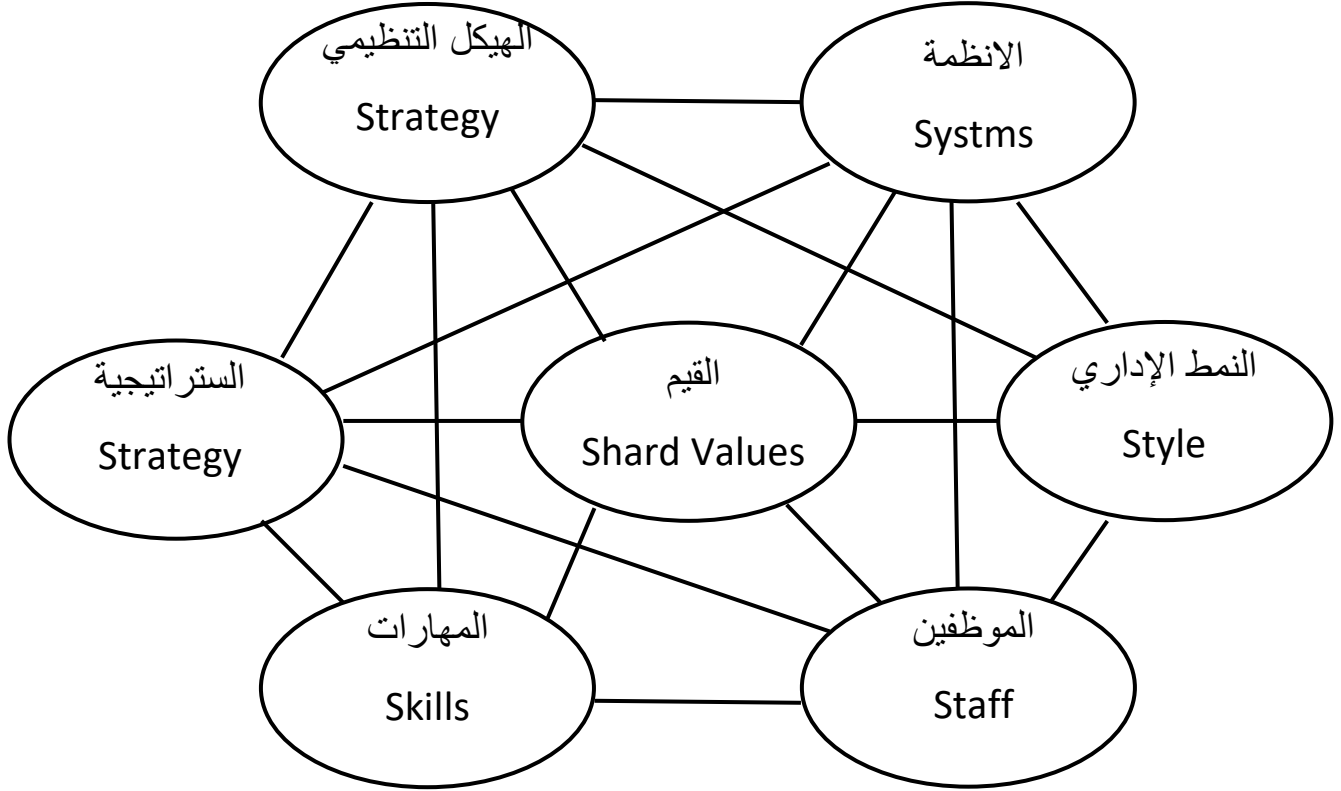
ج- **الهيكل:** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والاعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول امام من.

د- **الانظمة:** وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية اتمام العمل داخل المنظمة اولاً باول، وذلك لمختلف الانشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الانتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة وقياس الاداء.

هـ- **المهارات:** وتشير الى القدرات والامكانيات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

و- **الموظفين:** من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الافراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

ز- **نمط الادارة:** ويمثل نمط الادارة الايديولوجية الفكرية لمنظمة الاعمال، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الادارة وما تحسبه مهماً ويحتاج الى الموارد المادية والبشرية بالاضافة الى عنصر الزمن، ويستحق ان يتحول الى سلوك وتصرف. ويمكن توضيح هذه العناصر بشكل التالي:-



شكل (7) نموذج مكنزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية

المصدر: الظاهر ، نعيم ابراهيم ، (2009) ، الادارة الاستراتيجية المفهوم- الاهمية - التحديات ، ط1 ، جدارة للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث ، عمان - الاردن ، ص156.

6- أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجيات:

ان عملية تنفيذ الاستراتيجيات لها اهمية كبيرة ذكرها العديد من المختصين ومن بينهم (ادريس والغالبي، 2011: 136-137) وأوجز اهمية عملية التنفيذ بالآتي:

- أ- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة الى ارض الواقع والى نتائج مستهدفة.
- ب- يؤدي التنفيذ الجيد الى نتائج محددة تساهم في نجاح المنظمة من خلال زيادة الحصّة السوقية والارباح.
- ج- تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد للالتزام العاملين والادارة بالاهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول اليها.
- د- تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمة، حيث ان للامكانات المتاحة في مجال مهارات الادارة والموارد البشرية يمكن ان تستغل استغلالاً فعالاً في ضوء وضعها ضمن اليات التنفيذ.
- هـ- تساعد على تطوير القدرات التنافسية للمنظمة تجاه المنظمات الاخرى، ويمكن لها ان تعالج الهفوات والاختفاقات التي يمكن ان ترد في التنبؤات اثناء عملية التنفيذ.

في حين يؤكد (برايسون، 2003: 272) ان اهمية التنفيذ الفعال والنجاح للاستراتيجية المختارة تكمن في المكاسب الهامة التي تحققها والتي اولها هي النجاح في تحقيق الاهداف، التي يتم من خلالها مواجهة القضايا الحقيقية بكفاية وسرعة اما ثاني هذه المكاسب فهو الوجه الاخر للمكسب الاول، وتحديدأ تجنب الاساليب التقليدية للفشل.

خامساً: تقييم الاستراتيجيات.

ان الادارة ملزمة دائماً بتقييم اداء المنظمة وتقدمها، وان تتطلع دائماً على موقف المنظمة ، وتحدد مدى توافق الاحوال داخلياً، ومراقبة التطورات الخارجية عن كئتب، وهذا يشمل ايضاً متابعة الاداء المنخفض او التقدم البطيء فضلا عن الظروف الخارجية الجديدة والمهمة والقيام بالإجراءات

التصحيحية وتعديلات استراتيجية المنظمة في اهدافها ونمطها وتوجهها حسب المتغيرات والمستجدات (تومسون وستريكلانند، 2006: 21).

وتعرف عملية تقييم الاستراتيجيات على انها (نظام يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق اهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام أكبر (الركابي، 2004: 297-298).

كما عرفها (هانجر وويلين، 2014: 229) بالعملية التي يتم من خلالها مراقبة الانشطة المنظمة ونتائج الاداء بحيث يتسنى مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المرغوب.

وعرفها ايضاً (العيساوي واخرون، 2012: 668) بنشاط المديرين الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الاداء المتوقع للاهداف.

1- مستويات عملية تقييم الاستراتيجيات :

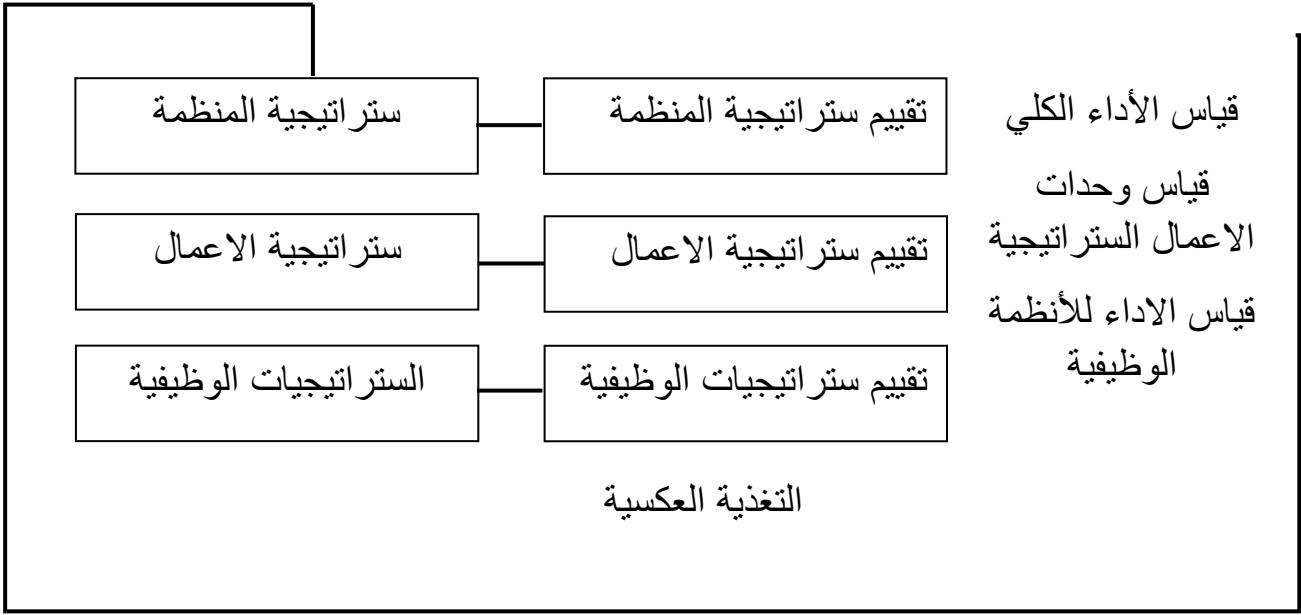
ان الادارة الاستراتيجية تهتم بصورة ملحوظة بتقييم الاداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لاداء المنظمة ككل ، وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المنظمة على تحسين هذا الاداء ، بالاضافة الى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية ، وعند كل مستوى من مستويات الادارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة ، وقياس الانجازات ، وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، وايضاً اعادة طرح الاسئلة النوعية الثلاثة الاتية مرة اخرى (ياسين، 2010: 197).

أ- اين نحن الان؟

ب- الى اين نريد ان نصل؟

ج- كيف يجب ان نصل الى هناك؟

يمكن توضيح هذه المستويات من خلال الشكل الآتي:



شكل (8) تقييم ومراجعة الاستراتيجية

المصدر: ياسين، سعد غالب، (2010)، الإدارة الاستراتيجية، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ص 197.

2- متطلبات عملية تقييم الاستراتيجيات :

ان عملية تقييم الاستراتيجية تتطلب الاتي (ابو قحف، 2005: 327).

أ- توافر عدد من المؤشرات منها:

- مدى اتساق الاستراتيجية مع الاهداف والسياسات.
- مدى تلاؤم الاستراتيجية مع البيئة الداخلية والخارجية العامة والخارجية الخاصة.
- المزايا التنافسية التي تحققها الاستراتيجية.
- جدوى الاستراتيجية في إطار علاقتها بالموارد الحالية للمنظمة.

ب- تنمية مداخل او أطر عامة ملائمة للتقييم.

اما بالنسبة لـ(رشيد وجلاب، 2008: 408) فلقد اوردوا ثلاثة متطلبات لعملية تقييم الاستراتيجية يجب ان تحرص الجهة المسؤولة عن التقييم على توفيرها وهي.

- رغبة الجهة المسؤولة عن عملية التقييم باجراء هذه العملية.

- وجود نظام محدد وواضح يحكم عملية التقييم ويجعل من عملية تنفيذها سهلة ومفهومة في ميدان الواقع العملي.
- توافر معايير التقييم من حيث (درجة الاتساق الداخلي، درجة التلاؤم مع الوقت، والقابلية على التنفيذ).

3-خطوات عملية تقييم الاستراتيجيات :

لا شك في وجود خطوات او مراحل لعملية تقييم الاستراتيجيات ولقد اوجزها (الكرخي، 2009: 322) بالآتي:

- أ- تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة والتقييم في المجالات التي وقع الاختيار عليها.
- ب- جمع المعلومات الاساسية والضرورية لعملية المتابعة والتقييم والتي يمكن الحصول عليها بوسائل مختلفة .
- ج- تدقيق وتحليل المعلومات ومن ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع الاختيار عليها
- د- تحديد اوجه الخلاف والتطابق مع المعايير القياسية.
- هـ- وضع الاستنتاجات والتوصيات مع توضيح الاتجاهات والانحرافات.
- و- اجراء عملية التصحيح للانحرافات التي شخضت وتعزيز نقاط القوة التي اثبتتها عملية القياس والرصد.
- ز- تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت من الفقرات (4-5-6) لامكان مراجعة كل من الاهداف والرؤية والرسالة .

- ح- اعداد تقارير دورية ونهائية عن نتائج عمليتي المتابعة والتقييم والدروس والعبر المستتبطة
- ط- تغذية ملف الاستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير المذكورة بعد تصنيفها وتبويبها وتحليلها

4-اهمية عملية تقييم الاستراتيجيات :

تبرز اهمية عملية تقييم الاستراتيجية لعدة اعتبارات يمكن ايجازها بالآتي(الحميري، 2012: 255):

- أ- العنصر البشري معرض للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.
- ب- لتحديد اسباب الاختلافات وكيفية علاجها وتصحيحها منذ بداية عملية التخطيط وصولاً لعملية التنفيذ.

ج- اتساع حجم المنظمة وتنوع اعمالها وتعدد العاملين فيها يستوجب معرفة انشطتها ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها اولاً باول.

كما يعد تقييم الاستراتيجية عملية هامة خاصة وان المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية، سواء الداخلية او الخارجية بسرعة كبيرة، ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل وهناك الكثير من الامثلة على منظمات تعثرت بعد النجاح (العارف، 2007: 400).

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

- المبحث الأول : نبذة تعريفية عن وزارة الشباب والرياضة العراقية .
- المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة .
- المبحث الثالث : واقع العمل في وزارة الشباب والرياضة ومقترحات التطوير .

الفصل الثالث

الجانب العملي

تمهيد:

في هذا الفصل من البحث تناول الباحث الإطار العملي من خلال ثلاثة مباحث الهدف منها التوصل الى رؤية متكاملة عن واقع الادارة الاستراتيجية في الوزارة قيد البحث، حيث استعرض الباحث في المبحث الأول نبذة تعريفية عن وزارة الشباب والرياضة العراقية، بينما تضمن المبحث الثاني عرض لتحليل نتائج اجابات عينة البحث، وأخيرا المبحث الثالث حيث تكلم فيه الباحث عن واقع العمل في وزارة الشباب والرياضة والمعالجات والمقترحات التي وضعها الباحث.

المبحث الاول

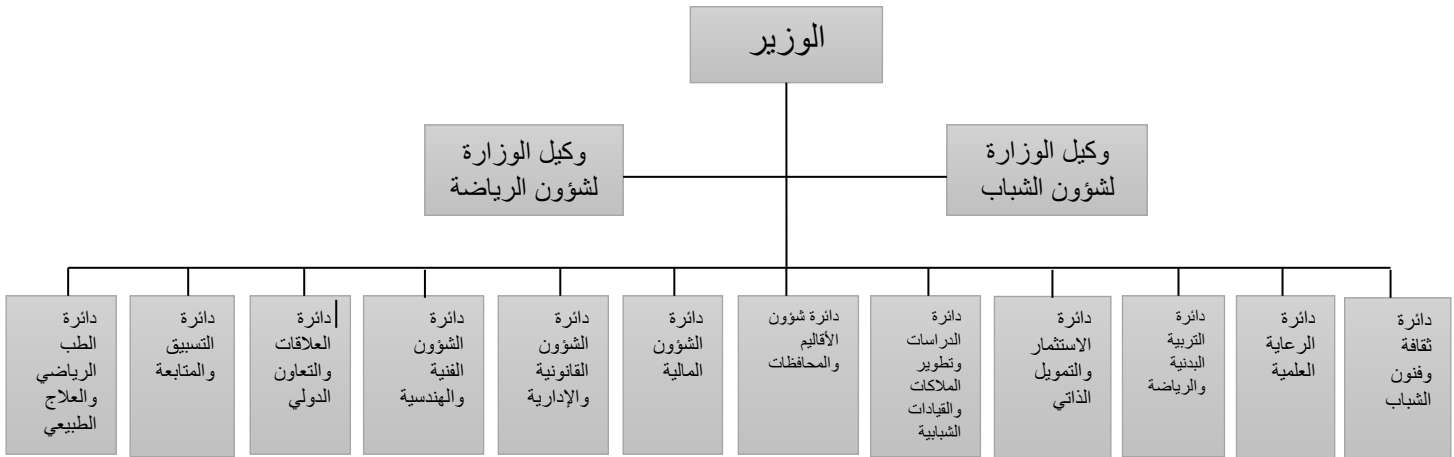
نبذة تعريفية عن وزارة الشباب والرياضة.

بعد سقوط نظام البعث المقبور و احتلال العراق بعد عام 2003 كانت وزارة الشباب والرياضة العراقية احدى مكونات وتشكيلات الحكومة التي تشكلت بعد عام 2003 ومارست الوزارة اعمالها وادت المهام والواجبات المناطة بها دون ان يكون هنالك قانون يشرعن كيان وجود هذه الوزارة حتى عام 2011 عندما أقر قانون رقم 25 والمؤرخ في العاشر من ايلول 2011 واصبحت وزارة الشباب والرياضة بموجب هذا القانون ذات استقلال اداري ومالي ويتكون هذا القانون من سبعة عشر مادة وفي اعلى الهرم التنظيمي فيها يكون الوزير كما ورد في المادة (2) والتي فيها ايضا تحديد المهام التي تضطلع بها هذه الوزارة باعتبارها الجهة الحكومية العليا المسؤولة عن قطاع الشباب والرياضة في العراق كما عهد اليها وضع وتنفيذ ومتابعة السياسة الشبابية والرياضية في العراق كما ورد في المادة (4) من نفس القانون تحديد الوسائل التي تستطيع من خلالها الوزارة النهوض بهذه المهام والمسؤوليات الجسيمة وتحقيق اهدافها والتي يمكن ايجازها بالاتي :-

- 1- تمثيل العراق فيما يتعلق بالانشطة المتعلقة بالشباب.
- 2- تمثيل العراق في المؤتمرات والمهرجانات والهيئات الرسمية والتنسيق مع اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية.
- 3- اعداد الخطط والبرامج المتعلقة بالشباب.
- 4- تنظيم الية عمل الاجهزة والهيئات الشبابية والرياضية.
- 5- تهيئة وتأهيل الملاكات الفنية المتخصصة في المجالات كافة.
- 6- تقديم الدعم المالي والاداري والخدمي للمنشآت والمرافق الشبابية والرياضية.
- 7- اعداد البحوث والدراسات واصدار المطبوعات التي تخدم الشباب والرياضة.
- 8- ابرام الاتفاقات وبروتوكولات التعاون المشترك مع الدول العربية والاجنبية.
- 9- وضع الاجراءات والضوابط وتشكيل اللجان وفرق العمل المتخصصة لمراقبة عمل المؤسسات الشبابية.
- 10- إنشاء وتأهيل وصيانة وادامة المنشآت والمرافق الشبابية والرياضية.
- 11- الموافقة على اجازة الاندية الرياضية وانشاء منتديات الشباب العامة.

- 12- تنظيم الدورات والمهرجانات الثقافية والندوات العامة والدراسية.
- 13- دعم وتطوير الخدمات الطبية والعلاجية للرياضيين.
- 14- توفر التجهيزات والادوات والمستلزمات والعدد المختلفة بما يسهم في تلبية احتياجات الشباب وممارساتهم.
- 15- اقتراح المشاريع للقوانين او تعديلها ذات العلاقة بالمنظمات الشبابية والرياضية.
- 16- التنسيق مع الجهات الشبابية والرياضية الحكومية وغير الحكومية.
- 17- الاهتمام بالرياضة النسوية ودعمها وتوفير الفرص لتطويرها.

اما بالنسبة للهيكل التنظيمي للوزارة والتشكيلات التي يتكون منها هذا الهيكل والتي وردت في المادة (9) من قانون الوزارة فيمكن ايضاح الهيكل التنظيمي لها من خلال الشكل التالي.



الشكل (9) الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة

المصدر: قسم التخطيط المركزي التابع لدائرة التنسيق والمتابعة في وزارة الشباب والرياضة.

ويمكن ايجاز المهام والواجبات المناطة بكل تشكيل من تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية وحسب ما ورد في الشكل أعلاه بالآتي: -

- 1- الوزير: هو الرئيس الأعلى للوزارة والمسؤول عن تنفيذ سياساتها ومهامها، وتصدر عنه التعليمات والقرارات.
- 2- وكيل الوزارة لشؤون الشباب: ويختص بكل ما يتعلق بالمهام والأنشطة الشبابية.
- 3- وكيل الوزارة لشؤون الرياضة: ويختص بكل ما يتعلق بالمهام والأنشطة الرياضية.

- 4- **دائرة ثقافة وفنون الشباب:** من اهم المهام المناطة بها هي تشجيع الموهوبين والمبدعين واستقطاب جميع المواهب الفنية والثقافية، وتهيئة المستلزمات اللازمة لرفع مستوى هذه الطاقات الشبابية للوصول الى مستوى ثقافي جيد في العراق، وكذلك وضع الدراسات والبحوث من خلال التنسيق مع الجامعات والمكاتب الاستشارية والبحثية المحلية والدولية للمساهمة في رفع كفاءة أداء العاملين، وإقامة المهرجانات الثقافية والفنية.
- 5- **دائرة الرعاية العلمية:** ومن اهم مهامها التخطيط والاشراف والتنفيذ للنشاطات العلمية للشباب، وتوفير مستلزمات النشاطات البشرية والمادية والمعنوية في منتديات الرعاية العلمية، واحتضان العقول المبدعة ورعايتها وتأمين سبل تطويرها، وتوفير فرص التدريب المهني للشباب، وتوفير المناخ العلمي لبحث ونشر الهوايات العلمية للشباب وصقلها والكشف عن الموهوبين ورعاية مواهبهم بصورة غير نمطية وتحت ظروف ومقاييس متميزة.
- 6- **دائرة التربية البدنية والرياضة:** وتتجلى أهمية هذه الدائرة بكونها مسؤولة عن تنظيم آليات العمل للأجهزة والهيئات الرياضية وكذلك التنظيم والاشراف المباشر على عمل المنتديات والأندية الرياضية، والاشراف على إدارة المنشآت الرياضية، وإصدار اجازات الأندية الرياضية واعداد اللوائح والتعليمات التي تنظم عملها، واعداد الخطط لتوزيع التجهيزات الرياضية على المؤسسات الرياضية، والمساهمة في اقتراح مشاريع القوانين التي تنظم العمل الرياضي في العراق والتنسيق والمشاركة مع اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية بما يتعلق بالمشاركات الخارجية.
- 7- **دائرة الاستثمار والتمويل الذاتي:** وتتركز مهامها في رسم السياسة الاستثمارية العامة للوزارة من خلال تشجيع الاستثمارات في النشاطات القطاعية الخاصة بالوزارة، وتمكين المستثمرين من الدخول في منافسات شريفة من اجل انشاء البنى التحتية، وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع ومتابعة تنفيذها ميدانيا بالتعاون مع الجهات المنفذة، وإيجاد الحلول المناسبة وتقديم المقترحات بالتنسيق مع الدوائر المعنية بالاستثمار.
- 8- **دائرة الدراسات وتطوير الملاكات والقيادات الشبابية:** ومهمتها استخلاص النتائج العلمية لغرض الاستفادة منها في وضع المؤشرات العامة لخطط ومناهج الوزارة، ووضع الدراسات والبحوث المطلوبة من خلال التنسيق مع المؤسسات العلمية المحلية والدولية، واعداد القيادات الشبابية والرياضية التعبوية وفق أسس علمية للوصول للاستثمار الأمثل للطاقات وتوجيهها نحو المسار الصحيح.
- 9- **دائرة شؤون الاقاليم والمحافظات:** وهي احدى المديریات العامة التي تقدم خدماتها في جميع المجالات الرياضية والعلمية والفنية والاجتماعية والثقافية في المحافظات ويرتبط بها جميع الفروع والمنتديات الشبابية التي تتوزع في المحافظات العراقية وكذلك الاندية الرياضية التي تشرف عليها المديرية اداريا وماليا.

- 10- **دائرة الشؤون المالية:** وتأتي أهمية هذه الدائرة من كونها المسؤولة عن ادارة الموارد المالية والتمويلية ومراقبة التكاليف ومتابعة الاجراءات المالية وتقديم الاستشارات واعداد الموازنات التقديرية وادارة المشاريع الاستثمارية والنفقات الاستثمارية ومتابعة تنفيذ العقود المبرمة مع الجهات الداخلية والجهات الخارجية طبقا للأنظمة والقوانين والتعاميم الصادرة عن الوزارات المختصة.
- 11- **دائرة الشؤون القانونية والادارية:** ومن اهم مهامها الاسهام في وضع الاهداف الرئيسة للوزارة والمشاركة في صياغتها ووضع التعليمات والضوابط واساليب العمل بما لا يتعارض مع التعليمات والقوانين المعمول بها ومنح العلاوات والترقيات والاجازات الدراسية وحسب الضوابط المعمول بها اضافة الى الاشراف على اعداد استراتيجية الوزارة ومتابعة تصحيح الانحرافات.
- 12- **دائرة الشؤون الهندسية والفنية:** تتركز مهامها على دراسة المخططات واعداد الجداول والكميات والمواصفات الفنية والاسعار ولكافة الاختصاصات الهندسية والاشراف على تنفيذ المشاريع العائدة للوزارة والاشراف على اعداد السلف عن الاعمال المنجزة والاشراف على التصاميم المعدة وتشكيل الفرق الخاصة بمتابعة مشاريع تشكيلات الوزارة.
- 13- **دائرة العلاقات والتعاون الدولي:** ومهمتها وضع ورسم سياسة ضمن خطة استراتيجية للاتفاقات والبروتوكولات وتحديد وادارة الندوات الثقافية والبحثية بالمواضيع ذات العلاقة وبناء شبكة علاقات تعاونية وتكاملية بما يعزز الصورة المشرقة للوزارة وابرار هويتها ومكانتها على كافة المستويات المحلية والعربية والعالمية.
- 14- **دائرة التنسيق والمتابعة:** ومهمتها تنسيق ومتابعة اعداد استراتيجية الوزارة على ضوء الاهداف المحددة وعرضها على هيئة الرأي لإقرارها ثم متابعة تنفيذها من قبل دوائر الوزارة ومتابعة تقييم الاداء والتقويم من خلال تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.
- 15- **دائرة الطب الرياضي والعلاج الطبيعي:** وتتركز مهمتها في تقديم أفضل الخدمات الطبية المتميزة للرياضيين في العراق وكذلك الخدمات العلاجية الطبية التي من شأنها ان تعيدهم الى ميدان المنافسة ورفع اسم العراق وتحقيق الانجازات الرياضية.
- كما يوجد مستشارين للوزارة الاول مستشار لشؤون الشباب والثاني مستشارا لشؤون الرياضة ومهمتها تقديم المشورة في شأن عمل التشكيلات التي يحددها الوزير وكذلك توجد هيئة رأي للوزارة من القيادات الادارية العليا فيها وتعمل هذه الهيئة على رسم السياسات العامة التي تتبناها الوزارة واقرارها ومن ضمن تشكيلات الوزارة مكتب المفتش العام ويمارس هذا المكتب المهام وفقا للقانون ، ومن ضمن التشكيلات الاخرى للوزارة هو قسم التدقيق والرقابة الداخلية ويرتبط هذا القسم بمكتب الوزير بصورة مباشرة ويدير هذا القسم موظف بعنوان (مدير)

حاصل على شهادة جامعية اولية ومن ذوي الخبرة والاختصاص وتتركز مهام قسم التدقيق والرقابة الداخلية في التحقق من صحة المعلومات المالية المتعلقة بعملية الصرف والقبض والقيود والمصادقة عليها بتوفر شروط الصرف المطلوبة بموجب القوانين والانظمة والتعليمات المالية المعمول بها وللاطلاع بصورة ادق على الهيكل التنظيمي لكل تشكيل ودائرة من دوائر الوزارة انظر الملحق (2) واما بالنسبة لعدد الموظفين العاملين في الوزارة فأن عددهم (7073) موظف وكلهم يعملون بصفة التعيين الدائم ولا يوجد اي تعيين بصفة العقد المؤقت او الاجور اليومية في الوزارة وهذا من انجازات الوزارة عام 2016 .

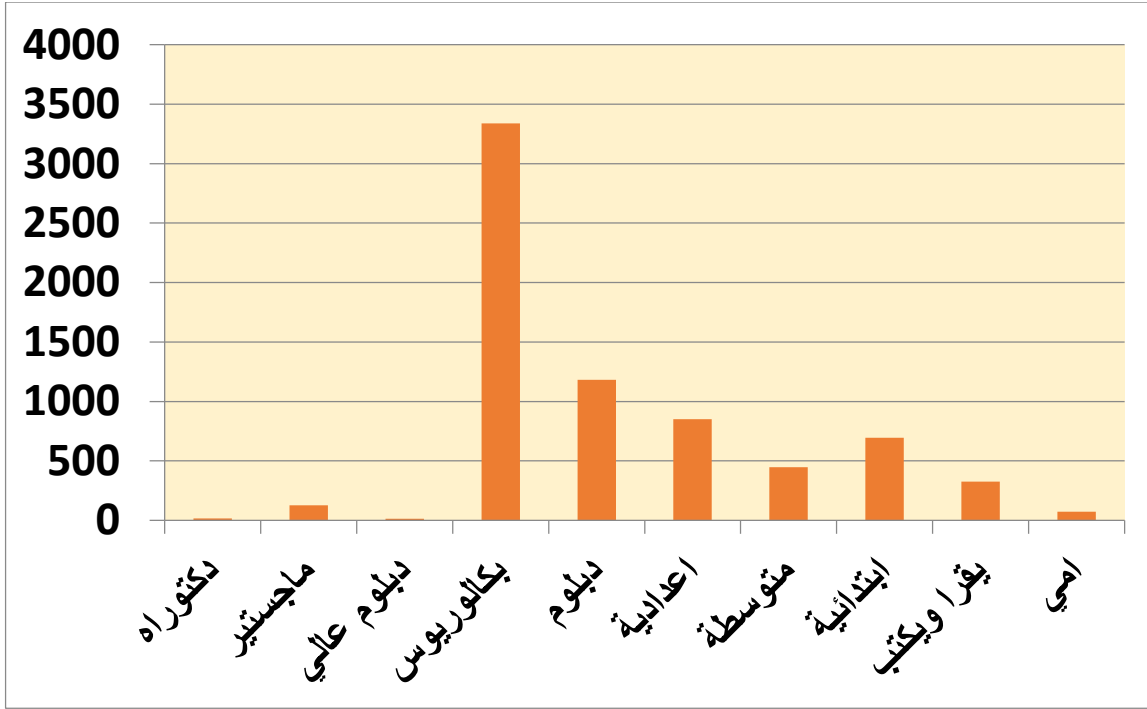
والجدول التالي يبين اعداد الموظفين كافة وتحصيلهم الدراسي وجنسهم وكالاتي: -

الجدول (8) اعداد الموظفين حسب التحصيل الدراسي ونوع الجنس

التحصيل الدراسي	ذكر	انثى	المجموع
دكتوراه	16	2	18
ماجستير	97	29	126
دبلوم عالي	13	1	14
بكالوريوس	2430	909	3339
دبلوم	817	364	1181
اعدادية	573	279	852
متوسطة	307	141	448
ابتدائية	600	95	695
يقرا ويكتب	261	65	326
امي	47	27	74
المجموع	5161	1912	7073

المصدر: قسم الاحصاء في دائرة الداسات وتطوير الملاكات والقيادات الشبابية.

ومن خلال الجدول اعلاه يتبين لنا وجود اعلى نسبة لأعداد الموظفين هي للموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريوس بلغ عددهم (3339) موظف والشكل التالي يوضح هذه النسبة:



شكل (10) (التحصيل الدراسي للموظفين كافة)

المصدر: قسم الاحصاء في دائرة الداسات وتطوير الملاكات والقيادات الشبابية.

وفيما يخص توزيع الموظفين والعاملين في الوزارة على دوائرها العامة ومديريات الشباب والرياضة في بغداد والمحافظات ومفاصلها الرئيسية فيمكن بيان ذلك من خلال الجداول التالية:

ويمكن معرفة اعداد الموظفين الذين يعملون في دوائرها العامة في مقر الوزارة من خلال الجدول التالي:

الجدول (9) (اعداد الموظفين حسب الدوائر التي ينتسبون اليها)

الدائرة	عدد الموظفين	ت
مكتب الوزير والاقسام المرتبطة به	425	1
وكيل الوزارة لشؤون الشباب	17	2
وكيل الوزارة لشؤون الرياضة	9	3
دائرة ثقافة وفنون الشباب	50	4
دائرة الرعاية العلمية	123	5
دائرة التربية البدنية والرياضة	115	6
دائرة الاستثمار والتمويل الذاتي	66	7

دائرة الدراسات وتطوير الملاكات والقيادات الشبابية	45	8
دائرة الشؤون المالية	60	9
دائرة الشؤون القانونية	180	10
دائرة الشؤون الفنية والهندسية	179	11
دائرة العلاقات والتعاون الدولي	57	12
دائرة التنسيق والمتابعة	40	13
دائرة الطب الرياضي والعلاج الطبيعي	93	14
المجموع	1459	

المصدر: اعداد الباحث بناءً على معلومات قسم الإحصاء في الوزارة .

واما بالنسبة لأعداد الموظفين العاملين في مديريات الشباب والرياضة في بغداد والمحافظات فيمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول (10) (اعداد الموظفين حسب مديريات الشباب والرياضة التي ينتسبون اليها)

ت	عدد الموظفين	المديرية
1	460	مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة
2	540	مديرية شباب ورياضة بغداد / الكرخ
3	157	مديرية شباب ورياضة بغداد / مدينة الصدر
4	298	مديرية شباب ورياضة الديوانية
5	416	مديرية شباب ورياضة البصرة
6	162	مديرية شباب ورياضة المثنى
7	398	مديرية شباب ورياضة النجف
8	143	مديرية شباب ورياضة الانبار
9	454	مديرية شباب ورياضة بابل
10	360	مديرية شباب ورياضة ديالى
11	350	مديرية شباب ورياضة ذي قار
12	500	مديرية شباب ورياضة صلاح الدين

مديرية شباب ورياضة كربلاء	407	13
مديرية شباب ورياضة كركوك	194	14
مديرية شباب ورياضة ميسان	225	15
مديرية شباب ورياضة نينوى	250	16
مديرية شباب ورياضة واسط	300	17
المجموع	5614	

المصدر: اعداد الباحث بناءً على معلومات قسم الإحصاء في الوزارة.

الفصل الثالث

المبحث الثاني

عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

للتعرف على واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية وعلى ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة الدراسة والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لتلك الإجابات. و لان هذه الدراسة قد اعتمدت على مقياس (الثلاثي) الذي يتميز بدقته في الوصول الى الواقع الحقيقي لدى عينة الدراسة في إجابات قائمة الفحص، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (3-1) بثلاث مستويات و الجدول (11) يوضح ذلك ، و يشتمل مستوى واحد في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (2-3) و يتضمن مستوى واحد إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-1)

جدول (11) المقياس الثلاثي

درجات المقياس	ضعيف	محايد	جيد
	1	2	3

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 31 + 2 + 3 \div 2 = 2$$

تم قياس (محاور واقع الادارة الاستراتيجية) عبر مجموعة من الأبعاد هي ((محور البيئة الداخلية - محور البيئة الخارجية- محور التوجه الاستراتيجي - محور صياغة الاستراتيجية - محور التنفيذ الاستراتيجية - تقييم الاستراتيجية)) وكما يلي:

اولاً: محور التحليل البيئي: ويتضمن الآتي:-

1- تحليل البيئة الداخلية

لقد تم اعتماد البيئة الداخلية كأحد محاور دراسة واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة إذ يظهر الجدول (12) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لتلك الإجابات ، اذ جاءت بوسط حسابي (2.03) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.42) وبمعامل اختلاف (20.69) يتضح لنا

وهذا ما اكدته ايضا نتائج المقابلات التي اجراها الباحث مع القيادات الادارية العليا في الوزارة فقد تبين ان الهيكل التنظيمي يعاني من ترهل كبير وخصوصا في اعداد الدوائر العامة والاقسام والشعب مما ادى الى وجود تقاطع في الصلاحيات والمسؤوليات بين الدوائر العامة في الوزارة، ونتيجة لذلك الترهل تم تعيين أعداد كبيرة من الموظفين في السنوات الماضية وفي مختلف الاختصاصات، ولكن عملية التعيين كانت شبه عشوائية وغير مخطط لها ، مع وجود نقص في الاختصاصات التي تحتاجها بعض دوائر الوزارة والسبب في ذلك عدم اعتماد خطة توظيف حسب احتياجات الوزارة .

كما اتضح للباحث انه بالرغم من وجود المرافق الشبابية والرياضية باعداد لا بأس بها الا انها لم يتم انشائها وفق خطة مدروسة بل كان توزيعها عشوائيا وعدم النظر لحاجة المحافظات والمدن والمناطق اثناء انشائها، وان تلك المرافق التي تم إنجازها غير مجهزة بالمعدات والمختبرات والأدوات العلمية اللازمة لتنفيذ برامجها وانشطتها .

وكان السبب في عدم وجود خطة توظيف للموارد البشرية في الوزارة وكذلك التوزيع العشوائي في انشاء المرافق الشبابية والرياضية (من وجهة نظر الباحث) هو عدم وجود قاعدة بيانات إحصائية تم اعدادها وفق التقنيات الالكترونية الحديثة والمتطورة التي تساعد القيادات العليا في الوزارة على اتخاذ القرار المناسب .

2- تحليل البيئة الخارجية

تبين النتائج المعروضة في الجدول (13) التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمحور البيئة الخارجية والتي تعكس إجابات عينة الدراسة اذ جاءت بوسط حسابي (2.32) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.46) وبمعامل اختلاف (19.83). اذ توضح النتائج ان البيئة الخارجية للوزارة هي جيدة نوعا ما وخاصة في المرتكزات الاساسية للنهوض بالواقع الشبابي من حيث وجود قوانين وتشريعات تدعم الشباب العراقي ولكن وجود قانون وغير مفعّل بصورة صحيحة سيجعل من القوانين مجرد حبر على ورق لا اكثر. ونلاحظ ايضا ان ما يخص الظروف الاقتصادية للشباب هي في مستوى متوسط وهذا لا يمنع من انخراطهم بالفعاليات الشبابية. الا ان الملاحظ على بيئة الخارجية للوزارة هو عدم الاستقرار في الوضع الامني للبلد والذي القى بظلاله سلبا على اداء الوزارة في تنفيذ خططها.

جدول (13)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف والأهمية النسبية للبيئة الخارجية

الاهمية النسبية	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية						الفقرات
				كلا		الى حد ما		نعم		
				%	ت	%	ت	%	ت	
4	18.35	0.49	2.67	0	0	33	4	66.	8	7- تساهم القوانين والتشريعات والبرامج الحكومية بدعم فئة الشباب في العراق .
1	15.10	0.29	1.92	8.3	1	91	1	0	0	8- التنسيق مع المؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحلية وبروتوكولات التعاون المشترك مع المنظمات والهيئات الدولية يساهم بشكل كبير في تطوير الكوادر . والبرامج التنموية .
5	32.21	0.67	2.08	16.	2	58	7	25	3	9- الظروف الاقتصادية والمعاشية للعائلة العراقية تساعد على إنخراط أبنائها في الفعاليات الشبابية .
2	16.36	0.45	2.75	0	0	25	3	75	9	10- الأوضاع السياسية والظروف الأمنية الراهنة في العراق لها أثر سلبي في ممارسة النشاطات الشبابية .
3	17.97	0.39	2.17	0	0	83	1	16.	2	11- القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد في المجتمع العراقي محفزة باتجاه الممارسات الشبابية.
	19.83	0.46	2.32							المجموع

والجدير بالذكر ان الوزارة تعمل الان على كتابة مقترحات لتعديل قانون وزارة الشباب والرياضة رقم 25 لسنة 2011، وارسالها الى الحكومة العراقية والبرلمان العراقي ليتم اجراء التعديلات اللازمة عليه ليكون اكثر فاعلية بما ينسجم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية لفئة لشباب .

ثانياً: محور التوجه الاستراتيجي: ويتضمن الآتي:-

1- الرؤية

تبين النتائج المعروضة في الجدول (14) ان الوسط الحسابي للرؤية اجمالاً قد جاء بقيمة (1.29) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.25) وبمعامل اختلاف (19.38) مما يدل على اتفاق اغلبية العينة بأن الوزارة ليس لديها رؤية واضحة وصريحة للوزارة المبحوثة توضح ما تريده الوزارة خلال السنوات القادمة كرؤية ثابتة تسخر لها الجهود والامكانيات لتنفيذها. وهذا الوضع للوزارة بدون رؤية هو يشبه الوزارة التي تبحر في مياه سريعة الجريان وبدون دفة قيادة

جدول (14)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للرؤية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						الفقرات
				كلا		الى حد ما		نعم		
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	32.28	0.51	1.58	41.7	5	58.3	7	0	0	12- تمتلك وزارتنا رؤية طموحة وجذابة ترسم صورتها المستقبلية وتوضح النتائج . المنشودة والتأثير المراد تحقيقه
1	0.00	0.00	1.00	10.0	1	0	0	0	0	13- يوجد ولاء والتزام برؤية وزارتنا من قبل المنتسبين لها.
	19.38	0.25	1.29							المجموع

2- الرسالة

من خلال النتائج المعروضة في الجدول (15) يتضح لنا ان الوسط الحسابي الاجمالي للرسالة قد جاء بمستوى ضعيف وبقيمة (1.03) وبأنحراف معياري (0.10) وبمعامل اختلاف (9.71) وهذا مما يدل على عدم امتلاك الوزارة المبحوثة رسالة واضحة او محددة او مكتوبة ولهذا فأن عدم وجود رسالة مكتوبة سوف لا يعطي هوية واضحة للوزارة ولا نعرف ما هو العمل الاساسي لها وكذلك لا تمنح الدافعية للعاملين او المستفيدين. وبالتالي فأن الاستمرار على هذا المنوال سيؤدي الى التأثير سلباً على عملية تحقيق اهداف الوزارة ويجعلها تسير بدون هوية واضحة المعالم.

جدول (15)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للرسالة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						الفقرات
				كلا		الى حد ما		نعم		
				%	ت	%	ت	%	ت	
1	0.00	0.00	1.00	100	1 2	0	0	0	0	14- تمتلك وزارتنا رسالة مكتوبة وواضحة المعالم تصف بدقة الغايات الأساسية والأهداف ومستمدة من رؤيتها.
1	0.00	0.00	1.00	100	1 2	0	0	0	0	15- رسالة الوزارة مفهومة ومعلنة لجميع الأطراف من عاملين ومستفيدين.
2	26.85	0.29	1.08	91.7	1 1	8.3	1	0	0	16- تركز رسالة الوزارة على الغرض والسبب الرئيس من وجودها.
	9.71	0.10	1.03							المجموع

3- الأهداف

تبين النتائج المعروضة في الجدول (16) التوزيعات التكرارية و النسبية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للأهداف اذ جاءت بوسط حسابي (1.33) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.40) وبمعامل اختلاف (30.08) وهذا مما يدل على أن الأهداف المحددة للوزارة هي أهداف غير واقعية و مجرد حبر على ورق وقد جاء هذا الضعف نتيجة عدم وجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة تشتق منها الأهداف الاستراتيجية .

خامساً : محور تقييم الاستراتيجية

تبين النتائج المعروضة في الجدول (20) التوزيعات التكرارية و النسبية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف و الأهمية النسبية لتقييم الاستراتيجية اذ جاءت بوسط حسابي (1.87) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.48) وبمعامل اختلاف (25.57) وهذا مما يدل على ان للوزارة مجموعة معايير محددة من اجل عملية الرقابة للتأكد من سير الاستراتيجية وفق ما هو مخطط لها ولكن الملاحظ على التقييم هو عدم اجراء المقارنة عند التقييم ما بين الاداء الفعلي و الاداء الهادف الذي يأتي في ضوء الأهداف المحدد لها. وكما بينا سابقا من ان الوزارة لا تمتلك اهداف محددة ومشخصة بصورة صحيحة فأن عملية التقييم تأتي كألية روتينية غير هادفة او مدروسة بصورة صحيحة وهذا مما اثر سلبا على تقييم الاستراتيجية وهذا ما اكدته الفقرة (يتم مقارنة مستويات الإداء بالأهداف والغايات والجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ) اذ جاءت بوسط حسابي (1.25) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.25)

ولكون الباحث احد موظفي الوزارة فانه يرى بان قسم المتابعة المركزية التابع لدائرة التنسيق والمتابعة هو من الاقسام الجيدة والفاعلة ويمتلك كادر ذات كفاءة وخبرة بشكل جيد الا انهم يعانون من اهمال القيادات الإدارية العليا للنتائج والملاحظات التي يضعونها ويتوصلون اليها .

المبحث الثالث

أولاً: واقع العمل في وزارة الشباب والرياضة ومقترحات التطوير.

تناول الباحث في هذا المبحث واقع العمل في وزارة الشباب والرياضة بناءً على تحليل نتائج المقابلات المعمقة التي اجراها الباحث مع القيادات الادارية العليا والوسطى في الوزارة، وكذلك بناءً على نتائج تحليل بيانات قائمة الفحص، وأيضاً كون الباحث أحد موظفي هذه الوزارة منذ سنوات عديدة، وسيضع الباحث بعض المقترحات التي من شأنها وحسب رأي الباحث الاسهام في تطوير هذا الواقع مما يؤدي الى تقديم خدمات أفضل لفئة الشباب.

1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للوزارة.

قبل البدء بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة لا بد من القول ان الباحث لم يجد اي وثائق رسمية في الوزارة تتضمن تحليل لنقاط القوة والضعف التنظيمية و الفرص والتهديدات البيئية وفق اسس علمية وسليمة خلال السنوات الماضية ، وبعد ان تم اجراء المقابلات مع المسؤولين في الوزارة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الفحص تم استنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الآتية:

الجدول (21)

نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لواقع الوزارة

ت	نقاط القوة	نقاط الضعف
1	وجود عدد كافي من العاملين في الوزارة	وجود نقص حاد في العاملين لبعض الاختصاصات المهمة في الوزارة
2	وجود موظفين اكفاء في بعض الاختصاصات مثل (الرقابة والتنفيذ والتقييم والقانونية والإدارية)	وجود ترهل كبير في الهيكل التنظيمي
3	توفر القرطاسية والاثاث المكتبي بشكل جيد	وجود ضعف في تبني التقنيات الالكترونية الحديثة والمتطورة في الوزارة
4	وجود علاقات اجتماعية جيدة بين اغلب	البنى التحتية للوزارة غير كافية للقيام بالأنشطة

الموظفين والعاملين في الوزارة	المختلفة
5	ضعف التنسيق بين اغلب الدوائر العامة في الوزارة
6	انعدام حصول الموظفين على الحوافز المعنوية والمادية
7	ضعف عمليات التخطيط والبحث والتطوير والمالية في الوزارة
8	عدم تبني الوزارة واعتمادها على استراتيجية واضحة
9	قلة الإيرادات المالية للوزارة
الفرص	التحديات
1	قانون المحافظات ونقل الصلاحيات من الوزارات الى مجالس المحافظات.
2	قانون الوزارة من القوانين المهمة والداعمة لقطاع الشباب.
3	الاستفادة من قانون استثمار المؤسسات والمرافق الحكومية
4	الاستفادة من التعاون المشترك مع المنظمات المحلية والدولية العاملة في قطاع الشباب.
5	الاستفادة من العمل التطوعي لإقامة الأنشطة والمهرجانات والمؤتمرات.

المصدر: اعداد الباحث

بينما يرى الباحث ومن خلال معاشته الطويلة في هذه الوزارة واطلاعه على عملياتها واجراءاتها وتنقله بين دوائرها ومن خلال المعلومات التي حصل عليها والمقابلات التي اجراها مع المعنيين وكذلك نتائج قائمة الفحص، فانه يرى وجود عدد من نقاط القوة والضعف التنظيمي في الوزارة ووجود فرص وتهديدات في بيئتها المحيطة، وفيما يلي استعراض لتحليل البيئة الداخلية والخارجية حسب وجهة نظر الباحث :-

الجدول (22)

نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للوزارة قيد البحث

ت	نقاط القوة	نقاط الضعف
1	توفر اعداد كبيرة من الموارد البشرية في الوزارة .	عدم وجود خطة مدروسة لاحتياجات الوزارة من الاختصاصات الاكاديمية التي تلائم اعمال ومهام الوزارة مما ادى الى وجود نقص حاد في اعداد العاملين المؤهلين في مفاصل مهمه من الوزارة مثل (الاحصاء ,التخطيط,المتابعة والتقييم) .
2	حصول الموظفين على حوافز معنوية بشكل جيد .	وجود ترهل كبير في الهيكل التنظيمي للوزارة مع وجود تداخل وتشابك في الوصف الوظيفي .
3	وجود علاقات اجتماعية جيدة بين اغلب الموظفين والعاملين في الوزارة .	الدورات التدريبية للعاملين لا تلبى الطموح كونها غير تخصصية وضعف الجانب العملي فيها .
4	توفر الاثاث المكتبي ومستلزمات العمل في مكاتب الموظفين .	الروتين الشديدي في الاجراءات الادارية والمالية الخاصة بعمليات الوزارة مما يشكل عائق امام تنفيذ المهام وتطويرها .
5	وجود تنسيق وتعاون في العمل بين الدوائر العامة في الوزارة .	عدم كفاية الايرادات الماليه اللازمة لإنجاز الانشطة وتغطية نفقات الوزارة المختلفة .
6		الحوافز المالية شبه معدومة بسبب الوضع المالي المتردي .
7		اغلب القيادات الادارية العليا والوسطى لا يتم تعيينها بناءً على التخصص والخبرة والكفاءة .
8		عدم تبني واعتماد التقنيات الالكترونية الحديثة في عمليات الوزارة .
9		ضعف عمليات البحث والتطوير والاحصاء والتخطيط .

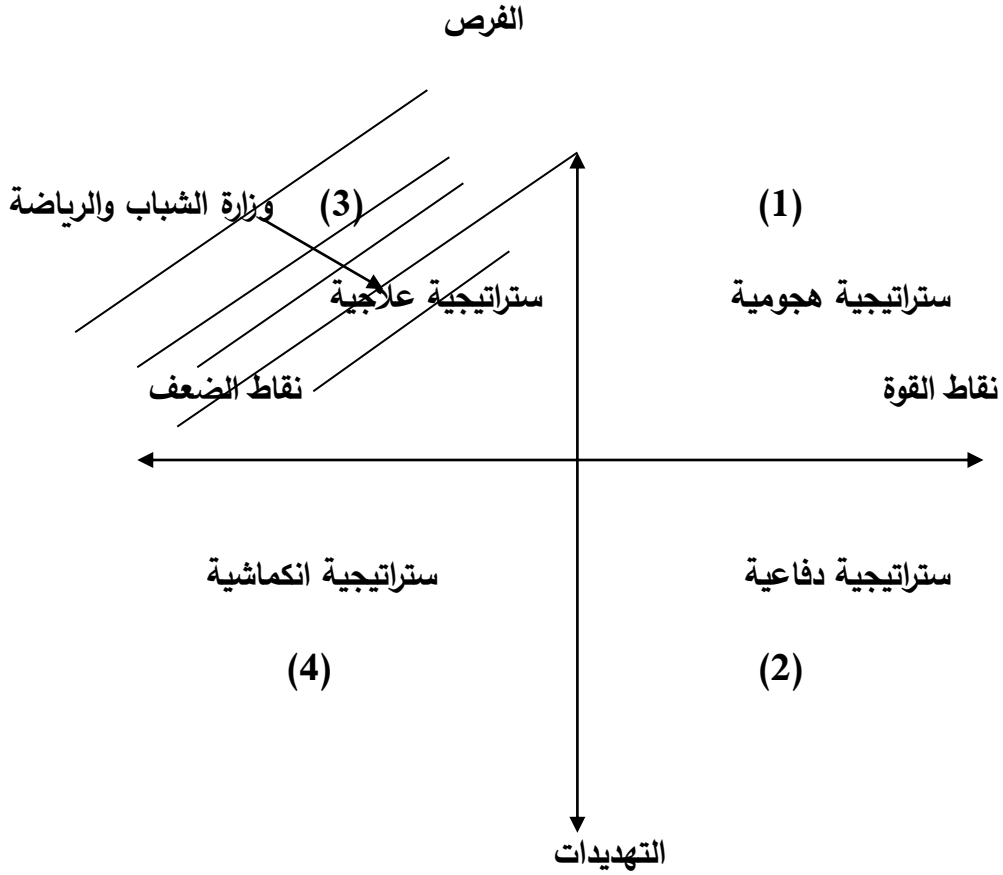
10	كثرة المنشآت الرياضية المتكئة ومتعثرة الانجاز بسبب الوضع المالي.
11	عدم توفر الادوات والمستلزمات العلمية اللازمة في منتديات الشباب والمراكز التابعة للوزارة .
12	عدم وجود ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة على الابداع والابتكار .
13	عدم وجود معايير حقيقية لتقييم الاداء .
14	عدم تبني مبدأ الإدارة بالنتائج.
15	ضعف التنسيق والتعاون بين الوزارة والوزارات الاخرى المعنية بقضايا الشباب مثل (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي , وزارة التربية)
	الفرص
	التحديات
1	القوانين والتشريعات الحكومية داعمة وبشكل جيد لفئة الشباب. قانون المحافظات غير المنتظمة بأقليم رقم (21) وفك الارتباط مع مديريات الشباب والرياضة في المحافظات .
2	امكانية الاستفادة من القوانين مثل قانون الاستثمار لتعويض النقص في الايرادات المالية للوزارة .
3	التعاون والتنسيق مع الوزارت والهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية المعنية بقطاع الشباب.
4	امكانية ابرام وعقد الاتفاقات والبروتوكولات للتعاون المشترك مع الدول والمنظمات والهيئات العربية والاقليمية والدولية لتبادل الخبرات والمهارات وتطوير الكوادر الشبابية .
5	إمكانية الاستفادة من مبادرة العمل التطوعي
	التدني الواضح لمستوى التعليم في المدارس والمعاهد

	التي اطلقتها الحكومة العراقية .	والكليات , وعدم تفعيل دروس التربية الرياضية مما شكل عائقاً امام اكتشاف المواهب التي يمكن رعايتها من قبل الوزارة .
6	التعاون مع الجامعات والكليات والمراكز البحثية والمكاتب الاستشارية لأجراء الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير قابليات و قدرات الشباب العراقي .	ارتفاع معدلات البطالة والفقر بين الشباب , مما يؤدي الى ظهور مؤشرات بوجود حالات الادمان على المخدرات وغيرها من العادات المرفوضة اجتماعياً
7	الاعراف والعادات والتقاليد الاجتماعية ايجابية باتجاه الاعمال الشبابية.	هجرة الشباب والكفاءات العلمية لخارج البلد.
8	وجود واقعية واستعداد لدى المرأة العراقية للمشاركة في النشاطات الشبابية	
9	وجود تطوير تكنولوجي والكتروني كبير جدا في الوسائل والطرق الخاصة بالأعمال والانشطة الشبابية وتوفر اختصاصات علمية ماهرة في هذا المجال .	
10	الاستفادة من وسائل الاعلام المتعددة والمختلفة في تثقيف وتوعية وحماية الشباب .	

المصدر: اعداد الباحث

بعد ان تم عرض نقاط القوة والضعف الداخلية للوزارة وما متاح من فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية وتحليلها، في ضوء ذلك يتم تحديد الموقف الاستراتيجي للوزارة ، بأختيار استراتيجية تتلائم مع أوضاع وظروف الوزارة وكما مر علينا سابقا في المبحث الثاني من الفصل الثاني من البحث بان تحليل سوات ينتج عنه استراتيجيات متعددة حسب نتائج التحليل البيئي للمنظمة، وبناء على ذلك نستطيع معرفة التوجه الاستراتيجي الذي يتلائم مع إمكانيات الوزارة وينسجم مع الفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة الخارجية، وعند النظر للجدول () نرى ان الوزارة لديها عدد كبير جدا من نقاط الضعف التنظيمية، وهذه النقاط تشكل عائقا امام استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة المحيطة، بوجود عدد كبير من الفرص، فان الوزارة استنادا الى ذلك التحليل يجب ان تعتمد وتبنى (استراتيجية

علاجية) لتقوم بمعالجة نقاط الضعف لديها لكي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة امامها، ويمكن توضيح ذلك بصورة ادق من خلال الشكل التالي: -



الشكل (11)

المصدر: اعداد الباحث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والاستراتيجية المستخدمة

يتضح لنا من خلال الشكل (11) بان وزارة الشباب والرياضة وحسب التحليل البيئي لها فأنها تقع ضمن المحور الثالث الذي يقع بين نقاط الضعف الكثيرة والفرص الخارجية المتاحة والتي لا يمكن استغلالها الا بعد معالجة نقاط الضعف التنظيمية للوزارة لذلك ينبغي على الوزارة ان تتبنى استراتيجية علاجية، ويمكن القول بان وزارة الشباب والرياضة لا يمكن لها ولا تستطيع ان تنفذ أي استراتيجية للشباب الا بعد معالجة نقاط الضعف التي تتميز بها.

2- الرؤية:

لم يجد الباحث أي وثيقة رسمية تتضمن رؤية واضحة ومحددة للوزارة وهذا ما تم التوصل اليه عن طريق اجراء المقابلات المعمقة مع القيادات الإدارية العليا للوزارة والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق إجابات عينة البحث من الموظفين العاملين في الوزارة وكما تم تفصيله بدقة في المبحث الثاني من هذا الفصل، وكذلك من خلال الاطلاع على الكتب والوثائق الرسمية للوزارة، لذلك قام الباحث باقتراح رؤية تتصف بالوضوح والاختصار ومحددة وجذابة وتعطي وصفا طموحا لمستقبل القطاع الشبابي في العراق، وتحتوي على عناصر الرؤية الفعالة التي تم عرضها في الحانب النظري من البحث والرؤية المقترحة هي :

الرؤية المقترحة

شباب مثقف وواع، مبادر ومبدع، منتمي الى هويته الوطنية، عارفاً بحقوقه، مؤدياً لواجباته، مساهم ايجابي ومشارك في تحقيق التنمية الشاملة لمجتمعه.

3- الرسالة:

وكما هو الحال بالنسبة لانعدام وجود رؤية مستقبلية للوزارة فكذلك لم يجد الباحث وثيقة رسمية تتضمن رسالة تعبر عن الهوية الذاتية والخاصة للوزارة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الحكومية المعنية بقطاع الشباب، لذلك اقترح الباحث نموذج لرسالة تشتمل على عناصر الرسالة الجيدة التي تم عرضها في الجانب النظري من البحث والتي تميز وزارة الشباب والرياضة العراقية عن غيرها والتي تنبثق من الرؤية التي اقترحها الباحث وهذه الرسالة هي:

الرسالة المقترحة

تعد وزارة الشباب والرياضة من الوزارات المهمة في العراق, كونها تعنى بشريحة هامة و حيوية هي فئة الشباب التي تمثل الثروة الوطنية في بناء البلد , وتسعى الوزارة جاهدة في تقديم الانشطة والخدمات التي تساعد الشباب في بناء شخصيتهم وتلبية احتياجاتهم , ورعاية وتطوير مواهبهم المختلفة , وتحرص على ان يستفيد منها كل شباب العراق من جنوبه الى شماله , دون تمييز عرقي او ديني او ديموغرافي , وتقوم الوزارة بذلك من خلال ما تمتلكه من امكانيات تنظيمية , وكذلك من خلال الدعم الحكومي وابرار الاتفاقات والبروتوكولات الداخلية والخارجية عربية كانت او اقليمية ودولية لتبادل الخبرات والتجارب , وتؤمن الوزارة بأنها المفصل الرئيس في تحقيق الرفاهية والازدهار والتقدم للمجتمع , من خلال ترسيخ القيم والمبادئ السامية في نفوس الشباب .

4- القيم:

بعد ان وضع الباحث رؤية ورسالة مقترحة للوزارة قام باقتراح مجموعة من القيم التي ينبغي ان يتم ترسيخها في نفوس الشباب العراقي مما يساهم بشكل كبير في رفع مستوى ثقافتهم وقدراتهم وطاقاتهم وقابلياتهم وفي مختلف الأصعدة والقيم المقترحة هي:

القيم المقترحة

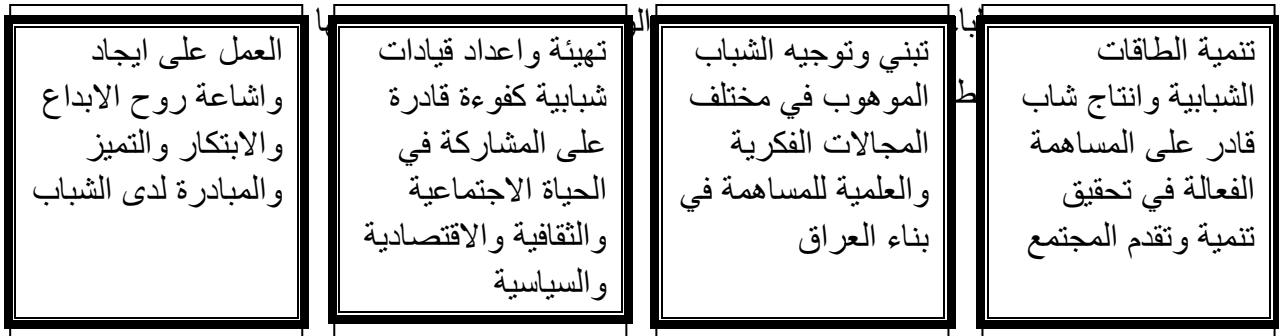


شكل (12) القيم المقترحة

المصدر: اعداد الباحث.

5- الأهداف:

واما ما يخص الأهداف فقام الباحث باقتراح أربعة اهداف والتي يرى الباحث ان هذه الأهداف يجب ان تسعى الوزارة الى تحقيقها وهي واقعية وممكنة التحقق ومنبثقة ومنسجمة ومتفقة مع الرؤية والرسالة



شكل (13) الأهداف المقترحة

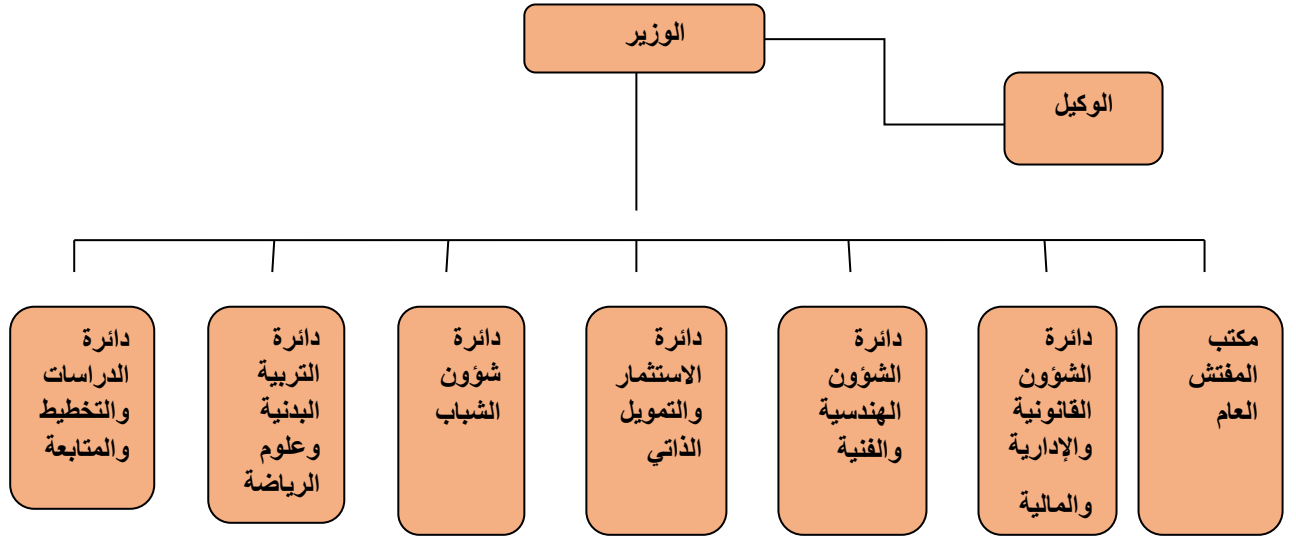
المصدر: اعداد الباحث.

ثانيا: المعالجات المقترحة:

بعد معرفة الموقف الاستراتيجي للوزارة في الفقرة السابقة واعتمادها استراتيجية علاجية، فان الباحث يقترح بعض المعالجات التي تجعل الوزارة قادرة على تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وكالاتي:

1-الهيكل التنظيمي:

من خلال النبذة التعريفية التي تم تناولها في المبحث الأول من هذا الفصل وكذلك من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق اجراء المقابلات المعمقة مع القيادات الإدارية العليا في الوزارة وكذلك إجابات عينة البحث تم استنتاج وجود ترهل كبير في الهيكل التنظيمي للوزارة وعدم الوضوح والدقة في الوصف الوظيفي والتداخل والتقاطع في الصلاحيات والمسؤوليات والمهام والعدد الكبير للدوائر العامة واقسامها وشعبها والذي يتضح لنا من خلال الشكل (9) وهذا يعد من اهم نقاط الضعف الداخلية لوزارة الشباب والرياضة، لذلك فان معالجة هذا الترهل والعدد الكبير للدوائر العامة يعد امرا ضروريا، ولقد تنبته القيادات الإدارية العليا في الوزارة لهذا الامر، وبناءً على ذلك اصدر وزير الشباب والرياضة الامر الوزاري ذي العدد م.خ 681/3 والمؤرخ في 2015/10/4 والذي يتضمن تشكيل لجنة خاصة من اجل وضع المقترحات لأجراء التعديل المناسب على قانون الوزارة المرقم (25) لسنة 2011 والذي يحتوي على الهيكل التنظيمي الخاص بها، واللجنة برئاسة مستشار الوزارة وعضوية أربعة مدراء عامين ومن ثم ارسال المقترحات الى الحكومة والبرلمان العراقي لإقرارها، وبعد اجتماعات عدة لهذه اللجنة ومخاطبة جميع الدوائر العامة لأبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تعديل الهيكل التنظيمي، اقرت اللجنة تعديلا مقترحا لقانون الوزارة على أن يشمل التعديل الهيكل التنظيمي وتم فيه الغاء عدد من الدوائر العامة ودمج بعضها ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي المقترح من خلال الشكل التالي: -



الشكل (14) حسب الهيكلية المقترحة من قبل لجنة تعديل قانون الوزارة (الهيكل التنظيمي المقترح)

المصدر: اعداد الباحث

ومن خلال الشكل (14) نرى انه اصبح هنالك وكيل واحد للوزارة بعد ان كان وكيلين في الهيكل التنظيمي المراد تعديله ، وتم أيضا دمج دائرة الشؤون المالية مع دائرة الشؤون القانونية والإدارية ، وكذلك دمج دائرة الدراسات وتطوير الملاكات القيادية والشبابية مع دائرة التنسيق والمتابعة بعنوان (دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة) ، وكذلك تم إستحداث دائرة شؤون الشباب وإلغاء الدوائر العامة الأخرى ، وأصبح عدد الدوائر العامة ستة دوائر في الهيكل التنظيمي المقترح بعد أن كان عددها اثني عشر دائرة عامة في الهيكل التنظيمي الحالي والذي يراد تعديله .

كما إن اللجنة أقرت إجراء بعض التعديلات على مواد وفقرات الوزارة بما يساهم في رفع كفاءة أداء الوزارة مثل تعديل الفقرة الثالثة من المادة التاسعة من قانون الوزارة حيث تم اشتراط فيمن يشغل منصب مدير عام أي من الدوائر العامة المقترحة في الهيكل التنظيمي أن يكون حاصل على شهادة جامعية أولية وان يكون لديه خدمة لا تقل عن 10 سنوات ومن ذوي الخبرة والاختصاص في عمل الدائرة ، وهذا يساهم بشكل كبير من الحد من تأثير المحاصصة والمحسوبية والمحاباة في تسلم المناصب القيادية في الوزارة ، والباحث يرى ان التعديلات المقترحة على قانون الوزارة وما يتضمن من الهيكل التنظيمي وشروط تسلم المناصب في الدوائر العامة هي خطوة في الاتجاه الصحيح نحو تصحيح الانحرافات والارتقاء بمستوى الأداء والانجاز في واجبات ومهام وأعمال وزارة الشباب والرياضة .

2- الموارد البشرية :

فيما يخص الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة فيمكن رفع مستوى الأداء من خلال اعتماد استراتيجيتين وبصورة متعاقبة :

أ- يتم في البداية تقييم أداء العاملين في الوزارة من خلال استخدام استراتيجية (تقييم أداء العاملين) ويتم فيها وضع معايير خاصة لتقييم أداء العاملين ومن خلال هذه المعايير يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء (رشيد وجلاب، 2008:329).

ب- ولكي يتم تلافي النقاط السلبية وتطوير ما هو إيجابي في أداء العاملين يتم استخدام استراتيجية (التدريب) وهذه الاستراتيجية تكون لمختلف الاختصاصات وفي كافة المستويات في الوزارة، لكي تكون الموارد البشرية في الوزارة ذات مهارات وقدرات عالية في المجال الإداري والمالي وكافة المجالات الأخرى مثل الإحصاء والتخطيط والتقييم والمتابعة، ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجيتين من خلال الخطوات التالية :

1- مسح كامل لمهارات الموارد البشرية في الوزارة واختصاصاتهم الأكاديمية للوقوف على المهارات والخبرات المتوفرة عند الأفراد .

2- زجهم في دورات اختصاصية وفعالة ويكون للجانب العملي فيها دور كبير وبما يتناسب مع طبيعة مهام الوزارة .

3- إعادة توزيع العاملين حسب اختصاصاتهم العلمية والعملية على دوائر الوزارة .

وبعد تطبيق هاتين الاستراتيجيتين تصبح الموارد البشرية في الوزارة مقدره جوهرية استراتيجية للوزارة .

3- الموارد المالية :

واما بالنسبة لقلّة الموارد المالية في الوزارة فيمكن معالجة هذا النقص الحاد فيها من خلال الاتي :

أ- اعتماد (استراتيجية الكلفة الأقل/ او الكلفة الأدنى او المنخفضة ل (porter) لغرض انجاز واتمام أنشطة واعمال الوزارة بأقل كلفة ممكنة مع مراعاة عنصر الجودة فيها، وهذا يأتي تماشياً مع الوضع الاقتصادي والمالي المتأزم والمتردّي في البلاد ومع سياسة التقشف الحكومية. (ادريس والغالبى، 2011:107-106).

ب- تفعيل عملية الاستثمار في الوزارة وتوجيهها من خلال خطط مدروسة ومعدة مسبقا وبما يحقق الغرض من عملية الاستثمار.

ج - تفعيل عملية ابرام الاتفاقات والبروتوكولات لشراكة حقيقية مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وكذلك مع الجهات الخارجية من دول ومنظمات دولية معنية بالعمل الشبابي لغرض تحقيق الفائدة المادية والمعنوية للوزارة، وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور دائرة العلاقات والتعاون الدولي في الوزارة.

ويمكن تفعيل ما تم اقتراحه من معالجات من خلال مجموعة إجراءات مقترحة وهي:

- 1- إيجاد سبل تكفل حل المسائل العالقة بإنجاز مشاريع البنى التحتية المتلكئة بسبب الظرف المالي من خلال حلول آنية ترضي جميع الاطراف منها استثمار هذه المنشآت او اصدار سندات مكفولة للطرفين.
- 2- التوجه نحو تفعيل عملية استيفاء اجور بدل استخدام المرافق التابعة للوزارة الشبابية منها والرياضية.
- 3- الاعتماد على خبرة ومهارة الموظفين الكفوئين وذوي الاختصاص في الوزارة بإقامة دورات تطويرية وتأهيلية للعاملين مقابل حوافز معنوية او مادية رمزية.
- 4- عقد بروتوكولات تعاون مشترك واتفاقات مع الوزارات والمؤسسات العلمية والمراكز البحثية لتبادل الخبرات واقامة الورش والدورات التطويرية والتأهيلية.
- 5- دعوة منظمات المجتمع المدني المسجلة لدى الوزارة بإقامة أنشطة وبرامج مشتركة مع المنتديات الشبابية تصب في تقديم الخدمة للشباب وتطوير مهاراتهم.
- 6- الاستفادة من صندوق الإسكان التابع لوزارة الإسكان والاعمار العراقية لغرض اعمار وإعادة تأهيل المرافق الشبابية المتضررة من العمليات الارهابية
- 7- الاستفادة من المنظمات العربية والاقليمية والدولية مثل اليونيسيف واليونسكو في الحصول على القروض والمنح والدعم المادي وتبادل الخبرات واقامة الورش والدورات التطويرية والتأهيلية.
- 8- نشر ثقافة العمل التطوعي لدى الشباب ومنظمات المجتمع المدني المعنية بالعمل الشبابي واشراك شرائح المجتمع المختلفة في هذا المجال.
- 9- ايجاد شراكة وتعاون وتنسيق مع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص لتوفير احتياجات الوزارة من الاثاث والتجهيزات ومستلزمات الأنشطة الاخرى مقابل اسعار زهيدة.
- 10- إنعاش الورش الانتاجية والصناعات التراثية والمشاريع الصغيرة لإيجاد فرص عمل للشباب وكذلك الاستفادة من المردودات المالية من خلال الاسواق والبازارات الخيرية

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الإستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

بعد أن تم إكمال البحث بشقيه النظري والعملي، تم تخصيص هذا الفصل من البحث لعرض ما توصل إليه الباحث من إستنتاجات تم عرضها في المبحث الأول ، وتوصيات سيتم ذكرها في المبحث الثاني من هذا الفصل .

المبحث الأول

الإستنتاجات

إن الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث هي : -

- 1- عدم تبني الوزارة لمنهج إستراتيجي واضح ، أو إستراتيجية محددة وصريحة بما تتضمن من رؤية ، ورسالة ، وأهداف ، موضوعة وفق أطر علمية سليمة ، ولا توجد أي وثيقة رسمية تشير إلى ذلك
- 2- توفر المنشآت والمرافق الشبابية والرياضية بشكل لا بأس به في وزارة الشباب والرياضة العراقية .
- 3- عدم وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي مع وجود ترهل كبير فيه .
- 4- لم يتم إعداد قاعدة بيانات إحصائية وفق التقنيات الإلكترونية الحديثة والمتطورة والتي تساعد الإدارة العليا في الوزارة على إتخاذ القرار المناسب .
- 5- الإضطراب في الأوضاع الأمنية والإقتصادية للبلد ألقى بظلاله سلباً على إداء الوزارة في تنفيذ خططها .
- 6- وجود مرتكزات أساسية للنهوض بواقع الشباب العراقي من وجود قوانين وتشريعات تدعم فئة الشباب .
- 7- عدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية ، والوقوف على الفرص والتحديات في البيئة الخارجية في السنوات الماضية .
- 8- أهداف الوزارة غير واقعية ومجرد حبر على ورق وهذا نتيجة لعدم وجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة تشتق منها الأهداف الإستراتيجية .
- 9- المنظومة القيمية للوزارة تتواءم وتتسجم مع قيم وثقافة ومعتقدات المجتمع العراقي وبالتالي لا يوجد تقاطع بينهما مما يساعد على صياغة إستراتيجية ناجحة .
- 10- أتخذت الوزارة خطوات فعالة وإيجابية لغرض إجراء التعديل المناسب على قانون الوزارة والهيكل التنظيمي (الذي يعاني من الترهل الكبير وعدم وضوح المهام والواجبات) .
- 11- إهمال القيادات الإدارية العليا للنتائج والملاحظات التي يضعها ويحددها قسم المتابعة المركزية في الوزارة .

المبحث الثاني

التوصيات

- 1- مخاطبة الحكومة العراقية والبرلمان العراقي والالاحاح عليهم للإسراع في اجراء التعديلات المقترحة من قبل الوزارة على قانون الوزارة (25) لسنة 2011 بصفة عامة والهيكل التنظيمي بصفة خاصة لكي يكون الهيكل التنظيمي أكثر وضوحا في الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات والمهام وتوزيع الأدوار الوظيفية حتى يتلاءم مع طبيعة عمل الوزارة ويكون دافعا لها نحو الإنجاز المنشود .
- 2- العمل على اجراء تحليل بيئي وبصورة مستمرة وفق نظام معلومات استراتيجي يجري تحديثه باستمرار للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة وبناء على معطياتها يتم تأسيس قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة يتم تحديثها باستمرار، لكي تتمكن الجهات المسؤولة عن التخطيط واعداد ووضع الاستراتيجيات في الوزارة من اختيار الاستراتيجيات المناسبة والتي تتوافق مع نقاط القوة والضعف التنظيمية وتتسجم مع ما تفرزه البيئة المحيطة من فرص وتهديدات .
- 3- الاستفادة من الرؤية والرسالة والقيم والاهداف المقترحة من قبل الباحث ، في توجيه عمليات الوزارة، واجراء التطوير والتعديل المناسب عليها إذا تطلب الامر .
- 4- العمل بـستراتيجية تقييم أداء العاملين وكذلك استراتيجية التدريب للموارد البشرية مما لهما من أثر كبير في رفع مستوى وكفاءة وفاعلية أداء العاملين في الوزارة .
- 5- نظرا لقلّة الإيرادات المالية للوزارة بسبب الوضع الاقتصادي العام الذي تعيشه البلاد، وما افرزه من ازمة مالية حادة انعكست على جميع مؤسسات الدولة، لذا يقترح الباحث تبني استراتيجية الكلفة الأقل وإنجاز أنشطة واعمال الوزارة بكلفة اقل مع الاخذ بنظر الاعتبار عامل الجودة في الخدمات المقدمة لفئة الشباب.
- 6- تفعيل عملية الاستثمار وتوجيهها وفق استراتيجية وخطط مدروسة ومعد لها مسبقا بما يتوافق مع التوجهات المستقبلية للوزارة لتعويض النقص الحاد في الموارد المالية .
- 7- العمل بـستراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة لتفعيل الاتفاقات وبروتوكولات التعاون المشترك مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية محليا ومع الجهات الخارجية من دول ومنظمات لتحقيق الأغراض المنشودة .

8- الاخذ بنظر الاعتبار الاحتياجات لدوائر واقسام وشعب الوزارة من اختصاصات علمية واكاديمية عند عملية التعيين، وجعلها عملية مخطط لها ومدروسة وغير عشوائية للارتقاء بمستوى الأداء في الوزارة .

9- إعادة النظر في تعيين اغلب القيادات الإدارية العليا والوسطى في الوزارة، والحد من تأثير آفة المحاصصة والمحسوبية التي تتخر جسد الوزارة وأدت الى الترددي الواضح في أداء الوزارة ، واعتماد الخبرة والمهارة والتخصص عند تسنم هذه المناصب .

10- الاستفادة من المعالجات المقترحة من قبل الباحث لتقويم نقاط الضعف التنظيمية للوزارة، لكي تتمكن من استغلال الفرص التي تعرضها البيئة المحيطة وتلافي تهديداتها .

المصادر والمراجع

*القران الكريم

• اولا: القوانين والتشريعات:

قانون وزارة الشباب والرياضة المرقم (25) لسنة (2011).

ثانيا: المصادر العربية:

- 1- **الصميدعي، محمود جاسم، (2000)،** استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي. ط1. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 2- **الركابي، كاظم نزار، (2004)،** الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. ط1. دار وائل للنشر. عمان. الاردن.
- 3- **ابو قحف، عبد السلام، (2004 /2005)،** اساسيات الادارة الاستراتيجية. ط1. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- 4- **الدوري، زكريا مطلق، (2005)،** الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 5- **ادريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006)،** الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- 6- **المرسي، جمال الدين محمد، وابو بكر، مصطفى محمود، وجبة، طارق رشدي، (2007)،** التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. ط1. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- 7- **العارف، نادية، (2007)،** الادارة الاستراتيجية. ط4. - الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- 8- **العمرى، غسان عيسى، والسامرائي، سلوى امين، (2008)،** نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
- 9- **ابو الجدائل، حاتم بن صلاح، (2009)،** الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي. ط1. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. مصر.
- 10- **الكرخي، مجيد، (2009)،** التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

- 11- السالم، مؤيد سعيد، (2009)، اساسيات الادارة الاستراتيجية. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 12- الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، الادارة الاستراتيجية المفهوم والاهمية والعمليات. ط 1. عالم الكتب الحديث وجدارا للكتب العالمي، عمان، الاردن.
- 13- الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2010)، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. ط2. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 14- السكارنة، بلال خلف، (2010)، التخطيط الاستراتيجي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
- 15- ادريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، (2011)، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. ط1. دار وائل النشر. عمان. الاردن.
- 16- العيساوي، محمد حسين، والعارضى، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لأدار المنظمات في الالفية الثالثة. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 17- الحميري، عبد الجليل سعيد، (2012)، الادارة الاستراتيجية ببطاقة الاهداف المتوازنة. ط1. مؤسسة ابرار ناشرون وموزعون. صنعاء. اليمن.
- 18- الفريجي، محسن عبد علي، والفريجي، حيدر نعمة، (2013)، الادارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل. ط1. مطبعة المغرب. بغداد. العراق.
- 19- الضمور، هاني حامد، والقطامين، احمد عطا الله، (2013)، الادارة الاستراتيجية. ط1. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة. مصر.
- 20- السنهوري، محمد مصطفى، (2013)، الادارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق. ط1. دار الفكر الجامعي. الاسكندرية. مصر.
- 21- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
- 22- بن حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 23-جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث. ط1. اثراء للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 24-حيرش، عيسى، (2011)، الادارة الاستراتيجية. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 25-خير الدين، غسان مدحت، (2013)، مدخل الى الفكر الاستراتيجي. ط1. دار الياض للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 26-رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (2008)، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. ط1. دار المناهج للتوزيع والنشر. عمان الاردن.
- 27-عوض، محمد احمد، (2004)، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية. ط1. الدار الجامعية، اسكندرية. مصر.
- 28-ماهر، احمد، (2007)، الادارة الاستراتيجية. ط4. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.
- معروف، هوشيار، (2009)، التخطيط الاستراتيجي. ط1. دار وائل للنشر. عمان. الاردن.
- 29-مساعدة، ماجدة عبد المهدي، (2013)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
- 30-ياسين، سعد غالب، (2010)، الادارة الاستراتيجية. الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

ثانيا: المصادر الاجنبية المترجمة الى العربية:

- 1-ارمسترونج، مايكل، (2008)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليل عمك. ط1. مجموعة النيل العربية القاهرة. مصر.
- 2-برايسون. جون م، (2003)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية. ط1. مكتبة لبنان ناشرون. بيروت. لبنان.
- 3-بتس، روبرت، ولي، ديفيد، (2008)، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- 4-تومسون، ارثرايه، وستريكلاند، ايه جي، (2006)، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية. ط1. مكتب لبنان ناشرون. بيروت. لبنان.
- 5-كراج، جيمس سي، وجرانت، روبرت ام، (2008)، الادارة الاستراتيجية. ط2. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

- 6- هاريسون، ديفيد، (2009)، الادارة الاستراتيجية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 7- هانجر، جية. دافيد، ويلين، توماس ال، (2014)، ركائز الادارة الاستراتيجية. ط1. مكتبة لبنان ناشرون. بيروت. لبنان.
- 8- وهلين، توماس، وهنجر، دافيد، (2012)، الادارة الاستراتيجية. مكتبة احمد صقال. بغداد. العراق.
- 9- وايتهد، جو، (2013)، كل ما تحتاج معرفته عن الاستراتيجية، ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

ثالثا: الرسائل والبحوث:

- 1- الهاشم، ليلي سعد ، 2006، واقع الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الادارة العامة في جامعة الملك سعود،
- 2- حسين، علي قاسم، 2013، تحليل خيارات تدريب الشباب في ضوء الاستراتيجية الوطنية للشباب لوزارة الشباب والرياضة، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 3- حسين، محمد حسين علي، 2014، الاستراتيجية الوطنية للشباب ودورها في بناء السياسة الوطنية، ، بحث مقدم الى وزارة الشباب والرياضة العراقية.
- 4- خلف، بلاسم جميل، 2014، استراتيجية مقترحة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الشباب في العراق، بحث مقدم الى وزارة الشباب والرياضة العراقية.
- 5- مظل، جمال باقر، عبد، ندى محمد، 2014، الشباب العراقي بين الواقع والطموح، بحث مقدم الى وزارة الشباب والرياضة العراقية.
- 6- وهبة، هاني عبد الكريم، 2008، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم اصول التربية / كلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة.

00000

خامسا: المصادر الأجنبية:

- 1- Daft. Rechard L, (2001), Organization: Theory and Design, 7th.Ed., south-western College publishing, Ohio, U.S.A.

2– **Macmillan Hugh, & Tampoe mahen**, (2000), strategic management process, Content and Implementation, oxford press.

3– **Thompson, Arthur A. John E. Gamble, & A. J. Strickland**, 2004, Strategy, Core concepts, analytical tools and readings, MC Graw – Hill, New York, U.S.A.

4– **Hussey, D. (1998)**, Strategic management from theory to implementation. 4th Edition. Butter worth– Heinemaum–Oxford. England.

الملاحق

الملحق (1)
قائمة فحص
محور التحليل البيئي

إعداد الباحث				البيئة الداخلية
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	تمتلك وزارتنا المنشآت والمرافق الشبابية والرياضية الملائمة لإداء أنشطتها المختلفة .			
-2	تمتلك وزارتنا البنى التحتية الكافية وكذلك الأثاث والتجهيزات اللازمة لإداء المهام والواجبات المناطة بها .			
-3	تمتلك وزارتنا هيكل تنظيمي واضح في توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات حسب الوصف الوظيفي للعاملين .			
-4	قامت وزارتنا بتوظيف الملاك الكافي والمتخصص بإنجاز أعمال الوزارة .			
-5	تعمل وزارتنا بصورة مستمرة على إدخال العاملين في دورات تطويرية وبمختلف الإختصاصات .			
-6	تمتلك وزارتنا نظام إلكتروني يحتوي على قاعدة بيانات إحصائية معلومية تستفيد منها الإدارة العليا في معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية .			
إعداد الباحث				البيئة الخارجية
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	تساهم القوانين والتشريعات والبرامج الحكومية بدعم فئة الشباب في العراق .			
-2	التنسيق مع المؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحلية وبروتوكولات التعاون المشترك مع المنظمات والهيئات الدولية يساهم بشكل كبير في تطوير الكوادر والبرامج التنموية .			
-3	الظروف الإقتصادية والمعاشية للعائلة العراقية تساعد على إنخراط أبنائها في الفعاليات الشبابية .			
-4	الأوضاع السياسية والظروف الأمنية الراهنة في العراق لها أثر سلبي في ممارسة النشاطات الشبابية .			
-5	القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد في المجتمع العراقي محفزة بإتجاه الممارسات الشبابية .			

قائمة فحص

محور التوجه الإستراتيجي

إعداد الباحث				الرؤية
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	تمتلك وزارتنا رؤية طموحة وجذابة ترسم صورتها المستقبلية وتوضح النتائج المنشودة والتأثير المراد تحقيقه .			
-2	يوجد ولاء والتزام برؤية وزارتنا من قبل المنتسبين لها .			
إعداد الباحث				الرسالة
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	تمتلك وزارتنا رسالة مكتوبة وواضحة المعالم تصف بدقة الغايات الأساسية والأهداف ومستمدة من رؤيتها .			
-2	رسالة الوزارة مفهومة ومعلنة لجميع الأطراف من عاملين ومستفيدين .			
-3	تركز رسالة الوزارة على الغرض والسبب الرئيس من وجودها .			
إعداد الباحث				الأهداف
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	لدى وزارتنا أهداف إستراتيجية واقعية وواضحة .			
-2	أهداف الوزارة مستمدة من رؤيتها ورسالتها وتمثل قاعدة لتوحيد الجهود والإداء للعاملين ومؤشرات لقياس ذلك الإداء .			
إعداد الباحث				القيم
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	تمتلك وزارتنا منظومة قيمية تتواءم وتنسجم مع ثقافة ومعتقدات وتقاليد المجتمع العراقي .			

قائمة فحص

محور صياغة الإستراتيجية

ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	تصاغ الإستراتيجيات بما يحقق التناسق بين إمكانات الوزارة الداخلية والتغيرات الخارجية .			
-2	يتم صياغة الإستراتيجيات المناسبة والواقعية وممكنة التطبيق والتي تتوافق مع رؤية ورسالة الوزارة .			
-3	يشارك موظفوا الوزارة في صياغة الإستراتيجية الخاصة بها .			

محور تنفيذ الإستراتيجية

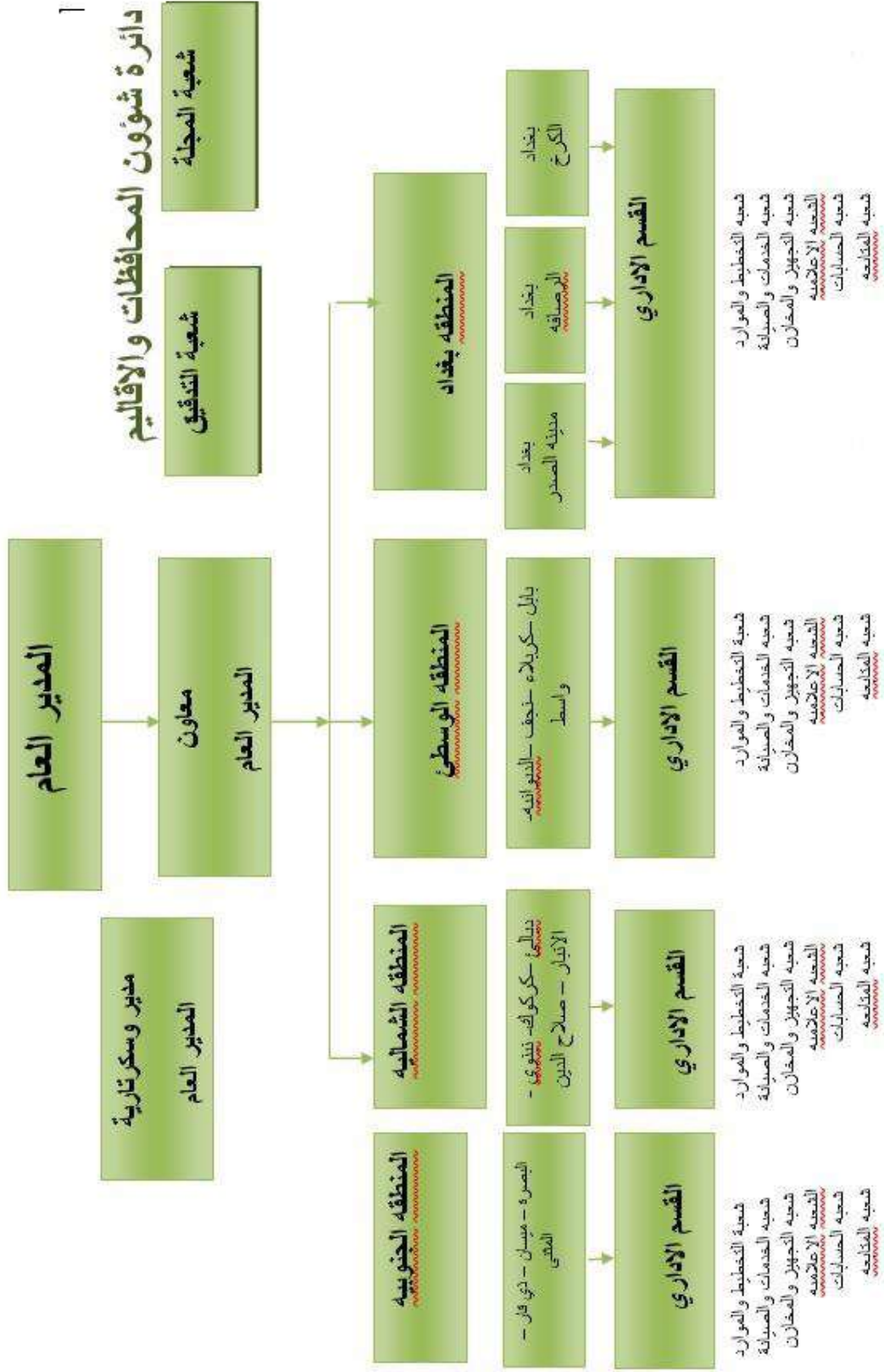
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	التعليمات والإجراءات الخاصة بعملية التنفيذ واضحة ومحددة وتتضمن توزيع فاعل للأدوار والمسؤوليات وتخصيص الموارد المختلفة لإنجاز عملية التنفيذ .			
-2	توجد في الوزارة ثقافة ضمنية تدعم تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بها .			
-3	يوجد في الوزارة هيكل تنظيمي يدعم تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بها .			
-4	تمتلك الوزارة قيادة إستراتيجية مؤهلة لدعم الإستراتيجية التي تم صياغتها .			

محور تقييم الإستراتيجية

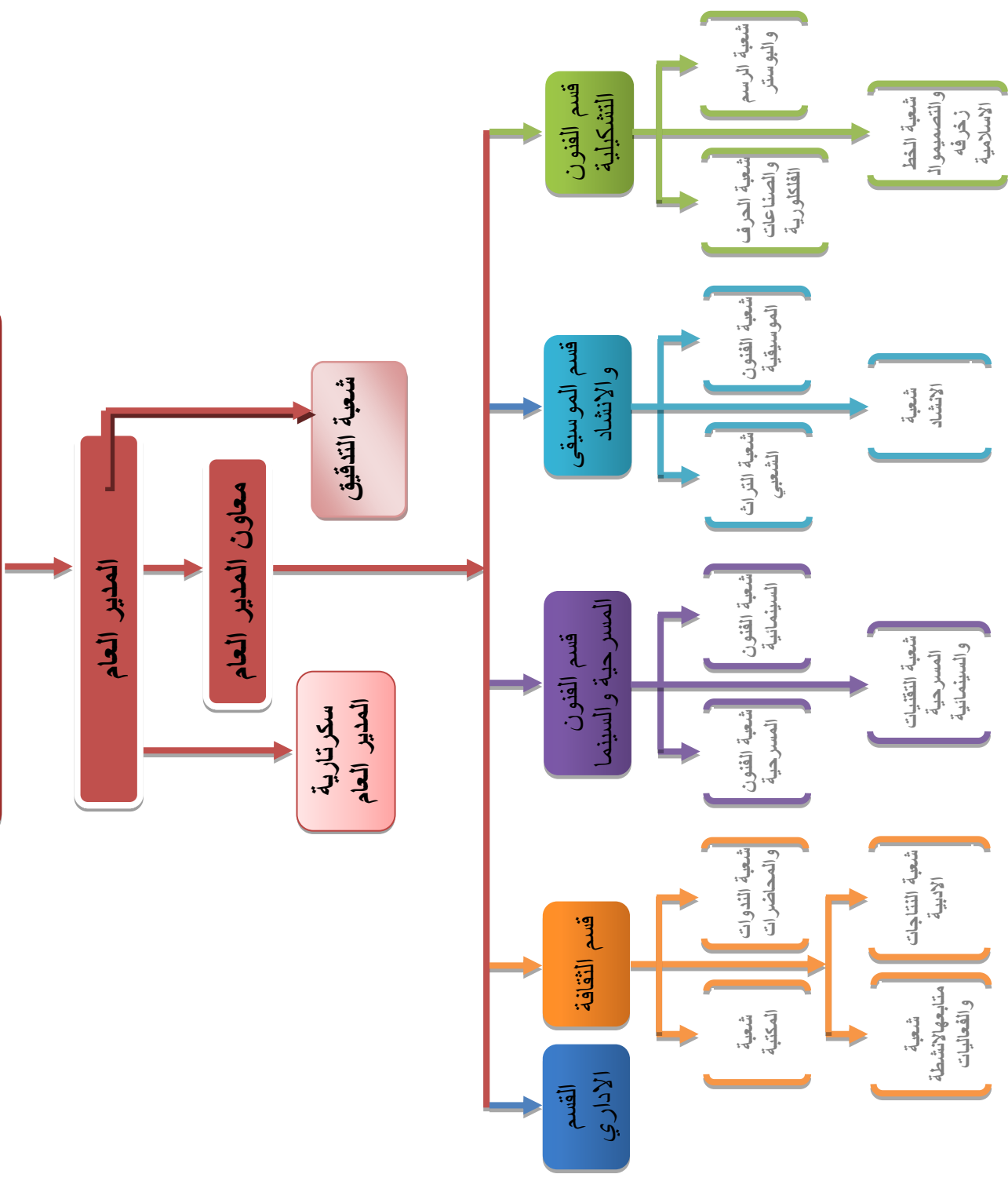
ت	الفقرات	نعم	إلى حد ما	كلا
-1	نظام الرقابة يحتوي على معايير قياس للإداء في تقييم عملية التنفيذ والتأكد من سيرها في الإتجاه الصحيح وتشخيص وتصحيح الإنحرافات إن وجدت وإجراء التعديل المناسب وفق متطلبات الموقف .			
-2	يتم مقارنة مستويات الإداء بالأهداف والغايات والجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ .			

الملحق (2)

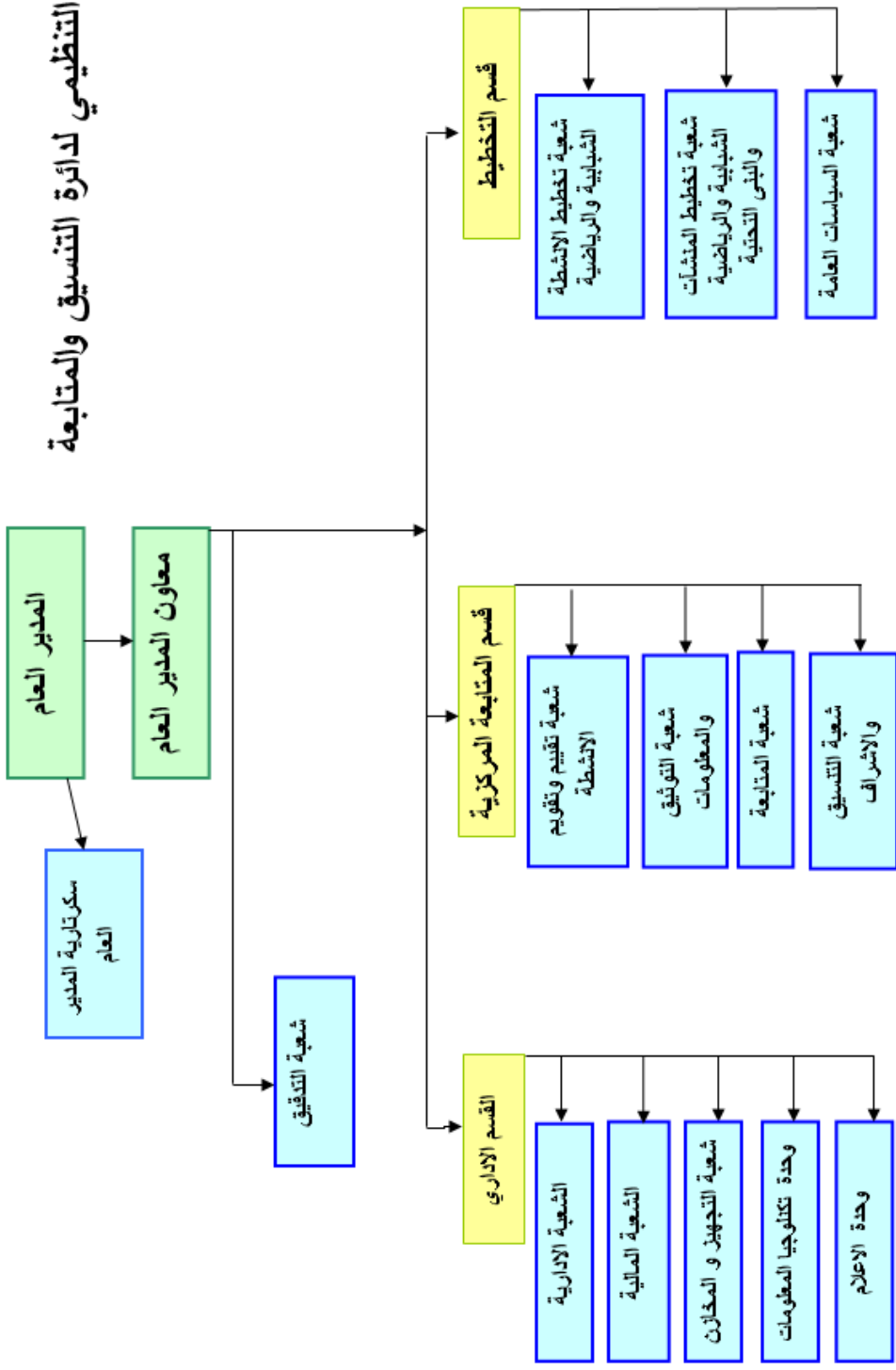
الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الشباب
والرياضة



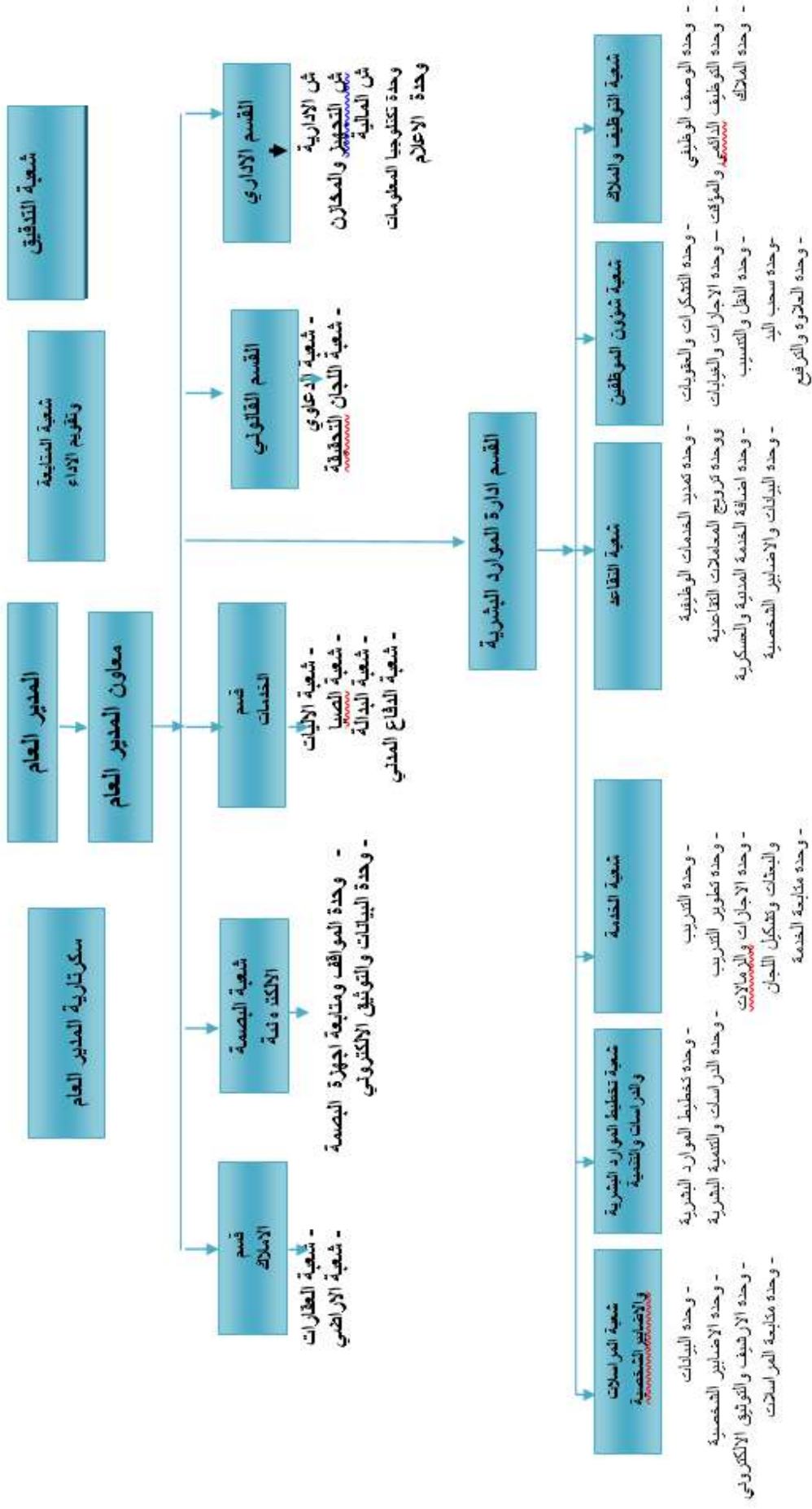
دائرة ثقافة وفنون الشباب



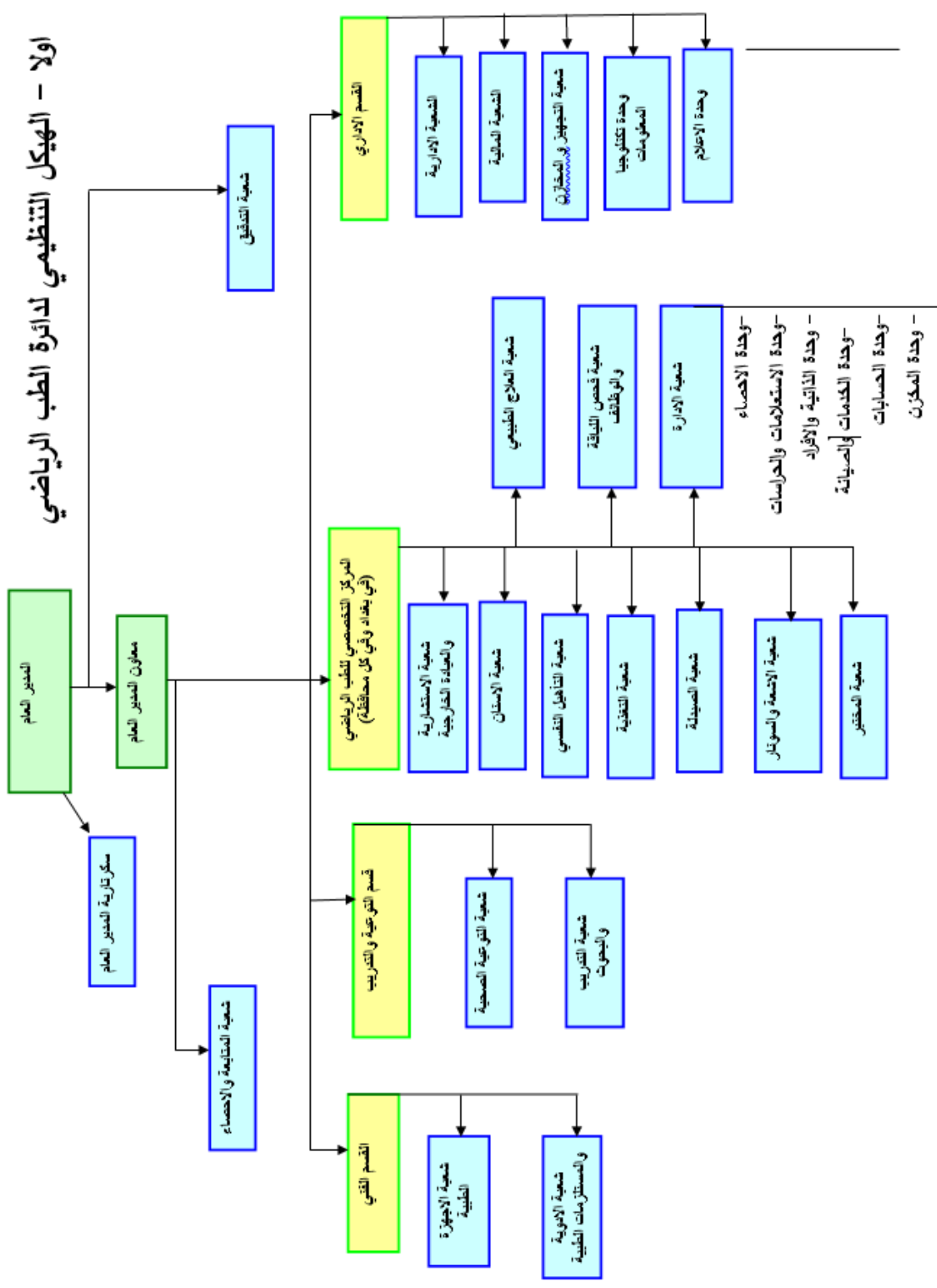
اولا - الهيكل التنظيمي لدائرة التنسيق والمتابعة



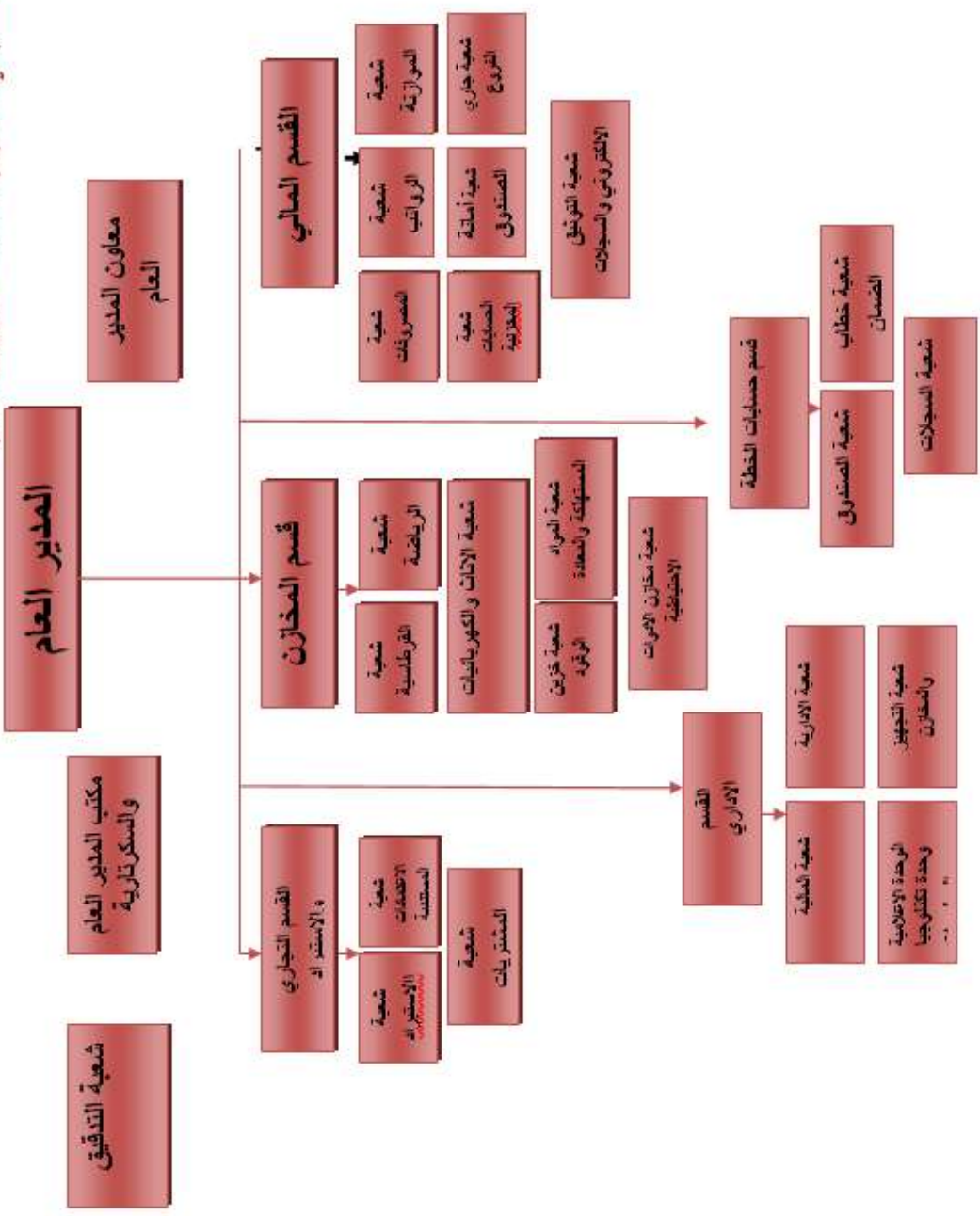
دائرة الشؤون الادارية والقانونية



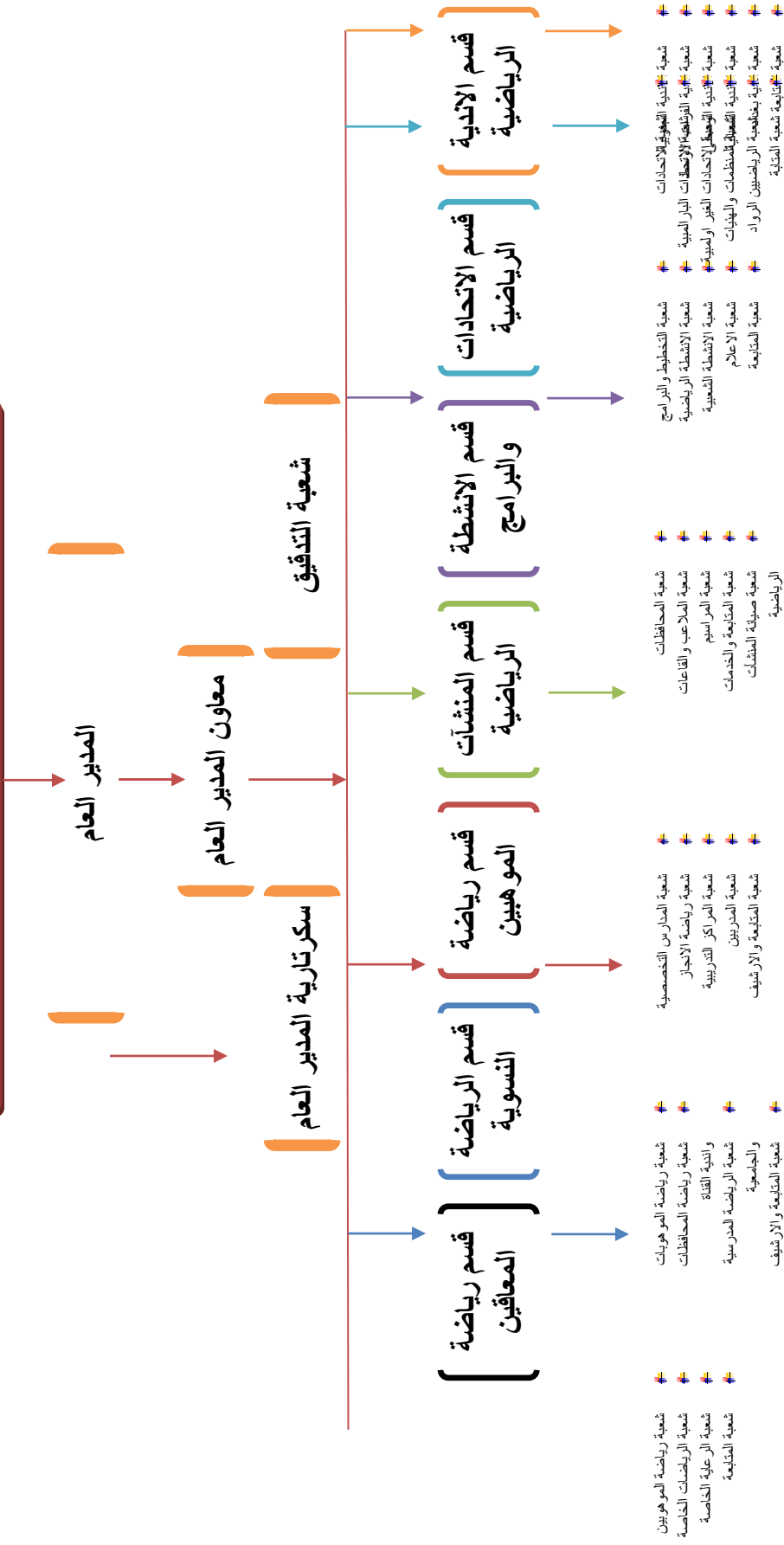
اولا - الهيكل التنظيمي لدائرة الطب الرياضي



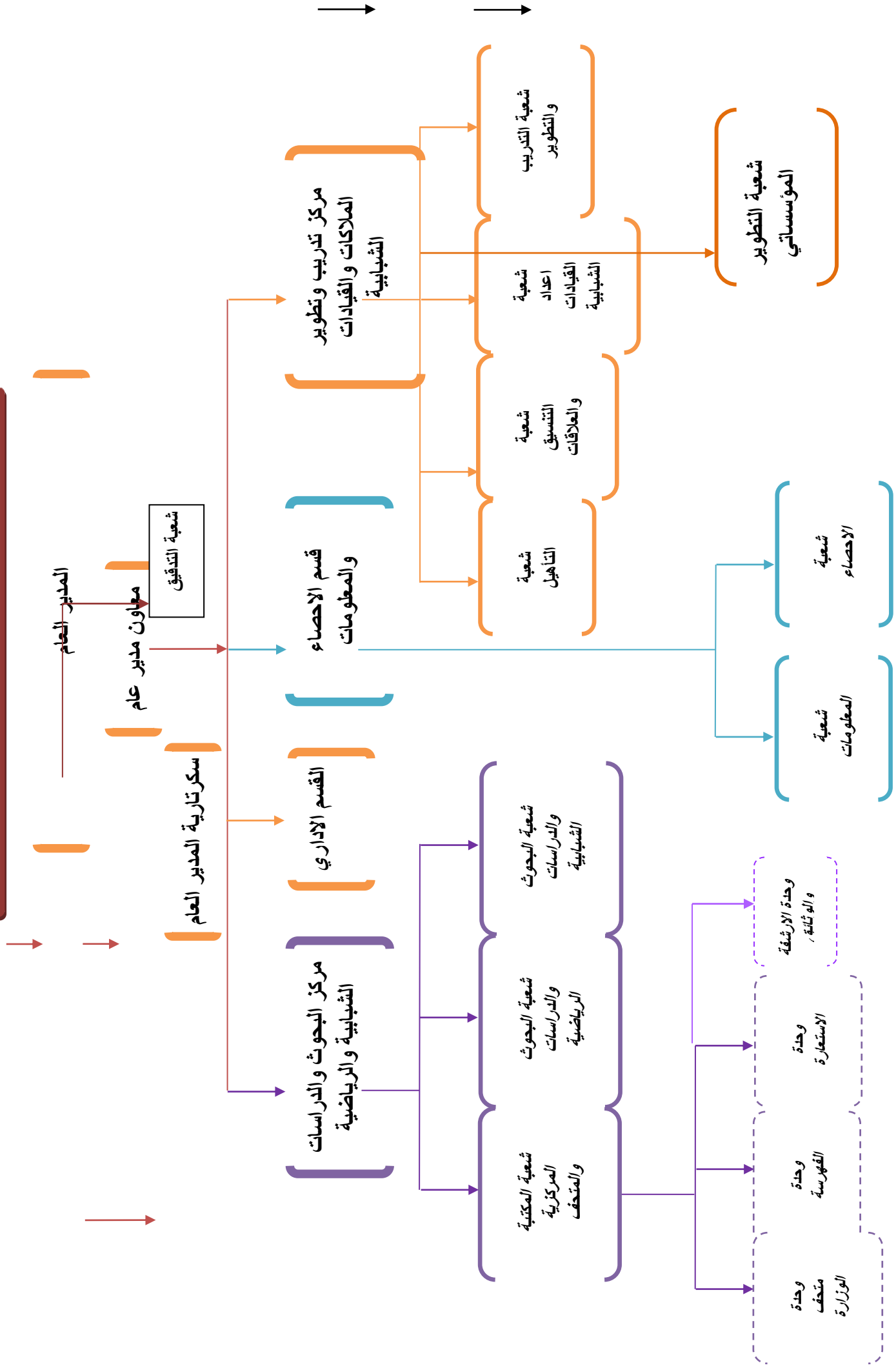
الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشؤون المالية



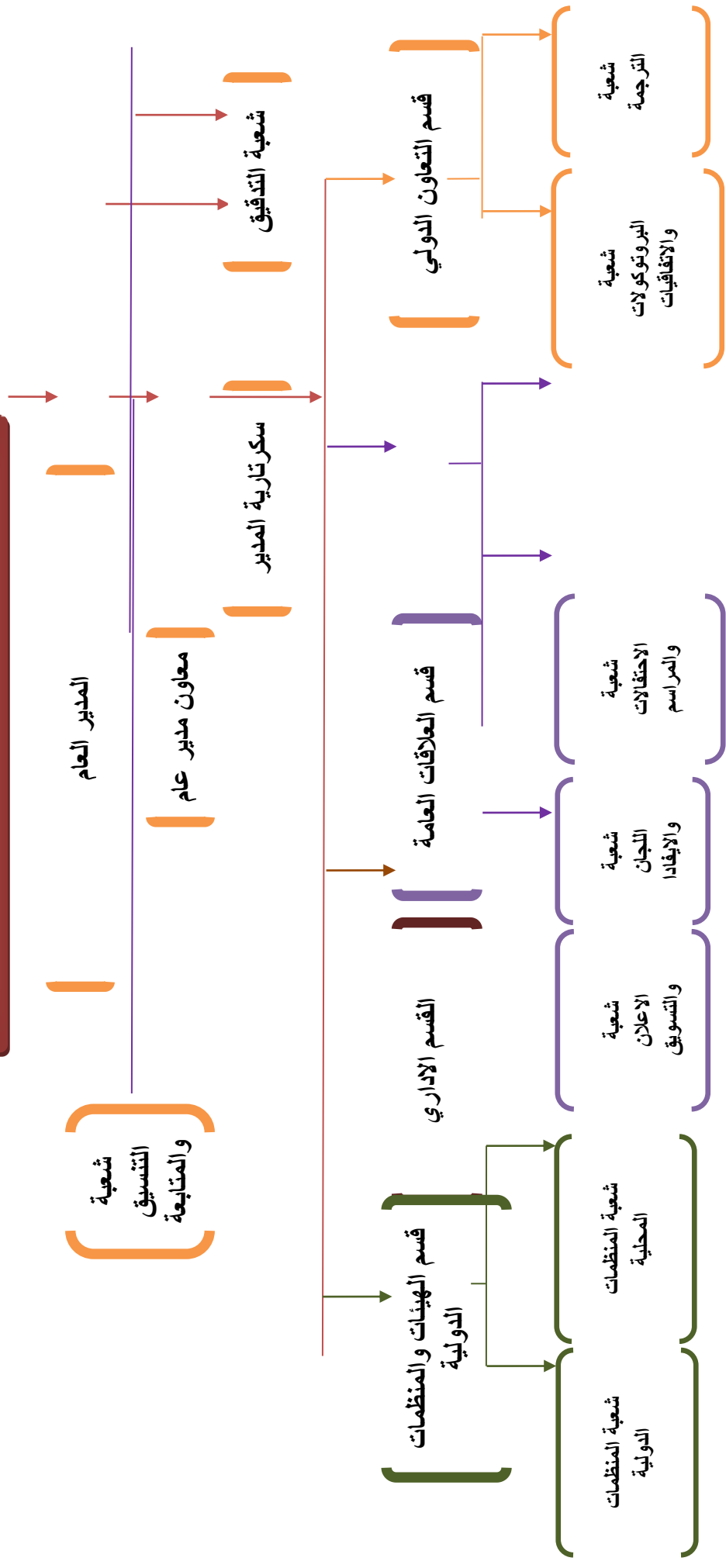
دائرة التربية البدنية والرياضة



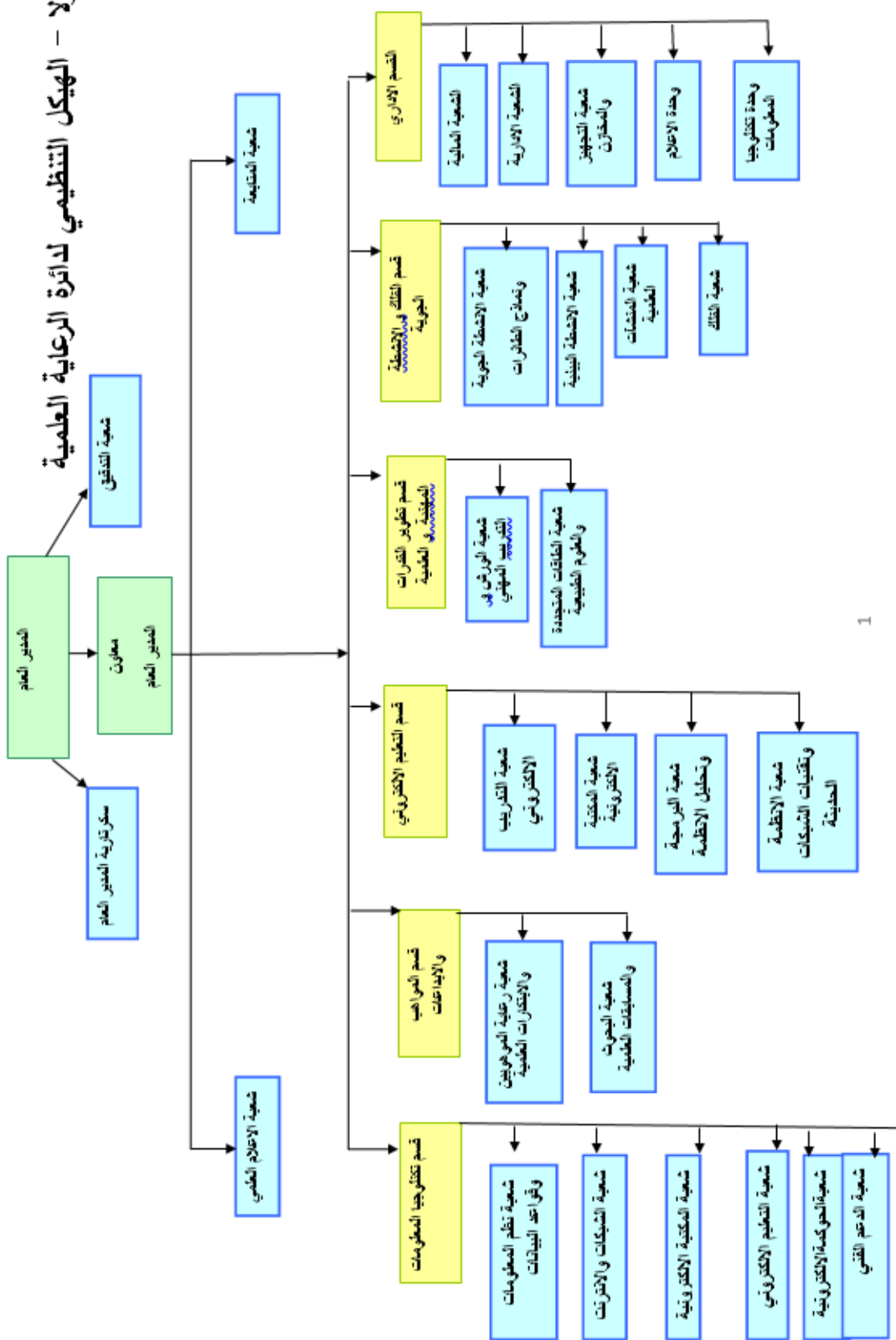
دائرة الدراسات وتطوير الملاكات والقيادات الشبابية



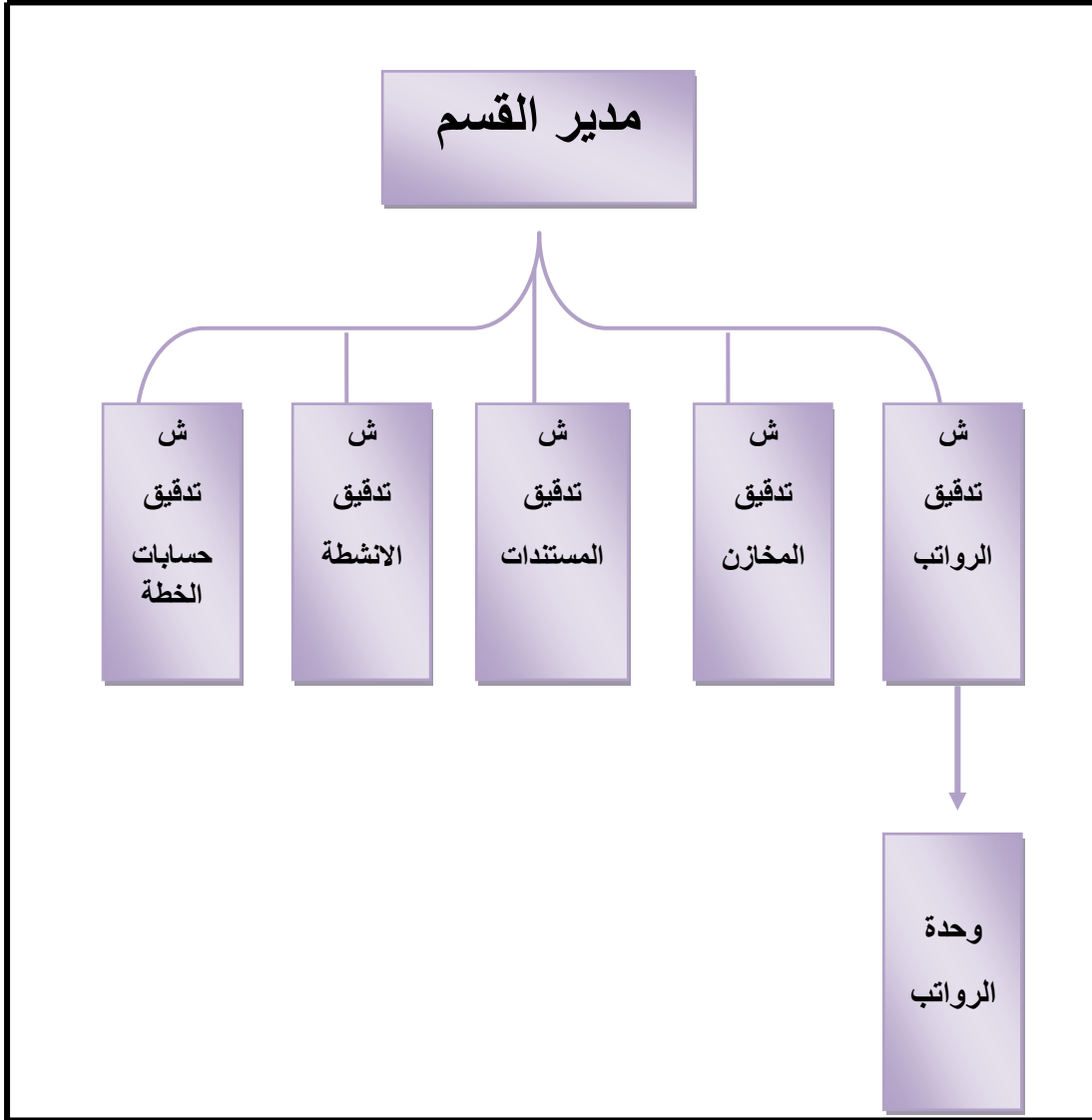
دائرة العلاقات والتعاون الدولي



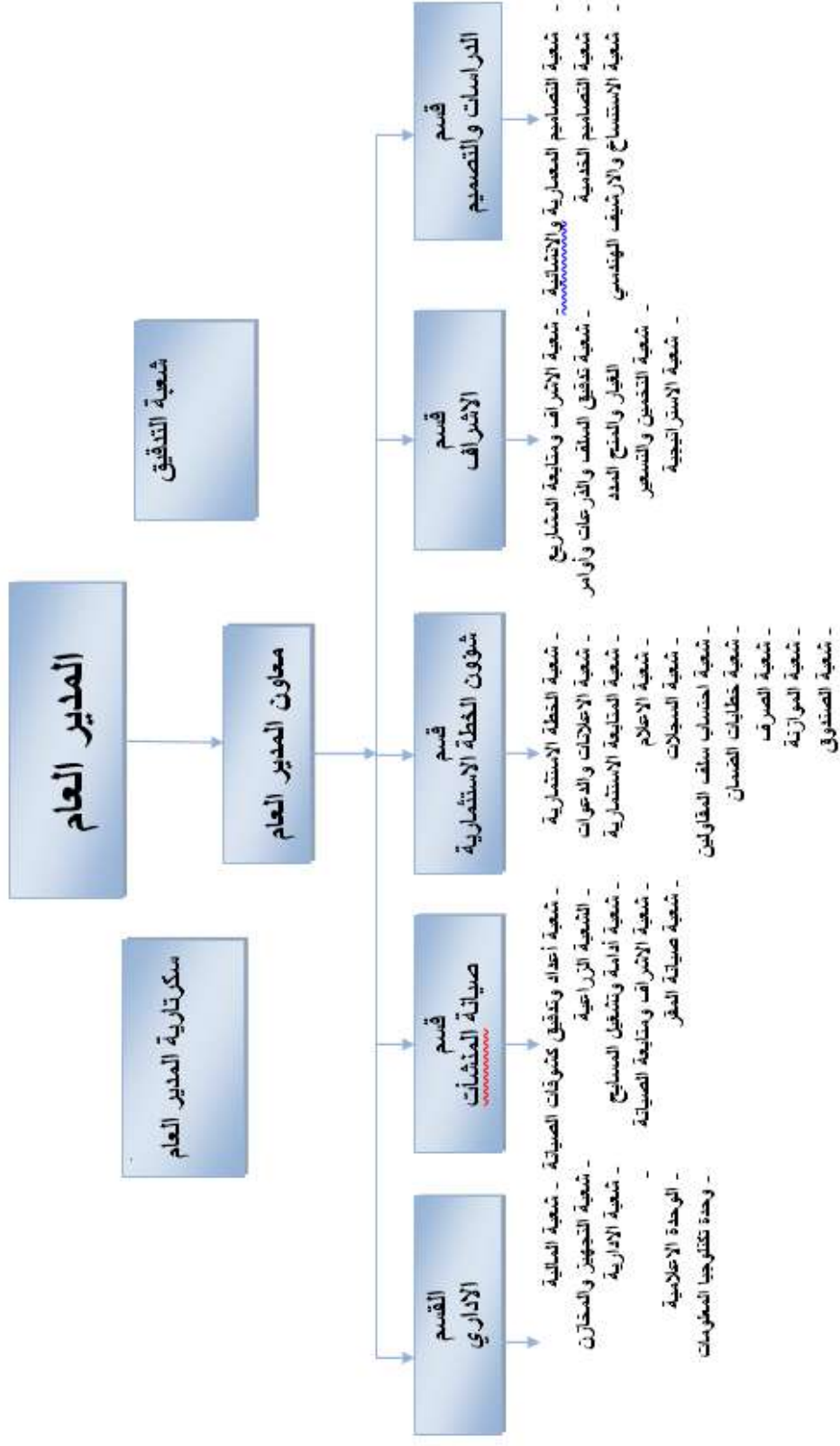
أولا - الهيكل التنظيمي لدائرة الرعاية العلمية



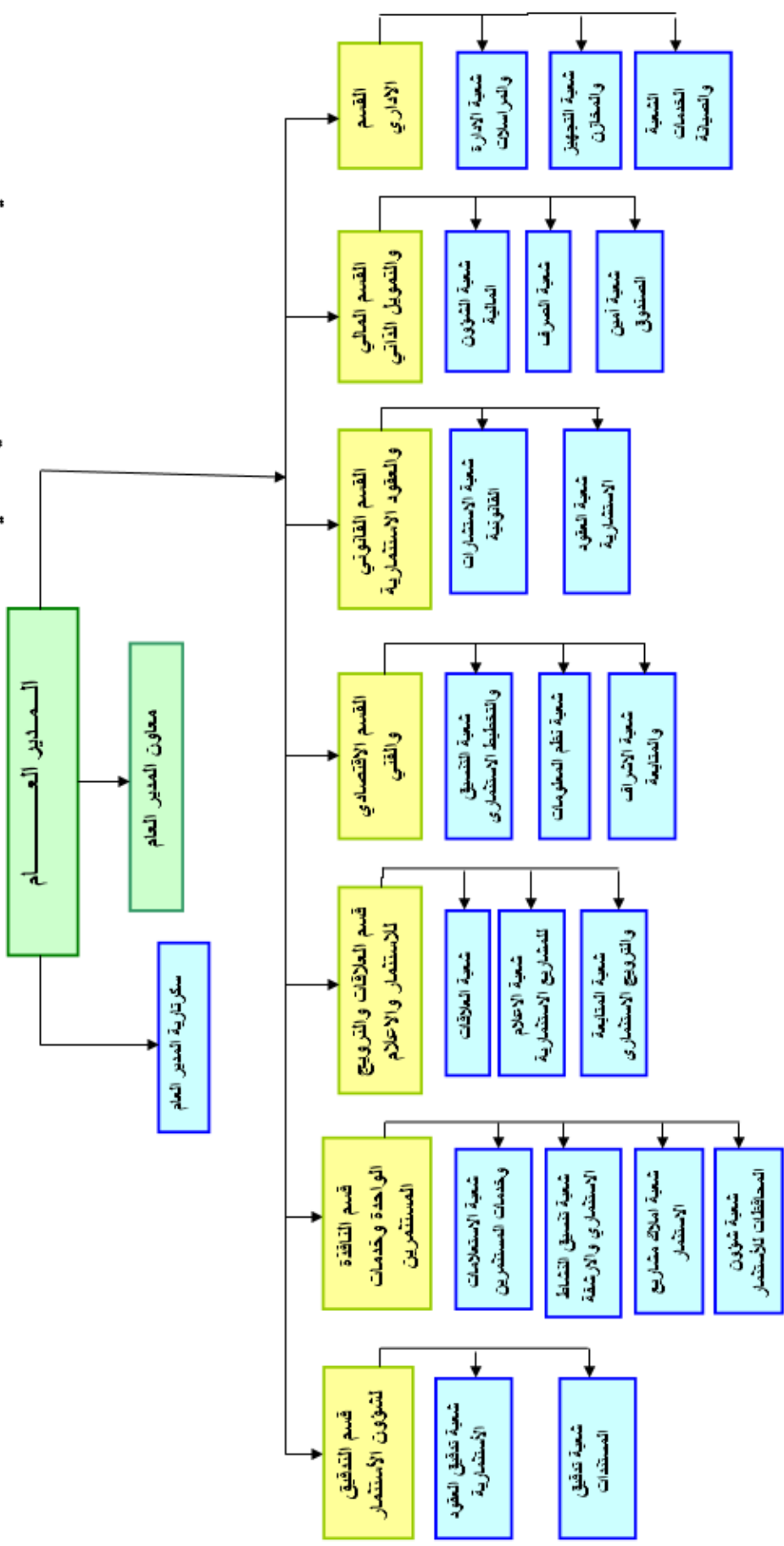
قسم التدقيق والرقابة الداخلية



دائرة الشؤون الهندسية والفنية



أولاً- الهيكل التنظيمي لدائرة الاستثمار والتنمية الذاتية



الملحق (5)

قائمة أسماء الإدارات العليا والوسطى الذين تمت مقابلتهم في وزارة الشباب والرياضة.

ت	الاسم	المنصب	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
1	عباس الشمري	وكيل الوزارة لشؤون الشباب	2016/11/1	60 دقيقة
2	الدكتور حسن كريم الحسناوي	مستشار الوزارة	2016/11/9	40 دقيقة
3	د. حقوقي. اكرم نعيم عطوان	مدير عام دائرة الشؤون القانونية والإدارية ودائرة الشؤون المالية وكالة	2016/11/2	70 دقيقة
4	احمد سعد عليوي	مدير عام دائرة الرعاية العلمية ودائرة التنسيق والمتابعة وكالة	2016/11/9	25 دقيقة
5	د. علاء عبد القادر الغريباوي	مدير عام دائرة التربية البدنية والرياضة	2016/11/9	25 دقيقة
6	رزاق حسين شبر	مدير عام دائرة الاستثمار	2016/11/7	10 دقيقة
7	د. عاصفة موسى كاظم الفهراوي	مدير عام دائرة الدراسات وتطوير الملاكات القيادية والشبابية	2016/11/7	20 دقيقة
8	علي وجل الساعدي	معان مدير عام دائرة التنسيق والمتابعة	2016/11/7	60 دقيقة
9	فاضل عبد الزهرة ناجي	معاون مدير عام دائرة	2016/11/2	25 دقيقة

		العلاقات والتعاون الدولي / مدير قسم الاعلام		
35 دقيقة	2016/11/7	معاون مدير عام دائرة الشؤون القانونية والادارية/ مدير القسم القانوني	علي طاهر	10
65 دقيقة	2016/11 /1	مدير قسم المتابعة المركزية في دائرة التنسيق والمتابعة	كريم فليحي جوده	11
90 دقيقة	2016/11/9	مدير قسم التخطيط في دائرة التنسيق والمتابعة	ماجد غازي الشاوي	12
25 دقيقة	2016/11/7	مدير قسم الموارد البشرية في دائرة الشؤون القانونية	حسن محمد كاظم القزاز	13
25 دقيقة	2016/11/6	مدير قسم شؤون الخطة الاستثمارية التابع لدائرة الشؤون الفنية والهندسية	اياد طارق جواد	14
30 دقيقة	2016/11/6	مدير مركز التدريب والتأهيل التابع لدائرة الدراسات وتطوير الملاكات القيادية والشبابية	ماجد حامد خضير	15

Abstract

The present study aims to identify the reality of strategic management in the Iraqi Ministry of Youth and Sports and to develop solutions that may contribute to its development. The study relied on the method of the case study. The research sample included (12) general departments which is the total of public departments in the ministry. The researcher made deep interviews with senior administrative leaders with a review of the documents of the law of the ministry and its organizational structure, and the researcher knew the reality of the internal and external environment of the ministry and strategic direction through designing an examination list and some statistic methods were used Such as the arithmetic mean, the standard deviation, the coefficient of difference, and the relative importance, and the researcher reached many conclusions, perhaps the most prominent of which is the ministry's lack of a clear strategic approach including the vision, mission and objectives, the lack of clarity of the roles and the distribution of authority to staff in the organizational structure, and the ministry didn't make an environmental analysis to diagnose the points of strengths and weaknesses of their internal environment and to stand on the opportunities and threats in the external environment. Basing on the conclusions reached, the researcher recommended several recommendations, the most important of which is to conduct an environmental analysis on an ongoing basis for the internal and external environment, to get the benefit from the vision, mission, goals and values proposed by the researcher, work with the strategy of evaluating the performance of employees and the strategy of training for human resources to raise the efficiency of the performance of employees in the ministry.

Republic of Iraq

Ministry of Higher education and

Scientific Research

University of Qadisiyah

College of Administration and Economics

Business Administration Department



**"The Reality of the Strategic Administration in the Ministry
of Youth and Sport of Iraq"**

Research submitted to

The council of the College of Administration and Economics in
University of Qadisiyah

As a part of the requirements of holding the higher diploma certificate in
the strategic planning

Prepared by

MOHAMMED SAMI DUAER AL-WATAN

Supervised by

Assistant Professor

Dr. FADHEL RADHI AL-GHAZALI

2017AD

1437HJ