

## الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية

د. عبدالكريم إبراهيم الطوير

### مقدمة:

إن الإدارة الإستراتيجية علم يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالمقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها، وتستطيع المؤسسة من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة، لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد ومواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والإدارية التي تواجه المؤسسات الرياضية في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر.

وتعتبر الإدار الإستراتيجية هي المنهج الصحيح لممارسة العملية الإدارية في المؤسسات بمختلف أنواعها، ومن أحد الأسباب الهامة التي تميز المؤسسات الرائدة عن المؤسسات التابعة وتميز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات الفاشلة، هي الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية.

وتشتمل عميلة الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأبعاد والمهام الأساسية تتلخص في الصياغة المبدئية لرسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، وإهدافها التي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات التحليل والدراسة لكل من البيئة الخارجية والداخلية، وتتطلب نظاماً فعالاً في عملية التخطيط وتتبع المنهج العلمي في التفكير، مع ضرورة المتابعة والتقييم المستمر لعمليات اختيار وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسات الرياضية.

### مصطلحات البحث: الإستراتيجية — الإدارة الإستراتيجية — الرقابة الإستراتيجية.

#### الإستراتيجية:

هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية(تبيدي: 2010: 22).

#### الإدارة الإستراتيجية:

هي عملية تتعلق بوضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة وجودة عالية (جودة: 2004: 107). أي هي العملية التي تشمل تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التي تحقق الأهداف.

#### الرقابة الإستراتيجية:

هي نوع خاص من رقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقييم عملية الإدارة الإستراتيجية لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وللتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وذلك لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها(الحسيني: 2000: 220).

## الإطار النظري:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والذي يعني أنه عملية تتبؤ لفترة طويلة الاجل مع توقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وماتقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وتوضيح هذا المستقبل أو التأثير فيه على الاقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان العمل (ياسين:2002: 34).

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيس من هذه الطريقة هو تحقيق اتصال وفهم والتزام كامل لكل المديرين والعاملين بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية، حيث إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، لأن المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وابداعاً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والابتكار. (العارف: 2005: 6).

وإن الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المؤسسة على عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي المناسب، وهذا يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، وتؤكد الدراسات الحديثة على أن (العملية وليس القرار أو التوثيق) هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية. فالهدف الأساسي لعملية الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق الفهم من قبل جميع الموظفين والمدراء بالمؤسسة. متبوعاً بالإخلاص والالتزام، ليفهم كل من المدير والموظف ماذا تفعل المنظمة ولماذا.

عندها سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها، وتشير الدراسات الميدانية إلي تزايد إبداعات الموظفين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها (سالم: 2005: 20). أي أن مشاركة كل الموظفين في وضع الإستراتيجيات سوف يساعد المؤسسة الرياضية بأن تكون جاهزة للمستقبل بكل تطوراتها وتهديداته، ويجعلهم مهتمين بتحقيق هذه الإستراتيجيات.

### مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات:

#### 1- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

#### 2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأقسام:

تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل قسم، وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للقسم واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

#### 3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

أما على المستوى الوظيفي فإن الإدارة الاستراتيجية تتولى وضع خطة استراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي (كالانتاج ، التسويق ، وإدارة الأفراد، المالية)، وتتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف. (عبوي: 2006: 49).

**ويرى الدكتور زكريا الدوري أن مكونات الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن مجموعة من الخطوات التالية:(الدوري: 2005: 399)**

1- تحديد رسالة المؤسسة. 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

3- تحليل البيئة الاستراتيجية للمؤسسة. 4- الإختيار الإستراتيجي.

5- تنفيذ الإستراتيجية. 6- مراقبة الاستراتيجية.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المكونات.

**أولاً- تحديد رسالة المؤسسة:** هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة وخصائص ما تقدمه من نشاطات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المؤسسة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال(عوض: 2003: 9). مع بيان الرؤية والقيم الأساسية والقوى الدافعة للمؤسسة.

**ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:** هي عبارة عن عملية تحويل رؤية ورسالة المؤسسة الى أهداف محددة قابلة للقياس في شكل نتائج ومخرجات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها أو التوصل إليها، كما تساعد الأهداف المديرين على تتبع التقدم في مسار المؤسسة.(تومسون، ستريكلاند: 2006: 9).

**ثالثاً: تحليل البيئة الاستراتيجية للمؤسسة:** هي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية(سلطين: 2006: 35).

**رابعاً: الإختيار الإستراتيجي:** عملية إختيار الإستراتيجية هي تحديد البديل الإستراتيجي ثم تقييمه، حيث يجب أن يتناسب البديل الإستراتيجي مع مزايا المؤسسة الخارجية وظروفها الداخلية وأن يكون ذو ميزة تنافسية جيدة، ثم تتم عملية تقييم البديل الإستراتيجي لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها(الباحث).

**خامساً: تنفيذ الإستراتيجية:** ويعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي2- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية 3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية 4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية. 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية. (الدوري: 2005: 399).

**سادساً: مراقبة الإستراتيجية:** تعمل نظم الرقابة الاستراتيجية على وضع معايير لقياس وتقييم مستويات الأداء المستهدفة ورصد المعلومات المرتدة لإمداد المدراء الإستراتيجيون بالمعلومات اللازمة لرقابة كل خطوات تنفيذ الإستراتيجية، والتي تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المؤسسة في أفضل الحالات (هلال: 2012: 98).

## مشكلة البحث:

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتميز وإن الواقع الذي تمر به ليبيا أدى الى ضعف المؤسسات الرياضية وغيرها من المؤسسات في أداء عملها الإداري بطريقة ملحوظة ولكي تتميز هذه المؤسسات الرياضية في العمل الإداري وتستفيق من سباتها لتواكب عصر العولمة والتكنولوجيا، لابد لها من إتخاذ أو تبني اسلوب جديد في الإدارة وهذا الأسلوب هو الإدارة الإستراتيجية، لان مستوى نجاح المؤسسات الرياضية اليوم يتحدد من خلال ممارستها الفعالة لجميع مكونات الإدارة الإستراتيجية. ولكون أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة يجب أن يشارك في إعدادها وتنفيذها كل العاملين داخل المؤسسة الرياضية كل حسب إدارته، وكذلك للكشف عن مدى معرفة العاملين بالمؤسسة الرياضية قيد البحث بمكونات الإدارة الإستراتيجية ومدى مشاركتهم في اختيار وتنفيذ الإستراتيجيات على المدى الطويل، وكذلك للكشف عن السليبات التي تواجه تنفيذ الإدارة الإستراتيجية داخل هذه المؤسسة باعتبارها تتربع على قمة الهرم للمؤسسات الرياضية في ليبيا، وفي كل الدول، من هذا المنطلق سعي في البحث عن الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية، لعل أفق على بعض الصعوبات التي تواجه تطوير العمل داخل الهيئة والعمل على تذليلها وحللت المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تبني مشروع الإدارة الإستراتيجية بالهيئة.

## أهمية البحث: تجلت أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل المؤسسات الرياضية.
- 2- بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية في اعانة المؤسسات الرياضية على مواجهة التحديات المتوقعة.
- 3- التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، والسعي لممارستها وتطبيقها في المؤسسات الرياضية. 4- توضيح ما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسات الرياضية.

**هدف البحث:** يهدف البحث الى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في الرفع من أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية وذلك من خلال التعرف على الآتي:

- 1- التعرف على الواقع الحالي للإدارة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
- 2- التعرف على مكونات الإدارة الإستراتيجية ومدى فاعليتها بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
- 3- التعرف على مدى مشاركة العاملين في وضع استراتيجيات الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

## تساؤلات البحث:

- 1- ماهو الواقع الحالي للإدارة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
- 2- ما أهمية الرسالة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
- 3- ما مدى فاعلية الأهداف الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
- 4- مامدى فاعلية تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
- 5- مامدى فاعلية مشاركة العاملين في عملية إختيار وتنفيذ الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة
- 6- مامدى فاعلية رؤساء الأقسام والعاملين في عملية مراقبة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

## الدراسات والبحوث السابقة:

- 1- دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي(2010)(1): بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) وكانت أهم نتائجها: أن لدي شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية ورسالة محددة ومكتوبة، وهناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطي بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، ويوجد ضعف بمشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.
  - 2- دراسة سوما على سليطين(2006)(5): بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، وكانت أهم نتائجها: عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات قيد البحث، عدم وجود مديرين ذو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات، عدم مشاركة المدراء في المستوى الوظيفي في إدارة الاستراتيجيات.
  - 3- دراسة الطيب مصطفى أبوقناية(2002)(12): بعنوان: الإدارة الإستراتيجية لدي القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، وكانت أهم نتائجها: تدني مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، إن درجة الممارسة الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت قيد البحث ضعيفة.
- إجراءات البحث: منهج البحث: إعتد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع وعينة البحث في العاملين في كل المستويات الإدارية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية حيث بلغت عينة البحث الفعلية(60 فرد).

## جدول (1) يبين نتائج ألفا كرو نباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرو نباخ للعبارات
مقياس رسالة المؤسسة	9	0.763
مقياس الأهداف الاستراتيجية	7	0.665
مقياس التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	18	0.712
مقياس اختيار الاستراتيجية	9	0.822
مقياس تنفيذ الاستراتيجية	11	0.693
مقياس مراقبة الاستراتيجية	8	0.733
مجموع الفقرات	62	0.881

يتبين من الجدول (1) أن معامل ( ألفا كرو نباخ ) للعبارات قد بلغ ما بين( 0.665 - 0.881 ) وهذه القيمة أكبر من 0.6 مما يؤكد ان الاجابة على المحاور تتسم بالتجانس والثبات وانها تتكامل لبناء الاستبيان.

عرض ومناقشة النتائج :

تم استخدام جملة من الاساليب الإحصائية والمتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي- الوسيط ) مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري- الالتواء- التفلطح) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (2) يبين التوصيف الإحصائي على مقياس (محور) الواقع الحالي للإدارة الاستراتيجية.

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية	الدرجة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
73	1	1.7	1.7	147	1	1.7	50.0
111	2	3.3	5.0	148	1	1.7	51.7
112	2	3.3	8.3	152	1	1.7	53.3
114	1	1.7	10.0	153	2	3.3	56.7
115	1	1.7	11.7	154	2	3.3	60.0
119	1	1.7	13.3	155	1	1.7	61.7
122	1	1.7	15.0	156	1	1.7	63.3
123	2	3.3	18.3	158	1	1.7	65.0
126	1	1.7	20.0	159	2	3.3	68.3
129	1	1.7	21.7	160	1	1.7	70.0
131	1	1.7	23.3	161	2	3.3	73.3
132	1	1.7	25.0	164	1	1.7	75.0
133	1	1.7	26.7	165	2	3.3	78.3
135	1	1.7	28.3	167	1	1.7	81.7
136	1	1.7	30.0	170	2	3.3	83.3
137	1	1.7	31.7	171	1	1.7	86.7
138	1	1.7	33.3	174	2	3.3	88.3
140	1	1.7	35.0	177	1	1.7	90.0
141	1	1.7	36.7	184	1	1.7	91.7

93.3	1.7	1	185	40.0	3.3	2	142
95.0	1.7	1	200	43.3	3.3	2	143
96.7	1.7	1	205	45.0	1.7	1	144
98.3	1.7	1	206	46.7	1.7	1	145
100.0	1.7	1	220	48.3	1.7	1	146
100.0		60		المجموع			
النسبة المئوية		التكرار		الدرجة النظرية	مستوى الحالي للإدارة الاستراتيجية		
93.3		56		185 - 62	منخفض		
1.7		1		217 - 186	متوسط		
5		3		310 - 218	عالي		
100		60		المجموع			
المتوسط الحسابي	الوسط النظري	الانحراف المعياري	الوسيط	الالتواء	التفرطح	اقل درجة	اعلى درجة
149.00	186	26.41	147.50	0.17	0.89	73	220

يتبين من الجدول (2) أنه كانت أقل درجة (73) وأعلى درجة (220)، بمتوسط حسابي (149.00)، في حين بلغ الوسط النظري (186) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أقل من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور الواقع الحالي للإدارة الاستراتيجية جاءت بصورة متدنية. وهذا يؤكد على ضرورة اعتماد أسلوب أو منهج الإدارة الإستراتيجية في عمل الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (3) يبين الأهمية النسبية لمؤشرات مقياس (محور) رسالة المؤسسة.

رقم العبارة	محتوى العبارة	ترتيب الفقرات (داخل الاستبيان)	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	تمتلك مؤسستك رسالة استراتيجية.	2	2.6	52
2	تحدد الرسالة الاستراتيجية لمؤسستك ( الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة — القيم الأساسية للمؤسسة — القوة الدافعية للمؤسسة).	7	2.3	46
3	تتضمن رسالة مؤسستك بيانات حقيقية قابلة للتحقيق.	8	2.2	44
4	تشارك في صياغة رسالة مؤسستك..	3	2.1	42
5	يتضمن نص رسالة مؤسستك معلومات تعكس وجود فكر استراتيجي.	6	2.0	40
6	رسالة مؤسستك ( محددة — ومكتوبة — ومنشورة).	4	2.0	40
7	تتوفر لديكم معرفة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.	1	1.9	38

38	1.9	9	امتلاك المؤسسة الرياضية لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة لها وذو تأثير إيجابي كبير على أداؤها.	8
34	1.7	5	تراعي رسالة مؤسستك مطالب ( عملائها — موظفيها — المجتمع الذي تعمل فيه).	9

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة البحث حسب درجاتهم على مقياس (محور) رسالة المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	الدرجة النظرية	مستوى رسالة المؤسسة			
96.7		58	26 -9	منخفض			
3.3		2	32 -27	متوسط			
0.0		0	45 -33	عالي			
100		60	المجموع				
أعلى درجة	أقل درجة	التفرطح	الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
42	14	-0.81	0.34	22.00	4.38	27	22.73

تبين من الجدول (3-4) أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن الفقرات (2، 7، 8) تحتل المرتبة الأولى في رأي عينة البحث حول رسالة المؤسسة، وكانت الأوزان المئوية للفقرات على التوالي (52، 46، 44) كما اتفقوا أيضاً على أن الفقرة (5) تحتل المرتبة الأخيرة ولقد تراوحت الأوزان المئوية بين (52-34) حيث جاءت الإجابات حول رسالة المؤسسة بنسبة متوسطة بلغت (3.3%)، في حين جاءت الإجابات بنسبة متدنية بلغت (96.7%).

ومن خلال البيانات التي تبين درجات الباحثين على مقياس رسالة المؤسسة، كانت أقل درجة (14) وأعلى درجة (42)، بمتوسط حسابي (22.73)، في حين بلغ الوسط النظري (27) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أقل من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور رسالة المؤسسة جاءت متدنية. وهذا يشير إلى ضرورة إمتلاك الهيئة العامة للشباب لرسالة تحدد أهدافها المستقبلية، وأن تكون هذه الرسالة مكتوبة ومعلن عنها في مكان بارز داخل الهيئة.

جدول رقم (5) يبين الأهمية النسبية لمؤشرات مقياس (محور) الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رقم العبارة	محتوى العبارة	ترتيب الفقرات (داخل الاستبيان)	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	تتميز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالوضوح.	6	3.4	68
2	تشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمؤسستك.	1	3.2	64
3	تتسم الأهداف الاستراتيجية الموضوعية بالتحدي والواقعية في نفس الوقت.	3	3.2	64
4	امتلاك المؤسسة الرياضية لأهداف استراتيجية تتوفر فيها خصائص ومعايير الأهداف الجيدة ضرورة ملحة لها، وذو تأثير	7	3.2	64



			إيجابي كبير على أدائها.	
60	3.0	2	أهداف المؤسسة الاستراتيجية دقيقة وقابلة للقياس الكمي.	5
60	3.0	5	اهداف المؤسسة الاستراتيجية مفهومة ومرنة لمواجهة التحديات الطارئة.	6
48	2.4	4	تتضمن الأهداف الاستراتيجية وقتاً محدداً لتنفيذها.	7

جدول رقم (6) يبين توزيع عينة البحث حسب درجاتهم على مقياس (محور) الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

النسبة المئوية			التكرار		الدرجة النظرية	مستوى الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة	
28.3			17		20 -7	منخفض	
45			27		25 -21	متوسط	
26.7			16		35 -26	عالي	
100			60		المجموع		
أعلى درجة	أقل درجة	التفرطح	الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
33	11	0.084	-0.34	23.00	5.18	21	22.78

تبين من الجدول (5-6) أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن الفقرات (6، 1، 3) تحتل المرتبة الأولى في رأي عينة البحث حول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وكانت الأوزان المئوية للفقرات على التوالي (68، 64، 64) كما اتفقوا أيضاً على أن الفقرة (4) تحتل المرتبة الأخيرة ولقد تراوحت الأوزان المئوية بين (68-48) حيث جاءت الإجابات حول الإهداف الإستراتيجية بنسبة منخفضة بلغت (28.3%) وجاءت الإجابة بنسبة متوسطة بلغت (45%)، في حين جاءت الإجابات بنسبة عالية بلغت (26.7%).

ومن خلال البيانات التي تبين درجات المبحوثين على مقياس الإهداف الإستراتيجية، كانت أقل درجة (11) وأعلى درجة (33)، بمتوسط حسابي (22.78)، في حين بلغ الوسط النظري (21) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أكبر من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور الإهداف الإستراتيجية جاءت متوسطة. وهذا يشير إلى وجود أهداف استراتيجية بسيطة يجب العمل على صقلها ودعمها من خلال الإدارة العليا للهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

جدول رقم (7) يبين الأهمية النسبية لمؤشرات مقياس (محور) البيئة الداخلية والخارجية.

رقم العبارة	محتوى العبارة	ترتيب الفقرات (داخل الاستبيان)	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تقارن مؤسستك إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي.	7	22.	44
2	عملية تحليل بيئة المؤسسة الخارجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمؤسسة وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.	18	2.2	44
3	تقوم مؤسستك بتحليل المتغيرات (السياسية — والتكنولوجية — والمتغيرات البيئية والطبيعية).	14	2.1	42
4	تضع مؤسستك نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات التي تواجهها.	15	2.1	42
5	تشارك في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لمؤسستك	1	2.0	40
6	تقوم مؤسستك بتحليل جوانب القوة والضعف داخلها.	2	2.0	40
7	تقارن مؤسستك أدائها الحالي مع أدائها السابق ومع أداء المؤسسات المنافسة لها.	6	2.0	40
8	تضع مؤسستك نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة داخلها.	9	2.0	40
9	تحدد مؤسستك جوانب القوة والضعف داخلها من خلال الموارد المتاحة لديها.	5	2.0	40
10	تحدد مؤسستك جوانب القوة والضعف داخلها من خلال الهيكل التنظيمي.	3	1.9	38
11	تستخدم مؤسستك أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها.	8	1.9	38
12	تختار مؤسستك المتغيرات البيئية الرئيسية من أجل تحليلها.	12	1.9	38
13	تحدد مؤسستك جوانب القوة والضعف داخلها من خلال الثقافة التنظيمية السائدة فيها.	4	1.8	36
14	عملية تحليل بيئة المؤسسة الداخلية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمؤسسة وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.	10	1.8	36
15	تشارك في عملية تحليل البيئة الخارجية لمؤسستك.	11	1.8	36
16	تقوم مؤسستك بتحليل المتغيرات (الاقتصادية، الاجتماعية، الديمغرافية)	13	1.7	34
17	تبحث مؤسستك لخلق الفرص أمامها.	16	1.6	32
18	عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لمؤسستك مستمرة.	17	1.6	32

جدول رقم (8) يبين توزيع عينة البحث حسب درجاتهم على مقياس (محور) البيئة الداخلية والخارجية.

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة النظرية	مستوى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
95	57	53 - 18	منخفض
3.3	2	63 - 54	متوسط
1.7	1	90 - 64	عالي
100	60		المجموع

المتوسط الحسابي	الوسط النظري	الانحراف المعياري	الوسيط	الالتواء	التفرطح	اقل درجة	أعلى درجة
37.81	54	9.45	37.00	0.30	0.60	19	78

تبين من الجدول (7-8) أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن الفقرات (7، 18، 14) تحتل المرتبة الأولى في رأي عينة البحث حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ، وكانت الأوزان المئوية لفقرات على التوالي (44، 44، 42) كما اتفقوا أيضاً على أن الفقرة (17) تحتل المرتبة الأخيرة ولقد تراوحت الأوزان المئوية بين (44، 32) حيث جاءت الإجابات حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بنسبة منخفضة بلغت (95%) وجاءت الإجابة بنسبة متوسطة بلغت (3.3%) في حين جاءت الإجابات بنسبة عالية بلغت (1.7%).

ومن خلال البيانات التي تبين درجات المبحوثين على مقياس التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ، كانت اقل درجة (19) وأعلى درجة (78)، بمتوسط حسابي (37.81)، في حين بلغ الوسط النظري (54) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أقل من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية جاءت متدنية، وهذا دليل على ضرورة عمل المؤسسة قيد البحث على تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف والبيئة الخارجية من فرص وتهديدات بطريقة جيدة وشاملة، لتتمكن من وضع استراتيجياتها بشكل ناجح.

#### جدول رقم (9) يبين الأهمية النسبية لمؤشرات مقياس (محور) اختيار الاستراتيجية.

رقم العبارة	محتوى العبارة	ترتيب الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	تختار مؤسستك استراتيجيات على المستوى الوظيفي يمكن أن تحقق تطابق مع رسالتها وأهدافها.	6	2.4	48
2	تقوم مؤسستك بتقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب المؤسسة ويحقق أهدافها.	3	2.3	46
3	تسعى مؤسستك لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.	8	2.2	44
4	تشارك في عملية اختيار الاستراتيجية داخل مؤسستك.	1	2.2	44
5	تقوم المؤسسة بالموائمة بين جوانب القوة والضعف الداخلية والتهديدات الخارجية وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة.	5	2.1	42
6	تقوم مؤسستك بتكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي والخارجي).	2	2.0	40
7	عملية اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمؤسسة وذات تأثير ايجابي كبير على أدائها	9	1.9	38
8	تقوم المؤسسة بالموائمة بين جوانب القوة والضعف الداخلية والفرص الخارجية وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة.	4	1.9	38
9	تضع مؤسستك استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي.	7	1.7	34

جدول (10) يبين توزيع عينة البحث حسب درجاتهم على مقياس (محور) إختيار الاستراتيجية

النسبة المئوية			التكرار		الدرجة النظرية		مستوى اختبار الاستراتيجية	
88.3			53		26 -9		منخفض	
11.7			7		32 -27		متوسط	
00.0			0		45 -33		عالي	
100			60		المجموع			
أعلى درجة	أقل درجة	التفرطح	الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط النظري	المتوسط الحسابي	
32	9	0.10	0.66	19.00	4.89	27	19.56	

تبين من الجدول (9-10) أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن الفقرات (6، 3، 8) تحتل المرتبة الأولى في رأي عينة البحث حول إختيار الاستراتيجية، وكانت الأوزان المئوية لفقرات على التوالي (48، 46، 44) كما اتفقوا أيضاً على أن الفقرة (7) تحتل المرتبة الأخيرة ولقد تراوحت الأوزان المئوية بين (48، 34) حيث جاءت الإجابات حول إختيار الإستراتيجية بنسبة منخفضة بلغت (88.3%) وجاءت الإجابة بنسبة متوسطة بلغت (11.7%).

ومن خلال البيانات التي تبين درجات المبحوثين على مقياس إختيار الاستراتيجية ، كانت أقل درجة (9) وأعلى درجة (32)، بمتوسط حسابي (19.56)، في حين بلغ الوسط النظري (27) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أقل من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور إختيار الاستراتيجية جاءت متدنية. وهذا يدل على أن عملية إختيار الإستراتيجية يجب ان تكون على قواعد ثابتة وان إختيار الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة تحتاج على تدقيق.

جدول رقم(11) يبين الأهمية النسبية لمؤشرات مقياس(محور) تنفيذ الاستراتيجية

رقم العبارة	محتوى العبارة	ترتيب الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	يوجد بمؤسستك مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجية.	2	2.4	48
2	تتوفر في منظمك الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية.	4	2.4	48
3	عملية تنفيذ الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمؤسسة وذات تأثير ايجابي كبير على أدائها.	11	2.3	44
4	تشارك في عملية تنفيذ الاستراتيجية داخل مؤسستك.	1	2.2	44
5	يوجد بمؤسستك توافق بين الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وبين هيكلها التنظيمي.	8	2.2	44
6	يوجد بمؤسستك نظم معلومات إدارية فعالة لتصميم الاستراتيجية.	3	2.2	44
7	تناسب الثقافة التنظيمية لمؤسستك مع البرامج والأنشطة الموضوعية لتنفيذ الاستراتيجية.	9	2.2	44
8	يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية بمؤسستك في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	5	2.1	42
9	تستعين مؤسستك باستشاريين في الإدارة استراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.	7	2.1	42
10	تتوفر بمؤسستك المهارات والأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجية.	10	2.0	40
11	يضع المدراء الاستراتيجيون البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز وتنفيذ كل استراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعية.	6	2.0	40

جدول (12) يبين توزيع عينة البحث حسب درجاتهم على مقياس(محور) تنفيذ الاستراتيجية.

النسبة المئوية		التكرار		الدرجة النظرية		مستوى تنفيذ الاستراتيجية	
88.3		53		32 -11		منخفض	
5		3		39 -33		متوسط	
6.7		4		55 -40		عالي	
100		60				المجموع	
أعلى درجة	أقل درجة	التفرطح	الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
51	11	0.60	0.30	22.50	7.89	33	23.93

تبين من الجدول (11-12) أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن الفقرات (2، 4، 11) تحتل المرتبة الأولى في رأي عينة البحث حول تنفيذ الاستراتيجية ، وكانت الأوزان المئوية لفقرات على التوالي (48، 48، 44) كما اتفقوا أيضاً على أن الفقرة (6) تحتل المرتبة الأخيرة ولقد تراوحت الأوزان المئوية بين (48، 34) حيث جاءت الإجابات حول تنفيذ الإستراتيجية بنسبة منخفضة بلغت (88.3%) وجاءت الإجابة بنسبة متوسطة بلغت (5%) في حين جاءت الإجابة بنسبة عالية بلغت (6.7%). ومن خلال البيانات التي تبين درجات المبحوثين على مقياس تنفيذ الاستراتيجية، كانت أقل درجة (11) وأعلى درجة (51)، بمتوسط حسابي (23.93)، في حين بلغ الوسط النظري (33) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أقل من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور تنفيذ الاستراتيجية جاءت متدنية. وهذا يدل على الضعف الواضح في عملية التنفيذ والتي هي المرحلة التي يعتمد عليها في تطور الهيئة من خلال تنفيذ مراحل الإستراتيجية التي تم وضعها.

جدول رقم (13) يبين الأهمية النسبية لمؤشرات مقياس (محور) مراقبة الاستراتيجية

الوزن المئوي	الوسط المرجح	ترتيب الفقرات	محتوى العبارة	رقم العبارة
46	2.3	8	عملية رقابة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمؤسسة وذات تأثير إيجابي على أدائها.	1
46	2.3	1	تشارك في عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى مؤسستك.	2
44	2.2	5	تحدث مؤسستك تكاملاً بين المعلومات الكمية والنوعية التي تقيس كفاءة وجودة وتطور كل وظيفة فيها.	3
42	2.1	3	يهتم المدراء الاستراتيجيون بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات.	4
40	2.0	7	تعتبر عملية رقابة الاستراتيجية مستمرة على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوظيفي.	5
38	1.9	2	يهتم المدير الاستراتيجي بمراقبة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت عليها الاستراتيجية.	6
36	1.8	6	يوجد توافق بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي ونظام رقابتها.	7
36	1.8	4	يزود نضام مراقبة الاستراتيجية على مستوى المنظمة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	8

جدول (14) يبين توزيع عينة البحث حسب درجاتهم على المقياس (محور) مراقبة الاستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة النظرية	مستوى مراقبة الاستراتيجية
76.7	46	23 - 8	منخفض
16.7	10	28 - 24	متوسط
6.6	4	40 - 29	عالي
100	60		المجموع

المتوسط الحسابي	الوسط النظري	الانحراف المعياري	الوسيط	الالتواء	التفرطح	اقل درجة	أعلى درجة
19.56	24	4.89	19.00	0.66	0.10	9	32

تبين من الجدول (13-14) أن أفراد عينة البحث يتفوقون على أن الفقرات (8، 1، 5) تحتل المرتبة الأولى في رأي عينة البحث حول مراقبة الاستراتيجية ، وكانت الأوزان المئوية للفقرات على التوالي (46، 44، 44) ، كما اتفقوا أيضاً على أن الفقرة (4) تحتل المرتبة الأخيرة ولقد تراوحت الأوزان المئوية بين (46، 36) حيث جاءت الإجابات حول مراقبة الإستراتيجية بنسبة منخفضة بلغت (88.3%) وجاءت الإجابات بنسبة متوسطة بلغت (5%) في حين جاءت الإجابات بنسبة عالية بلغت (6.7%). ومن خلال البيانات التي تبين درجات المبحوثين على مقياس مراقبة الاستراتيجية، كانت اقل درجة (9) وأعلى درجة (32)، بمتوسط حسابي (19.56)، في حين بلغ الوسط النظري (24) درجة، وتشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للمقياس أقل من قيمة الوسط النظري مما يدل على أن نتائج محور مراقبة الاستراتيجية جاءت متدنية. وهذا يدل على ان بالهيئة العامة للشباب قصور كبير في عملية مراقبة الإستراتيجية وهي من اهم عوامل تنفيذ الإستراتيجية.

#### الإستنتاجات والتوصيات:

**أولاً: الإستنتاجات:** من خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى الإستنتاجات الآتية:

**نتائج التساؤل الأول:** ماهو الواقع الحالي للإدارة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

يتضح من نتائج التساؤل الأول وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي أن جميع النتائج جاءت بصورة متدنية وهذا يدل على عدم تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالشكل الصحيح في عمل الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

**نتائج التساؤل الثاني:** ما أهمية الرسالة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

يتضح من نتائج التساؤل الثاني وبالرجوع الى الوزن المئوي والمتوسط الحسابي والوسط النظري أن هناك ضعف في مشاركة العاملين في صياغة رسالة المؤسسة، ولا تتضمن رسالة المؤسسة بيانات حقيقية قابلة للتحقيق ولا تعكس وجود فكر استراتيجي، وعدم توفر المعرفة التامة للعاملين بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأن المؤسسة تمتلك رسالة استراتيجية ولكن هذه الرسالة غير منشورة بشكل جيد داخل المؤسسة.

**نتائج التساؤل الثالث:** ما مدى فاعلية الأهداف الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

يتضح من نتائج التساؤل الثالث وبالرجوع الى الوزن المئوي والمتوسط الحسابي والوسط النظري أن الأهداف الإستراتيجية لا تتضمن وقت محدداً لتنفيذها، وأنها غير مفهومة ليست مرنة لمواجهة التحديات الطارئة، وأن هذه الأهداف غير دقيقة بالشكل الكافي.

**نتائج التساؤل الرابع:** مامدى فاعلية تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.

يتضح من نتائج التساؤل الرابع وبالرجوع الى الوزن المئوي والمتوسط الحسابي والوسط النظري أنه يوجد ضعف في مشاركة العاملين في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لا يتم مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق ولا مع أداء المؤسسات المنافسة، وأن المؤسسة لا تعتمد في تحديد نقاط القوة والضعف على الهيكل التنظيمي ولا على الثقافة التنظيمية، وأن المؤسسة لا تهتم بعملية تحليل البيئة الداخلية واعتبارها غير ضرورية وليس لها تأثير إيجابي على المؤسسة، وأن المؤسسة لا تعتمد في تحليل البيئة الخارجية على تحليل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ولا على خلق الفرص أمامها.

**نتائج التساؤل الخامس:** مامدى فاعلية مشاركة العاملين في عملية إختيار وتنفيذ الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة. يتضح من نتائج التساؤل الخامس وبالرجوع الى الوزن المئوي والمتوسط الحسابي والوسط النظري أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في عملية تكوين البديل الإستراتيجي، ولا يتم وضع إستراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي داخل المؤسسة، وعدم إعتبار أن عملية إختيار الإستراتيجية بالشكل الجيد لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، وأنه يوجد ضعف في مشاركة المديرين في المستويات الإدارية في عملية تنفيذ الإستراتيجية، وكذلك ضعف المهارات البشرية والأنظمة الإدارية التي تساهم في نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة، ولا يتم وضع وتحديد الخطوات والنشاطات اللازمة لإنجاز كل أستراتيجية من الإستراتيجية الموضوعه.

**نتائج التساؤل السادس:** مامدى فاعلية رؤساء الأقسام والعاملين في عملية مراقبة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة اللببية.

يتضح من نتائج التساؤل السادس وبالرجوع الى الوزن المئوي والمتوسط الحسابي والوسط النظري أن المدراء الإستراتيجيون لايهتموا بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية لتصحيح الإنحرافات، ضعف مراقبة الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي داخل المؤسسة، نضام مراقبة الإستراتيجية لا يزود متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة داخل المؤسسة، المدير الإستراتيجي لا يهتم بأي تغيرات يمكن أن تحدث بالبيئة الداخلية والخارجية التي بنبة عليها الإستراتيجية.

#### **ثانياً: التوصيات:**

- 1- يجب على الهيئة العامة للشباب والرياضة اللببية العمل بأسلوب الإدارة الإستراتيجية لما تحمله من دور كبير في رفع مستوى الأداء الإداري.
- 2- ضرورة عمل دورات تدريبية مكثفة لتعريف العاملين الطريقة المثلى للعمل بأسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- 3- يجب مشاركة جميع العاملين في عملية وضع الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 4- العمل على أن تكون الأهداف الإستراتيجية دقيقة وتتضمن وقتاً محدداً لتنفيذها.
- 5- يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية مفهومة ومرنة لمواجهة التحديات الطارئة.
- 6- ضرورة مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأنها أساس العمل بأسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- 7- ضرورة مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع المؤسسات المنافسة مع الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية لما لها من تأثير على عمل المؤسسة.
- 8- يجب الإعتماد على التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في عملية تكوين البديل الإستراتيجي.
- 9- يجب وضع استراتيجيات بديلة على المستوى الوظيفي داخل المؤسسة لتفادي التغيرات الغير متوقعة.
- 10- يجب مشاركة المديرين في المستويات الإدارية في عملية تنفيذ الإستراتيجية.
- 11- يجب على المدير الإستراتيجي مراقبة النتائج لتصحيح الإنحرافات أولاً بأول.
- 12- يجب أن تتم عملية مراقبة الإستراتيجية في كل مستوى وظيفي.
- 13- يجب تطوير نظام مراقبة الإستراتيجية بالهيئة العامة للشباب والرياضة اللببية.



## المراجع

- 1- تبيدي، محمد حنفي(2010): أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم.
- 2- عبوي، زيد(2006): الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3- سالم، مؤيد سعيد(2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- ياسين، سعد غالب(2002): الادارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الاردن.
- 5- سلطين، سوما علي(2006): الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين.
- 6- جودة، محفوظ أحمد(2004): إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 7- العارف، نادية(2005): الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 8- الحسيني، فلاح حسن(2000): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 9- الدوري، زكريا مطلق(2005): الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 10- عوض، محمد أحمد(2003): الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 11- تومسون، ستريكلاند(2006): الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العلمية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
- 12- أبو قناية، الطيب مصطفى(2002): مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدي القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم.
- 13- هلال، محمد عبدالغني(2012): مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إدارة الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.