

## الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا

أ.د.م. محمود صديق عبد الواحد سعد

أستاذ الإدارة الرياضة المساعد جامعة الملك سعود، أستاذ الإدارة بقسم الإدارة بكلية التربية الرياضية الرياضية الوادي الجديد

(قدم للنشر في 2020/12/19 م ؛ وقبل للنشر في 2021/1/23 م)

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، التحول الرقمي، المؤسسات الشبابية والرياضية، جائحة كورونا.

**ملخص البحث:** هدفت الدراسة إلى: تعرف الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (201) من رؤساء المديرية والأندية والمراكز الشبابية والرياضية، والتزم الباحث بتطبيق الاستبيان للرؤساء. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد تطبيقه، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل: (متوسط، بكالوريوس، دراسات علنا وماجستير ودكتوراة).
  2. وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (0,01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل البكالوريوس لصالح مؤهل (البكالوريوس).
  3. وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (0.01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة لصالح (مؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة).
  4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات ساكني الريف وساكني الحضر من عينة الدراسة على كلا من الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي لصالح (ساكني الحضر).
  5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات وذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات من عينة الدراسة على كلا من الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي لصالح (ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات).
- وأوصت الدراسة، بإعداد برامج وورش عمل للعاملين ورؤساء المديرية والأندية والمراكز الشبابية في مجال التحول الرقمي والأنظمة التكنولوجية المستخدمة، وإنشاء إدارة مستقلة للتحول الرقمي في ضوء محددات الاتحاد الدولي، والتخطيط السليم لتطبيق نظام التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية.

## Strategic Administration and Its Relationship with the Digital Transformational Changes in Spots and Youth Establishments after the Covid-19 Dilemma

Mahmoud seddik abdel wahed saad

Assistant Professor of Physical Education Management and Recreation

Self-development Department

King Saud University, Saudi Arabia

(Received 19/1/2023 ; Accepted for publication 24/3/2023)

**Keywords:** strategic management, digital transformation, youth and sports institutions, Corona pandemic.

**Abstract:** The study aimed to: Identify strategic management and its relationship to the variables of digital transformation in youth and sports institutions after the Corona pandemic, and the study aimed to identify obstacles to applying digital transformation in youth and sports institutions, and the study used the descriptive approach and the study sample consisted of (201) heads of directorates, clubs and youth centers And sports, and the researcher committed to applying the questionnaire to the heads. The study used the questionnaire as a tool to collect data after its application, the study reached the following results:

1. There is a statistically significant difference at the level of significance (0.01) between the averages of the responses of the study sample according to the qualification variable: (average, BA, MA studies and PhD).
2. The existence of statistically significant differences for strategic management at the level (01,0) according to the qualification between each of the study sample with intermediate qualification and a bachelor's degree in favor of a qualification (bachelor).
3. The existence of statistically significant differences for strategic management at the level of (0.01) according to the qualification between each of the study sample with intermediate qualification and the qualification of postgraduate studies, masters and doctoral degrees in favor of (postgraduate qualification, masters and doctorate).
4. There are statistically significant differences at the level of (0.01) between the mean scores of the rural and urban dwellers of the study sample on both the strategic management and the digital transformation variables in favor of (urban dwellers).
5. The existence of statistically significant differences at the level of (0.01) between the average scores of those with less than 10 years of experience and those with more than 10 years of experience from the study sample on both strategic management and digital transformation variables in favor of (those with more than 10 years of experience).

The study recommended preparing programs and workshops for employees and heads of directorates, clubs and youth centers in the field of digital transformation and the technological systems used, establishing an independent department for digital transformation in light of the International Federation's determinants, and proper planning for implementing the digital transformation system in youth and sports institutions.

بحيث تعكس طموحاتها وأهدافها القائمة من أجله، ومن هنا جاءت أهمية الدراسة في الكشف عن علاقة الإدارة الإستراتيجية بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية.

وعليه فقد اكتسبت الإدارة الإستراتيجية كممارسة وتطبيق أهمية بالغة في ضوء التطورات المشهودة في عالم الأعمال بما تحتويه من خطوات متسلسلة تبدأ في التحليل البيئي الداخلي ومن ثم الخارجي، إضافة إلى صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي السليم، ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية ونقلها إلى حيز التنفيذ وإلى الواقع الملموس، وأخيراً يأتي دور تقييم الإستراتيجية والوقوف على أبرز نتائجها وتقييم أي أخطاء تضمنتها وتعزيز كل ما هو جيد فيها.

ويعود أصل كلمة إستراتيجية في معناها الحرفي والمستمد من الكلمة الإغريقية (Stratus) وتعني هذه الكلمة الجنرال العسكري ويضاف إليها كلمة (Ago) والتي تؤدي إلي معنى قيادة الجيش (درة، وجرادات، 2014: ص22).

أما (جواد، 2010: ص63) فيري أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوم قديم ورد في الفكر البشري، والذي قد استخدمه اليونانيين في حضارتهم القديمة والتي تعني أفعال القادة، ومن هنا فإن الإستراتيجية تبني على فرضية وجود منافسة، أما الإستراتيجية العسكرية، فإنها تبني على فرضية الصراع.

فتعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: تلك المجموعة التي تتألف من القرارات والتصرفات التي يتم اللجوء إليها لتحديد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف- أيضاً- بأنها: مجموعة من التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يتم تصميمها لإنجاز أهداف المنظمات المختلفة (مرسي؛ وسليم، 2007: ص11).

وتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في العديد من الأمور التي تعزز من تبنيتها في المنظمات، حيث أن التزام المنظمات بها وإتباع النهج الاستراتيجي فيها يضمن لها الاستدامة في البيئة العاملة فيها.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تتمثل بما تعكسه من المرونة الجيدة في مواجهة أي تغيرات قد تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، إضافة إلى قدرة المنظمات التي تعمل ضمن إستراتيجية جيدة على مواجهة التحديات والفرص عوضاً عن قدرتها في إجراء أي تعديلات في أنشطتها المختلفة (Engert, et al, 2016, p:284).

إضافة إلى أنها تنمي وتطور مهارات التفكير المستقبلي وتساهم في زيادة مستويات دقة التنبؤ حول التصرفات الإستراتيجية التي تلعب دورها في تطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل، وعوضاً عن ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تعمل على

## المقدمة

تسعى المنظمات بشتى أشكالها وبمختلف أنشطتها إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاءة وفاعلية وبشكل يتسم بالجدية والاستمرارية، وعليه فإن إدارات هذه المنظمات تهدف إلى تنظيم أعمالها وأنشطتها المختلفة سواء كانت تعني بالأنشطة الخدمية، أو الإنتاجية والعمل على ضمان إستمراريتها في المجالات العاملة بها مما يساهم في استقرارها.

وتعد الإدارة الإستراتيجية من أبرز المفاهيم في الأدبيات الخاصة بالإدارة، حيث تلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً بارزاً في بناء منظمات الأعمال، وهذا الدور يعتمد على طبيعة أعمال المنظمة وما تواجهه من تحديات كبيرة.

وعليه فقد اكتسبت الإدارة الإستراتيجية كممارسة وتطبيق أهمية بالغة في ضوء التطورات المشهودة بما تحتويه من خطوات متسلسلة تبدأ في التحليل البيئي الداخلي، ومن ثم الخارج، إضافة إلى صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن التخطيط الإستراتيجي السليم، ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية ونقلها إلى حيز التنفيذ وإلى الواقع الملموس.

وأخيراً يأتي دور تقييم الإستراتيجية والوقوف على أبرز نتائجها وتقييم أي أخطاء تضمنتها وتعزيز كل ما هو جيد فيها، من هنا تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار حجم المنظمة ودراسة بيئتها وتهديداتها وفرصها، من هنا فإن الإدارة الإستراتيجية يعد موضوعاً مهماً لا بد من دراسته.

حيث يعتبر مجال الرياضة من أهم المجالات التي أخذت قدراً كافياً من الاهتمام في القرن الحالي، وتعتبر الرياضة من الدعائم المهمة التي تقوم عليها أي دولة متقدمة، ولا شك أنها تبرز مدي التقدم التي وصلت إليه هذه الدول وخاصة مع ظهور التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أسهمت في الارتقاء بمستوي الرياضة في العالم.

ومن هنا برزت الحاجة لقيام المنظمات باختلاف أنشطتها وغاياتها بالتنبؤ واستشراف المستقبل من خلال القيام بوضع أهداف طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار مواكبة التقنيات الحديثة وتطورها ضمن إستراتيجية خاصة لهذه المنظمة؛ حيث تقوم هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير وبموضوعية قائمة على أساليب علمية ملائمة تمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات والظروف التي تحيط بها، إضافة إلى أخذها بعين الاعتبار- أيضاً- النظر البيئتين الداخلية والخارجية، والتي تعمل في نطاقها هذه المنظمة (الكلادة، 2011: ص12).

فلا بد من العمل بشكل جدي تجاه تلبية الاحتياجات التي ترافق هذه المتغيرات ووضعها إلى حيز التنفيذ من خلال ما تتبناه هذه المنظمات من رؤية ورسالة

الاقتصاد، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد من أجل الحصول على منتجات وخدمات جيدة، والتي بدورها تزيد من رفاهية المجتمع والتوعية في ظل احتياجاته الأساسية وبشكل مرضي (Salkic, 2014, p:72).

**التحول الرقمي:** إن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يتناول طريقة وأسلوب العمل ليتم بطريقة أسهل وأسرع ويحقق مستوي الإنجاز المطلوب.

كما أن التحول الرقمي يوفر فرصاً ضخمة للمؤسسات على مختلف الجوانب لتحقيق المؤسسات لأهدافها ورويتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة قبل تطبيق نظام التحول الرقمي مما يساعد على تحسين المسار واستخدام المتاح لكفاءة أعلى، وأمثلة (درويش، 2018: ص17).

**مفهوم التحول الرقمي:** الرقمنة أو التحول الرقمي (Digitization) كما جاء في قاموس (ODLIS) على الخط المباشر عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات، عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة، أو الصور (سواء كانت صورة فوتوغرافية، أو إيضاحيات، أو خرائط.. إلخ) إلى إشارات رقمية ثنائية ( Binary Signals ) باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي (Scanning) التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب، أما في سياق الاتصالات بعيدة المدى، فتشير الرقمنة إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة (Aontinuous Signal An Alog) إلى إشارات رقمية ثنائية (Plusating) (Reitz, J. 2002).

**فوائد التحول الرقمي (Diorsen,oakeal,2018:p50):**  
وتم عرضها كما يلي:-

1. يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.
2. يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
3. يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
4. يخلف فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
5. يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

**أهداف التحول الرقمي (الحميري، 2012: ص113):**  
وكانت، كالتالي:-

1. الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من المؤسسات.
2. توفير النفقات وترشيد الاستهلاك.
3. تحسين مستوى كفاءة الأداء.
4. رفع مستوى الشفافية.

**خطوات التحول الرقمي (كوتلر، 2018: ص92):**  
وكانت، كالتالي:-

1. بناء إستراتيجية رقمية.

توحيد وتنسيق كافة الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة كوحدة واحدة وتوفير فرص مساهمة جميع مستويات الإدارة في العمليات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (تبيدي، 2010: ص30).

**وبالتالي فإن سعي هؤلاء القادة يدعوهم إلى القيام بممارسة وتطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية على أكمل وجه والتي يمكن إنجازها كالتالي (درة؛ وجرادات، 2014: ص34):-**

1. تحديد غايات المنظمة بعيدة المدى.
2. التخطيط السليم لأهداف المنظمة.
3. اختيار الخطة المثلى التي تحقق الأهداف بطريقة تتصف بالريادة والاستغلال الأفضل للموارد المختلفة.

4. صياغة عملية لربط رسالة المنظمة وغايتها ضمن الإستراتيجية.

5. أن تقوم المنظمة بوضع خطط طويلة الأجل للوصول إلى التفاعل الجيد مع البيئة المنافسة لتحقيق أهدافها المنشودة.

6. أن تسعى المنظمة إلى إقرار خطة إستراتيجية ضمن إدارتها لنقل واقع المنظمة من المستوي الحالي إلي وضع مستقبلي مرغوب فيه ومخطط له.

7. أن تلعب الإدارة الإستراتيجية دور الموجة لقادة المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها.

8. المساعدة في وضع خطط محكمة ومرنة لتساهم في اتخاذ القرارات مع مرور الوقت.

9. الاهتمام بمفهوم الكفاءة، وذلك من خلال دراسة الفرص والتحديات واختيار الحلول لمواجهتها.

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، وتوصلوا إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي، وهي:-

1. **مهارات إنسانية:** وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
2. **مهارات فكرية:** تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة، والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

3. **مهارات فنية:** وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة (شريف، 2003، ص: 63).

**أهداف الإدارة الإستراتيجية:** تهدف الإدارة الإستراتيجية في المنظمات إلى تحقيق العديد من الأهداف الخاصة بها، حيث تسعى لتحقيق جملة من الأمور الهامة في المنظمات، كتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية في السوق، بالإضافة إلى رفع القيمة السوقية للمنظمة (Radulescu, 2003).

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية تتيح فرصة ومنهج تطبيقي يؤدي إلى التنمية المستدامة للمنظمات بما تقدمه من خدمات للمجتمع وما تقوم به من رفع لعجلة

**4. العمليات (عبد الله، 2019: ص28):** تمثل مجموعة من النشاطات والمهام المرتبة التي تنتج خدمة معين للمستفيدين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعّال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات.

#### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المرتكزات التي تنظر إليها الإدارات في عصرنا الحديث، حيث تسعى جميع المنظمات بمختلف مجالاتها إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل أداء من خلال تخطيطها الإستراتيجي السليم، والذي يعكس رؤيتها وإستراتيجيتها مع التركيز علي كفاءة استغلال الموارد المتاحة وتقليل الوقت والجهد والأموال من خلال اللجوء إلى تبني الإستراتيجيات والموارد الحديثة (ياسين، 2010: ص 50).

وكما هو الحال في المنظمات بشكل عام حيث يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء والذي يتميز بالموهبة الفريدة من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المؤسسات لتقديم خدماتها مع البيئة المحيطة بها؛ فإن المنظمات الرياضية المحترفة لا تخرج عن هذا المسار؛ وهذا بدوره يسهم وبشكل جلي في تقليل قدرة هذه المؤسسات الرياضية في الإنتاجية، ويتطلب هذا الأمر استخدام المعايير والأساليب الخاصة بالإدارة الإستراتيجية بشكل يتفق مع الأسس العلمية الناجحة ذات العلاقة بأداء المواهب (الكساسبة، 2016: ص 40).

ولأن العصر الحالي يشهد نمواً في لمؤسسات الرياضية لما تحظى به الرياضة من مكانة اقتصادية تعتمد علي البيانات والأرقام لتحديد حجم الإنجازات في ضوء التطور الفكري للقيادات الإدارية(عالي، وبوشعاب، 2019: ص61).

حيث إن ذلك التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي(عامر، 2007: ص188).

ولاشك أن هذه المستجدات تعمل علي اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقه في البيانات والاقتصاد والتسويق في كافة الجوانب حيث يمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبري المؤسسات مما يفرض عليها سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة(درويش، 2018: ص291).

فالتحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة،

2. قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
  3. تحديد أفضل هيكل عمل لتطبيق نظام التحول الرقمي في المؤسسة.
  4. تحديد المتطلبات لتنفيذ التحول الرقمي.
  5. تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود.
  6. إنشاء إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.
- مزايا التحول الرقمي (الطاووس، 2018):** وكانت، كالتالي:-

1. إعادة تشكيل الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات اعتماداً على التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.
  2. تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق، وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
  3. تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في كافة المجالات وتحسين أدائهم.
  4. تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية.
  5. الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون مؤشراً على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.
  6. تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح.
  7. توفير إستراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، وإدارات عمل متطورة، واستدامة ثقافة الإبداع.
- متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات: يتم من خلال الآتي:**

1. **التقنيات (الريضي، 2017: ص61):** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة.
- كما يستلزم ضمان مستوي خدمة مناسب للأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها غير فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية، أو سحابية.
2. **البيانات (كوفال، 2016: ص14):** تعتمد إدارة المؤسسات على تحليل البيانات بشكل منتظم وفعّال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
3. **الموارد البشرية (يونس، وأحمد، 2017: ص 109):** يجب توفير عناصر بشرية مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعّالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع قدرة على التغيير والتطوير.

بل هو برنامج شامل يتناول طريقة وأسلوب العمل ليتم بطريقة أسهل وأسرع ويحقق مستوى الإنجاز المطلوب (اللوزي، 2002: ص90).

وفي ظل ما وصلت إليه الإدارة الحديثة من تطور تكنولوجي في حقبة زمنية ليست بالكبيرة من حيث الوقت ولكنها تعد كبيرة من حيث مدى الإنجاز المحقق، وطموح المؤسسات في الوصول إلى مواكبة حركة النهضة العالمية (دودج، 2020: ص56).

كما أن التحول الرقمي يعد المسار الذي يحدد محتوى البرامج التدريبية للقيادات الإدارية وما يجب أن تحتويه تلك البرامج في ظل ثورة تكنولوجية تحيط بكافة الألعاب الرياضية وتغير في أسلوب عمل المؤسسات وطريقة إدارتها التنظيمية (Goap, gacob, 2019, p: 110).

**ومن خلال العرض السابق وفي ضوء عمل الباحث** ينضح أهمية التعرف على البيانات والأرقام والقيام بالعمل الإداري بعيداً عن الإجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية تتضح أهمية تحويل المؤسسات الشبابية والرياضية إلى مؤسسات رقمية.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية والرياضية؟
2. التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية والرياضية؟
3. التعرف على معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية؟
4. التعرف على العلاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة؟
5. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟
6. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

7. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

8. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

9. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

#### تساؤلات الدراسة

ما الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول

الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا والتي يمكن التعرف عليها من خلال:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية والرياضية؟
2. ما أثر الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية والرياضية؟
3. ما معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع (ذكور، إناث)؟

#### أهمية الدراسة الحاجة إليها:

**الأهمية النظرية:** من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في دعم الدراسات والبحوث النظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالمؤسسات الشبابية والرياضية ضمن بعدين: الأول المساهمة في توفير مراجعة للإطار النظري، والثاني في إمكانية إضافته للمكتبة للاستدلال بها مستقبلاً في هذا المجال من قبل الباحثين.

**الأهمية التطبيقية:** يتوقع من هذه الدراسة تقديم نتائج وتوصيات عملية للمؤسسات الشبابية والرياضية المحترفة، بخصوص الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي للمؤسسات، ويكون بإمكان متخذي القرار في المؤسسات الشبابية والرياضية أن يتبنوا هذه التوصيات لتساعد في تطوير العمل لديهم.

#### حدود البحث: وتمثلت حدود الدراسة فيما يلي:-

1. **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا في مصر.

الملك عبد الله الجامعي، أما عينة الدراسة فقد بلغت (129) فرداً تم توزيع استبانته عليهم وإجراء بعض المقابلات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية: وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بعناصرها على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية، في حين تبين وجود فروق لإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، كما أوصت الدراسة بدعوة المستشفيات للحفاظ على منهج الإدارة الاستراتيجية وتطويرها بشكل مستمر وعقد برامج تدريبية خاصة للعاملين.

**دراسة (مصطفى، 2015):** هدفت الدراسة إلى التعرف: أثر الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وذلك لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، في حين تمثل مجتمع الدراسة من البنوك السودانية، حيث تناولت بنك الخرطوم كدراسة حالة، أما عينة الدراسة فقد تألفت من موظفي البنك والتي تم توزيع استبانته خاصة عليهم، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي التاريخي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: والتي كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية، وأثرها في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأدوات الحديثة لدعم الموارد البشرية من خلال تضمينها في الإدارة الاستراتيجية وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات واستغلال الموارد.

**دراسة (درداكة، العناني، 2017):** هدفت الدراسة إلى التعرف على: درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وهدفت - أيضاً- إلى معرفة المعوقات التي تقف في طريق تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين وكانت العينة قوامها (363) من الوكلاء والمعلمين، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق المديرين للإدارة الاستراتيجية متوسط، وأوصت الدراسة بما يلي: حث المديرين على تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيقها، والعمل على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتأهيل العاملين في المدارس.

**دراسة (أبو رومان، 2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على: أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المواهب الرياضية في المؤسسات الرياضية الأردنية، وتم التطبيق على (12) مؤسسة رياضية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على أداء إدارة المواهب الرياضية. المحور الثاني: التحول الرقمي: وتم عرضه، كما يلي:-

2. **حدود زمانية:** يتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020م 2021م.  
3. **حدود بشرية:** يتم تطبيق الدراسة على رؤساء مديريات ومراكز وأندية الشباب والرياضة.  
4. **حدود مكانية:** مديريات ومراكز وأندية الشباب والرياضة.  
5. **حدود منهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

**مصطلحات الدراسة:** وتشمل مصطلحات الدراسة ما يلي:  
**الإدارة الاستراتيجية: لغة:** "دار الشيء يدور دوراً ودوراناً ودوراً واستداراً وأدركته أنا ودورته وأداره غيره ودور به ودركت به وأدركت استدرت، ودائرة مدورة ودوراً (ابن منظور، 2010، مادة: دار).

**كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها:** تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة (جودة، 2004، ص: 107).

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد أداء المنظمات طويل الأمد، حيث يتم من خلالها صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها لإنتاج خطة شاملة تحقق التوافق بين المؤسسات الشبابية والرياضية.

**التحول الرقمي:** يعرفه (Marten, deved, 2017, p: 186) بأنه: البيانات والنتائج الرقمية التي تنتج من التطور التكنولوجي في ضوء تغير الآليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم الخدمات ذات نوعية وبأسرع وقت ممكن وفي إطار التنظيم القانوني المتاح.

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** هو أسلوب جديد تتبعه المؤسسات لتحقيق أهدافها نتيجة لعصر تكنولوجيا المعلومات ولمواكبة التطورات العالمية.

**الدراسات السابقة:** اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة، ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها، كالتالي:-

**المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية:** وكانت كالتالي:-

**دراسة (الفاعوري، 2014):** هدفت الدراسة إلى التعرف على: بيان أثر الإدارة الاستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية كدراسة حالة على قطاع المستشفيات الجامعية الأردنية، وقد قامت الباحثة بتحديد متغيرات الإدارة الاستراتيجية، والتي تتمثل في كل من تحليل البيئة الخارجية والداخلية، واختيارها وتنفيذها، وتقييمها، وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (105) مستشفى من القطاعين العام والخاص، وتم اختيار كلاً من مستشفى الجامعة الأردنية، ومستشفى

الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بمصر، لا توجد دراسة واحدة صريحة على حد علم الباحثة- بهذا العنوان، أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: دراسة (أبو رومان 2019).

3. **من حيث منهج الدراسة:** اجتمع معظمها على المنهج الوصفي، واتفقت الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي، مثل: دراسة (الفاروعي 2014) و(درداكه، والعياني 2017).

4. **من حيث عينة الدراسة:** تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المستبشرين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها على العاملين بالمؤسسات والشركات والبنوك والمستشفيات.

**ثانياً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:** توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين وسائل الاتصال وأساليب التكنولوجيا الحديثة على استخدام التحول الرقمي، كما أن التأثير الإلكتروني يعمل على ارتفاع معدلات الإنجاز للمؤسسات وضرورة تعميمه.

**ثالثاً: مدي استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية ما يلي:- وهو تحديد مشكلة البحث الحالية وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الأدوات الخاصة بأهم المعوقات للتحول الرقمي وكيفية أثر الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الشبابية والرياضية بمصر.

#### إجراءات الدراسة والنتائج:

**أولاً: منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جانحة كورونا بمصر.

**مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع الدراسة على رؤساء المديرات والمراكز والأندية الشبابية، للعام 2021م.

**عينة الدراسة:** وتشمل، ما يلي:-

1. **عينة الدراسة الاستطلاعية:** حيث تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (89) وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (201) من رؤساء القطاعات والإدارات المركزية بوزارة الشباب، وكلاء الوزارات بمديرات الشباب والرياضة وكلاء المديرات، رؤساء الإدارات الشبابية والرياضية، رؤساء مجالس الإدارات بالأندية الرياضية ومراكز الشباب ومديري المراكز، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للدراسة (النوع، المؤهل، المنطقة، سنوات الخبرة).

**دراسة (عزايبة، 2017):** هدفت الدراسة تعرف: العائد من تحويل العمل بالنظام الرقمي لشركات الاتصالات والمعلومات لثلاث شركات اتصالات مختلفة لمدة شهرين على عينة قوامها (12) فرداً من مسنولي وحدات التحول الرقمي للشركات، **واستخدمت الدراسة:** المنهج التحليلي الوصفي. **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** أن التغير الرقمي في البيانات التالية (المعلومات، الأرقام، الأموال) خلال اليوم الواحد حيث وصلت نسبة التغير اليومي (2,8%) بينما التغير الأسبوعي بنسبة (21,81%) والتغير النصف شهري بنسبة (41,2%) والتغير الشهري بنسبة (78,36%).

**دراسة (oakeal rebeh, Diorsen, 2018):** هدفت الدراسة إلى تعرف: حجم وعدد الشركات التي تستخدم التحول الرقمي في ظل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، كما يهدف البحث إلى التعرف على تأثير نظم الاتصال والتكنولوجيا على التحول الرقمي بالمنظمات، واشتملت عينة البحث على (10) شركات بواقع شركتين من كل قطاع في مجال الأعمال المختلفة، واستعان الباحث بالاستبيان والتحليل كأدوات لجمع البيانات، **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي، **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** وجود علاقة بين وسائل الاتصال وأساليب التكنولوجيا الحديثة على استخدام التحول الرقمي بكافة الشركات باختلاف إنتاجها.

**دراسة (أبو رومان، 2019):** هدفت الدراسة تعرف: حدود وضوابط الحكومة الإلكترونية في المرافق الإدارية في دولة الإمارات، **واستخدمت الدراسة:** المنهج الوصفي على عينة قوامها (21) فرداً من العاملين في المؤسسات الحكومية في نظم المعلومات واستعان الباحث بالاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** وهي أن تأثير الحكومة الإلكترونية على سرعة إنهاء الأعمال مع ارتفاع معدلات الإنجاز للمؤسسات وضرورة تعميم الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة، **وكانت أهم التوصيات** وضع رؤية وإستراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة للحكومة الإلكترونية.

**التعلق على الدراسات السابقة:** استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة، وتم عرضها كالتالي:-

**أولاً: أوجه الشبه والاختلاف** بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ثم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، كالتالي:

1. **من حيث الموقع الجغرافي:** تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فمعظمها دراسات أجريت بدول مختلفة، فمنها دراسات عربية: أجرى بعضها بالأردن، مثل: دراسة (الفاروعي 2014) ووبالسعودية، مثل: دراسة (درداكه 2017) وبالإمارات، مثل: دراسة (حسين 2019) ومنها دراسات أجنبية، مثل: دراسة (Oakeal rebeh 2018).

2. **من حيث اختيار الموضوع:** وهو الإدارة

جدول، رقم (1). توزيع العينة الأساسية تبعاً للمتغيرات الديموجرافية.



سنوات الخبرة		المنطقة		المؤهل			النوع		المتغيرات
أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	حضر	ريف	دراسات عليا وماجستير ودكتوراة	بكالوريوس	متوسط	إناث	ذكور	
88	113	95	106	72	71	58	97	104	العدد
201		201		201			201		المجموع

المحكمين- قدر المستطاع وبما يتوافق وأهداف الدراسة- من حيث الحذف والإضافة والتعديل لمحاو الاستبانة وفقراتها، وفي ضوء ذلك أصبح المقياس يتكون من (ثلاثين) فقرة، و كانت قبل التحكيم 47 فقرة، موزعة على المحورين، وأصبح جاهزاً للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

(2) **صدق الاتساق الداخلي:** تم تطبيق الاستبانة على عدد (89) من عينة الدراسة، وهي عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك الجدول التالي:

**أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة مكونة من محورين المحور الأول: "أثر الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الشبابية" ويتكون من (20) عبارة والمحور الثاني: "معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية" ويتكون من (10) عبارات، تدور حول الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر؛ وتم وضع ثلاثة بدائل للاستجابة على الاستبانة، وهي (موافق، محايد، غير موافق) وطريقة تصحيحها (3، 2، 1) على الترتيب، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

أولاً- صدق الاستبانة: وتم التحقق منها بطريقتين على النحو التالي:

(1) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين تخصص (إدارة تربوية، وإدارة رياضية، وأصول التربية) وعددهم (9) للتحقق من صدق المحتوى الظاهري، وقد حاول الباحث الأخذ بأراء جدول رقم (2). مؤشرات الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة، ن = (89).

المحور الثاني: (معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية)		المحور الأول: (أثر الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الشبابية)			
معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة	معاملات الارتباط	العبارة
**0.757	1	**0.953	11	**0.934	1
**0.814	2	**0.955	12	**0.830	2
**0.631	3	**0.938	13	**0.751	3
**0.824	4	**0.826	14	**0.866	4
**0.565	5	**0.953	15	**0.768	5
**0.565	6	**0.327	16	**0.830	6
**0.753	7	*0.210	17	**0.949	7
**0.717	8	**0.928	18	**0.764	8
**0.478	9	**0.272	19	**0.830	9
**0.518	10	**0.925	20	**0.873	10

معاملات الارتباط	المحور
**0.789	المحور الأول: (أثر الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الشبابية).
**0.981	المحور الثاني: (معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية).

**يتضح من الجدول، رقم: (2) أن:** جميع معاملات الارتباط للعبارة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) للعبارة (17) وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي :

جدول، رقم (3). درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

ويتضح من الجدول السابق أن: جميع القيم دالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد صدق مفردات المقياس.

ثانياً- ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) فكانت كما هو

الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق.  
**2. عينة الدراسة الأساسية:** تكونت عينة الدراسة الأساسية من (201) من رؤساء القطاعات والإدارات المركزية بوزارة الشباب، ووكلاء الوزارات بمديريات الشباب والرياضة ووكلاء المديرات، رؤساء الإدارات الشبابية والرياضية، رؤساء مجالس الإدارات بالأندية الرياضية ومراكز الشباب ومديري المراكز، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للدراسة (النوع، المؤهل، المنطقة، سنوات الخبرة).

موضح بالجدول التالي:  
**جدول رقم (4) . معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.**

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.968	20	المحور الأول: (اثر الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية).
0.86	10	المحور الثاني: (معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية).
0.967	30	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من

**جدول رقم (5) . توزيع العينة الأساسية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل، المنطقة، سنوات الخبرة).**

المتغيرات	النوع		المؤهل		المنطقة		سنوات الخبرة	
	ذكور	إناث	متوسط	بكالوريوس	ريف	حضر	أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
العدد	104	97	58	71	106	95	113	88
المجموع	201		201		201		201	

(113) بلغ عدد متغير (أكثر من عشر سنوات) على عدد استجابات (88) مما يدل على أن غالبية من يعملون بوزارة الشباب والرياضة من رؤساء القطاعات والإدارات المركزية بوزارة الشباب، ووكلاء الوزارات بمديريات الشباب والرياضة ووكلاء المديرات، من الفئة الشباب الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات في وزارة الشباب والرياضة، واتفقت مع دراسة: (عبوي، 2006).

#### عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

**أولاً- الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية والرياضية؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على استبيان أثر الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية؛ ومن ثم حساب المستوى العام لكل محور للاستبانة بناء على عدد المفردات وعدد الاستجابات المحتملة على كل مفردة، وجدول (2) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول السابق، ما يلي: أن مجموع عدد الاستجابات بلغ (201) مستتبيناً، وقد حصل كل متغير على مايلي:

1. **حصل متغير (النوع) على ما يلي:** وبلغ عدد الذكور (104) بينما بلغ عدد الإناث (97) مما يدل على أن عدد رؤساء القطاعات والإدارات المركزية بوزارة الشباب، ووكلاء الوزارات بمديريات الشباب والرياضة ووكلاء المديرات، رؤساء الإدارات الشبابية والرياضية من الذكور أكثر من عدد الإناث.

2. **حصل متغير (المؤهل) على ما يلي:** بلغ عدد حملة البكالوريوس (71) بينما كان عدد حملة الدراسات العليا (72) مما يدل على أن وزارة الشباب والرياضة تعطي أولوية كبيرة في التعيين لرؤساء القطاعات والإدارات المركزية بوزارة الشباب، ووكلاء الوزارات بمديريات الشباب والرياضة ووكلاء المديرات، رؤساء الإدارات الشبابية والرياضية من حملة الدراسات العليا، واتفقت مع دراسة: (القطامين، 2002).

3. **حصل متغير (المنطقة) على ما يلي:** وبلغ عدد الريف (106) وعدد الحضر (95) للمتغير الديموغرافي الخاص بالمنطقة، رغم إزدحام المدن وكثرة الأندية بها، إلا أن عدد المسيحيين من الريف كان أكثر من عدد المسيحيين من الحضر.

4. **حصل متغير (سنوات الخبرة) على ما يلي:** بلغ عدد متغير (أقل من عشر سنوات) على عدد استجابات

**جدول رقم: (6) المستوى العام للمحاور الأربعة لاستبانة: (اثر الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية).**

الترتيب	المستوى العام	عدد الاستجابات	عدد العبارات	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	محاور الاستبانة
الأول	75.2%	3	5	3.53	11.28	البعد الأول
الثاني	73.4%	3	5	3.77	11.01	البعد الثاني
الرابع	62.33%	3	5	4.53	9.35	البعد الثالث
الثالث	64.8%	3	5	3.7	9.72	البعد الرابع

الاستبانة ككل.	41.37	12.81	20	3	68.95% مستوى (فوق المتوسط).
----------------	-------	-------	----	---	--------------------------------

بنسبة (62.33%) بانحراف معياري (4.53) ويدل حصول البعد الأول: (التحليل البيئي) على المرتبة الأولى، على أهميته وأثره الكبير في نجاح الإدارة الاستراتيجية، ويدل حصول البعد الثالث: (تنفيذ الاستراتيجية) على المرتبة الأخيرة على أن أهم عنصر في الإدارة الاستراتيجية، هو بعد التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية.

**ثانياً- الإجابة عن التساؤل الثاني: ما أثر الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الشبابية؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لدرجات كل فقرة من الأبعاد الأربعة لاستبانة أثر الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الشبابية، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية للدرجات، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

أ- نتائج البعد الأول: التحليل البيئي: والجدول التالي، يوضح ذلك:

**يتضح من الجدول السابق أن: مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الشبابية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء فوق المتوسط بنسبة (68.95%) وترتيب المحاور جاءت كالتالي:**

احتل المرتبة (الأولي) البعد الأول: (التحليل البيئي) بنسبة (75.2%) بانحراف معياري (3.53) فالتحليل البيئي يعتبر أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الاستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، وبدون التحليل البيئي تصبح منظمات الأعمال ضحايا للتغير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به، أو مواكبته، كما أن التحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجيات فمن خلاله تتوافر للمنظمة الكثير من البيانات والمعلومات والإحصاءات التي لها أهمية في عملية التنبؤ بالمستقبل.

ثم في المرتبة (الثانية) البعد الثاني: (صياغة الإستراتيجية) بنسبة (73.4%) بانحراف معياري (3.77) وفي المرتبة (الثالثة) البعد الرابع: (تقييم الإستراتيجية) بنسبة (64.8%) بانحراف معياري (3.7) وفي المرتبة (الأخيرة) البعد الثالث: (تنفيذ الإستراتيجية)

جدول، رقم: (7) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للبعد الأول: (التحليل البيئي).

م	الفقرة.	غير موافق.	محايد.	موافق.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الترتيب .
1	تسعى المؤسسة الى تحليل المتغيرات الإستراتيجية على المستوي المحلي بشكل دوري.	79	22	100	2.104	0.94	4
		49.8	10.9	39.3			
2	تهتم المؤسسة بالحد من التهديدات المؤثرة على الإستراتيجية الإدارية.	57	21	123	2.328	0.89	2
		28.4	10.4	61.2			
3	يتم الأخذ بعين الاعتبار التشريعات القانونية التي تؤثر على المؤسسة.	60	15	126	2.328	0.91	3
		29.9	7.5	62.7			
4	تهتم المؤسسة بتحليل ثقافة المجتمع المجاور.	95	26	80	1.925	0.93	5
		47.7	12.9	39.8			
5	تحرص المؤسسة على جمع المعلومات عن موهوبي الأندية المنافسة قبل شراء اللاعبين.	27	26	148	2.602	0.71	1
		13.4	12.9	73.6			

عن موهوبي الأندية المنافسة قبل شراء اللاعبين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.602) وبانحراف معياري (0.71) مما يؤكد حرص واهتمام مديري الأندية على انتقاء الموهوبين وأصحاب الإبداع والابتكار للارتقاء بمستوى النادي، فالإدارة الإستراتيجية، هي فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها، واتفقت مع دراسة: (الخفاجي، 2010).

2. احتلت المرتبة (الثانية) المفردة رقم (2) والتي

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات البعد الأول للاستبانة وهو (التحليل البيئي) الذي بلغت مفرداته (5) مفردة، وبمتوسط عام (11.2) للبعد، تراوحت متوسطات مفرداته بين (1.925 - 2.602) وفيما يلي الإربع الأعلى والأدنى لمفردات البعد الأول للاستبانة، وهو (التحليل البيئي):-

1. احتلت المرتبة (الأولى) المفردة رقم (5) والتي تنص على: "تحرص المؤسسة على جمع المعلومات

بلغ متوسطها الحسابي (2.104) وبانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أهمية تحليل المتغيرات الإستراتيجية على المستوى المحلي باستمرار لتعرف المتغيرات المستجدة والتي قد تؤثر بشكل مباشر على أداء الإدارة، علاوة على تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد الكافية لها، واختلفت مع دراسة: (السالم، 2009).

5. وجاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تهتم المؤسسة بتحليل ثقافة المجتمع المجاور" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.925) وبانحراف معياري (0.93) وهذا يؤكد أهمية تحليل ثقافة المجتمع المجاور، للتكيف والتأقلم معه كي تستطيع الإدارة أداء مهامها بكل سهولة ويسر، بالإضافة إلى تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، واتفقت مع دراسة: (الظاهر، 2009).

تنص على: "تهتم المؤسسة بالحد من التهديدات المؤثرة على الإستراتيجية الإدارية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.328) وبانحراف معياري (0.91) ويدل ذلك على أن من سمات الإستراتيجية الإدارية، والتي تهتم بالتغلب على المعوقات والمشكلات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف، وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، واتفقت مع دراسة: (حبتور، 2004).

3. احتلت المرتبة (الثالثة) المفردة رقم (3) والتي تنص على: "يتم الأخذ بعين الاعتبار التشريعات القانونية التي تؤثر على المؤسسة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.328) وبانحراف معياري (0.91) وهذا يدل على أهمية الإطلاع والتعرف على التشريعات القانونية المنظمة لعمل الإدارة، واختلفت مع دراسة: (أبو بكر؛ والنعيم، 2008).

4. احتلت المرتبة (الرابعة) المفردة رقم (1) والتي تنص على: "تسعى المؤسسة إلى تحليل المتغيرات الإستراتيجية على المستوى المحلي بشكل دوري" حيث

ب- نتائج البعد الثاني: صياغة الإستراتيجية: والجدول التالي، يوضح ذلك:

جدول رقم (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للبعد الثاني: (صياغة الإستراتيجية).

م	الفقرة.	غير موافق	محايد.	موافق.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الترتيب.
6	تهتم المؤسسة بتعرف إستراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بها.	57	19	125	2.34	0.89	2
		28.4	9.5	62.2			
7	يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة في ضوء الإمكانيات المتاحة فيها.	110	11	80	1.85	0.96	5
		54.7	5.5	39.8			
8	يتم صياغة الإستراتيجية في المؤسسة في ضوء نقاط قوتها.	58	6	137	2.39	0.91	1
		28.9	3	68.2			
9	تتسم إستراتيجية المؤسسة بالمرونة القابلة للتكيف مع التغيرات.	59	17	125	2.33	0.90	3
		29.4	8.5	62.2			
10	تسعى المؤسسة إلى خلق فرص إستراتيجية لبناء وصياغة إستراتيجيتها.	81	19	101	2.09	0.95	4
		40.3	9.5	50.2			

المؤسسات المنافسة عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.34) وبانحراف معياري، بلغ (0.89) ويدل على هذا على أن الإدارة الإستراتيجية تسعى لتعرف إستراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بها، وذلك للاستفادة منها والوقوف على المستجدات لديها، حتى تستطيع أن تسعى إلى تحقيق الهدف في الأجل الطويل والذي يترجم معنى الرسالة إلى مستويات مرغوب فيها قابلة للتحقيق، والذي يجب أن يكون قابل للقياس والبساطة والوضوح في صياغته، واتفقت مع (أبو بكر؛ والنعيم، 2008).

3. احتلت المرتبة (الثالثة) المفردة رقم: (9) والتي تنص على: "تتسم إستراتيجية المؤسسة بالمرونة القابلة للتكيف مع التغيرات" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.33) وبانحراف معياري، بلغ (0.90) وهذه إحدى سمات الإدارة الإستراتيجية فإنها تتصف بمرونة عالية تجعلها تستجيب للأحداث المتغيرة والتأقلم معها، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات البعد الثاني للاستبانة وهو: (صياغة الإستراتيجية) الذي بلغت مفرداته (5) مفردة، وبمتوسط عام (11.01) للبعد، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (1.85 - 2.39) وفيما يلي الإرباع الأعلى والأدنى لمفردات البعد الثاني للاستبانة، وهو (صياغة الإستراتيجية):-

1. احتلت المرتبة (الأولى) المفردة رقم: (8) والتي تنص على: "يتم صياغة الإستراتيجية في المؤسسة في ضوء نقاط قوتها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.39) وبانحراف معياري، بلغ (0.91) وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تسعى دائماً إلى تعرف نقاط القوة في أداء العاملين لتعزيزها، ونقاط الضعف وأوجه القصور لعلاجها والعمل على تلافيتها، والتأكيد على مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن أهداف المنظمة قد تحققت، واتفقت مع دراسة: (حبتور، 2004).

2. احتلت المرتبة (الثانية) المفردة رقم: (1) والتي تنص على: "تهتم المؤسسة بتعرف إستراتيجيات

2009).  
5. جاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة في ضوء الإمكانيات المتاحة فيها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.85) وبنحرف معياري، بلغ (0.96) فالإدارة الإستراتيجية التعليمية، هي العملية لأي مؤسسة تعليمية تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد كلاً من: رؤية المؤسسة التعليمية المستقبلية ورسالتها وأهدافها وكيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة التعليمية وتطبيقها مع متابعة نتائج التطبيق، واتفقت مع دراسة: (تبيدي، 2010).

ج- نتائج البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية: والجدول التالي، يوضح ذلك:

جدول، رقم: (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للبعد الثالث: (تنفيذ الإستراتيجية).

م	الفقرة	ت	غير موافق.	محايد.	موافق.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الترتيب.
11	يتوفر لدى المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتواءم مع الإستراتيجية.	ت	112	20	69	1.78	0.93	5
		%	55.7	10	34.3			
12	يتوفر لدى المؤسسة جدول تشكيلات للوظائف فيها، ووصف مسمى كل وظيفة.	ت	108	22	71	1.82	0.93	4
		%	53.7	10.9	35.3			
13	تحرص المؤسسة على تأهيل منقذين الإستراتيجية بمختلف مستوياتهم.	ت	110	6	85	1.87	0.98	2
		%	54.7	3	42.3			
14	تعتمد المؤسسة على خطوات علمية في تنفيذ إستراتيجيتها.	ت	91	8	102	2.05	0.98	1
		%	45.3	4	50.7			
15	تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.	ت	108	21	72	1.82	0.93	3
		%	53.7	10.4	35.8			

التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة، وتزود المنظمة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدافعية والمعرفة، واتفقت مع دراسة: (عبوي، 2006).

احتلت المرتبة (الثالثة) المفردة: رقم (14) والتي تنص على: "تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.82) وبنحرف معياري، بلغ (0.93) والمدير الإستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية والدقة فيهما، والقيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة، والمقصود بأداء الأدوار الأساسية و الهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام، والاستمرار.

احتلت المرتبة (الرابعة) المفردة: رقم (12) والتي تنص على: "يتوفر لدى المؤسسة جدول تشكيلات للوظائف فيها، ووصف مسمى كل وظيفة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.82) وبنحرف معياري، بلغ (0.93) وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة حيث إنها: عملية بواسطتها تستطيع الإدارة تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، واتفقت مع دراسة: (وهبة، 2008).

وجاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم: (11)

تواجه المنظمة في الوقت الحاضر، باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، واختلفت مع دراسة: (أبو رمان، 2019).

4. احتلت المرتبة (الرابعة) المفردة رقم: (10) والتي تنص على: "تسعى المؤسسة إلى خلق فرص إستراتيجية لبناء وصياغة إستراتيجيتها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.09) وبنحرف معياري، بلغ (0.95) مما يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة، واتفقت مع دراسة: (السالم، 2019).

جدول، رقم: (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للبعد الثالث: (تنفيذ الإستراتيجية).

م	الفقرة	ت	غير موافق.	محايد.	موافق.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الترتيب.
11	يتوفر لدى المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يتواءم مع الإستراتيجية.	ت	112	20	69	1.78	0.93	5
		%	55.7	10	34.3			
12	يتوفر لدى المؤسسة جدول تشكيلات للوظائف فيها، ووصف مسمى كل وظيفة.	ت	108	22	71	1.82	0.93	4
		%	53.7	10.9	35.3			
13	تحرص المؤسسة على تأهيل منقذين الإستراتيجية بمختلف مستوياتهم.	ت	110	6	85	1.87	0.98	2
		%	54.7	3	42.3			
14	تعتمد المؤسسة على خطوات علمية في تنفيذ إستراتيجيتها.	ت	91	8	102	2.05	0.98	1
		%	45.3	4	50.7			
15	تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.	ت	108	21	72	1.82	0.93	3
		%	53.7	10.4	35.8			

من خلال الجدول السابق: وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات البعد الثالث للاستبانة وهو: (تنفيذ الإستراتيجية) الذي بلغت مفرداته (5) مفردة، وبمتوسط عام (9.35) للبعد، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (1.78 - 2.05) وفيما يلي الإربع الأعلى والأدنى لمفردات البعد الثالث للاستبانة، وهو (تنفيذ الإستراتيجية):-

احتلت المرتبة (الأولى) المفردة: رقم (14) والتي تنص على: "تعتمد المؤسسة على خطوات علمية في تنفيذ إستراتيجيتها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.05) وبنحرف معياري، بلغ (0.98) حيث يترتب على التطبيق الصحيح للإدارة الإستراتيجية العديد من المزايا التي أسفرت عنها المتابعة الواقعية والدراسات العلمية، ذلك لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية (جواد، 2010).

احتلت المرتبة (الثانية) المفردة: رقم (13) والتي تنص على: "تحرص المؤسسة على تأهيل منقذين الإستراتيجية بمختلف مستوياتهم" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.87) وبنحرف معياري، بلغ (0.98) فالإدارة الإستراتيجية تعمل على تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير واتخاذ القرارات وعملية التخطيط

مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية  
المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى  
مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة  
ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2010).

د- نتائج البعد الرابع: تقييم الإستراتيجية: والجدول التالي،  
يوضح ذلك:

جدول رقم (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للبعد الرابع: (تقييم الإستراتيجية).

م	الفقرة.	غير موافق.	محايد.	موافق .	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب.
16	تحرص المؤسسة على المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية لديها.	115	18	68	1.76	0.93	4
		57.2	9	33.8			
17	تحرص المؤسسة على تقييم صناعة الرياضيين باستمرار.	124	38	39	1.57	0.79	5
		61.7	18.9	19.4			
18	تحرص المؤسسة على تلاشي الأخطاء في إستراتيجيتها الجديدة.	62	17	122	2.29	91.	2
		30.8	8.5	60.7			
19	تسهم الاستفادة من المعايير العالمية لصناعة الرياضة المشابهة في قياس الأداء الإستراتيجي الأفضل.	108	31	62	1.77	0.89	3
		53.7	15.4	30.8			
20	تحرص المؤسسة على استخدام ادوات القياس الإستراتيجية الحديثة في عملياتها المتعددة.	52	34	115	2.31	0.85	1
		25.9	16.9	57.2			

أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتوجيه الإستراتيجي  
يعمل على زيادة الكفاءة والحصول على الميزة  
التنافسية، واتفقت مع دراسة: (الدهدار، 2006).

4. احتلت المرتبة (الرابعة) المفردة رقم: (16)  
والتي تنص على " تحرص المؤسسة على المراجعة  
الدورية للخطة الإستراتيجية لديها " حيث بلغ متوسطها  
الحسابي (1.76) وانحراف معياري، بلغ (0.93)  
فالإدارة المتطورة والعصرية والمواكبة للتطوير يجب  
أن لا يبقى نظامها الإداري نظاماً روتينياً، بل يجب عليها  
استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على  
الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها، حيث  
تعتمد على عمليات التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة  
والتقويم ومن خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى  
تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد،  
واختلفت مع دراسة: (الصاوي، والبستان، 1999).

5. جاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم: (17)  
والتي تنص على " تحرص المؤسسة على تقييم صناعة  
الرياضيين باستمرار" حيث بلغ متوسطها الحسابي  
(1.57) وانحراف معياري، بلغ (0.79) وتعتبر الإدارة  
الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة حيث إنها  
عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة تحديد التوجهات  
طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم  
الدقيق، والتنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للإستراتيجية  
الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل  
مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة  
من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ  
الإستراتيجيات وتقييمها (أبو قحف، 1997).

ثالثاً- الإجابة عن التساؤل الثالث: ما معوقات تطبيق

والتي تنص على " يتوفر لدى المؤسسة هيكل تنظيمي  
واضح يتواءم مع الإستراتيجية " حيث بلغ متوسطها  
الحسابي (1.78) وانحراف معياري، بلغ (0.93)  
فالإدارة الإستراتيجية؛ عملية تتسم بعقلانية التحليل  
وحسبية التصور الإنساني، وهي - أيضاً - ديناميكية  
متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال  
إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة  
وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات  
الحسابية لمفردات البعد الرابع للاستبانة وهو تقييم  
الإستراتيجية الذي بلغت مفرداته (5) مفردة، وبمتوسط  
عام (9.72) للبعد، وتراوحت متوسطات مفرداته بين  
(1.57 - 2.31) وفيما يلي الإرباع الأعلى والأدنى  
لمفردات البعد الرابع للاستبانة، وهو (تقييم  
الإستراتيجية):-

1. احتلت المرتبة (الأولى) المفردة رقم: (20)  
والتي تنص على " تحرص المؤسسة على استخدام  
أدوات القياس الإستراتيجية الحديثة في عملياتها  
المتعددة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.602)  
وانحراف معياري، بلغ (0.93) حيث تؤكد الإدارة  
الإستراتيجية على قيام الإدارة في المؤسسة بإعداد  
وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة؛ لتحقيق  
النتائج المرغوبة علي مستوى المؤسسة ككل  
(السيد، 1993).

2. احتلت المرتبة (الثانية) المفردة رقم: (18)  
والتي تنص على " تحرص المؤسسة على تلاشي  
الأخطاء في إستراتيجيتها الجديدة" حيث بلغ متوسطها  
الحسابي (2.29) وانحراف معياري، بلغ (91.) وهذا  
يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تؤكد على ضرورة تبني  
ممارسة الإدارة الإستراتيجية لما لها من انعكاسات  
إيجابية على النظام الإداري (عساف، 2005).

3. احتلت المرتبة (الثالثة) المفردة رقم: (19)  
والتي تنص على " تسهم الاستفادة من المعايير العالمية  
لصناعة الرياضة المشابهة في قياس الأداء  
الإستراتيجي الأفضل " حيث بلغ متوسطها الحسابي  
(1.77) وانحراف معياري، بلغ (0.89) والتي أكدت

بالمؤسسات الشبابية، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية للدرجات، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

**التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية؟**  
وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لدرجات كل فقرة على محور معوقات تطبيق التحول الرقمي

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للمحور الثاني: (معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية).

م	الفقرة.	لا تتحقق.	غير متأكد.	تتحقق.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري.	الترتيب.
1	ضعف مستوي البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التحول الرقمي.	116	27	58	1.71	0.88	9
		57.7	13.4	28.9			
2	يوجد إدارة مستقلة للتحول الرقمي.	116	9	76	1.80	0.96	7
		57.7	4.5	37.8			
3	تتطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها بصفة دورية.	74	10	117	2.21	0.95	3
		36.8	5	85.2			
4	وجود معوقات تقنية لدي الإدارة لسرعة وحدثا التغيير في تكنولوجيا المعلومات، وصعوبة مسايرتها.	108	15	78	1.85	0.95	6
		53.7	7.5	38.8			
5	تتوافق لائحة التشريعات مع التغيير الدائم لنظام التحول الرقمي.	88	26	87	1.99	0.93	4
		43.8	12.9	43.3			
6	اختلاف لائحة التشريعات الدولية مع تشريعات المؤسسات الرياضية والشبابية لتطبيق نظام التحول الرقمي.	64	18	119	2.27	0.91	2
		31.8	9	59.2			
7	خوف بعض العاملين من فقد بعض البيانات، أو فرصتها عند تطبيق نظام التحول الرقمي.	113	36	52	1.69	0.855	10
		56.2	17.9	25.9			
8	يوجد كوادر وكفاءات متخصصة لتطبيق نظام التحول الرقمي.	116	13	72	1.78	0.94	8
		57.7	6.5	35.8			
9	تتوافر المخصصات المالية لمشاركة العاملين في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية للحصول على البرامج والدورات التدريبية.	38	28	135	2.48	0.79	1
		18.9	13.9	67.2			
10	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق نظام التحول الرقمي.	86	35	80	1.97	0.91	5
		42.8	17.4	39.8			

الرئيسية (أغراضها) والأهداف والسياسات والبرامج الرئيسية التي تعمل على تحقيق تلك الرسائل (الأغراض) وكذلك وضع الطرق المطلوبة لتنفيذ تلك الأغراض والأهداف والسياسات الرئيسية، واتفقت مع دراسة: (بدر، 1994).

احتلت المرتبة (الثانية) المفردة رقم: (6) والتي تنص على " اختلاف لائحة التشريعات الدولية مع تشريعات المؤسسات الرياضية والشبابية لتطبيق نظام التحول الرقمي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.27) وانحراف معياري، بلغ (0.91) فالإدارة الإستراتيجية تعتمد صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ واتفقت مع دراسة: (مرسي، 2003).

**بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور الثاني معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية للاستبانة الذي بلغت مفرداته (10) مفردات وبمتوسط عام (19.77) للمحور، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (1.69 - 2.48) وفيما يلي الإربع الأعلى والأدنى لمفردات المحور الثاني: (معوقات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية).**

احتلت المرتبة (الأولى) المفردة رقم: (9) والتي تنص على " تتوافر المخصصات المالية لمشاركة العاملين في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية للحصول على البرامج والدورات التدريبية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.48) وانحراف معياري، بلغ (0.79) فالإدارة الإستراتيجية عبارة عن وضع رسائل المنظمة

الميزة التنافسية، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، واتفقت مع دراسة: (الدوري، 2005).

جاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم: (7) والتي تنص على: "خوف بعض العاملين من فقد بعض البيانات، أو قرصنتها عند تطبيق نظام التحول الرقمي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.69) وبانحراف معياري، بلغ (0.855) وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى، واتفقت مع دراسة: (ياسين، 2010).

**رابعاً-الإجابة عن التساؤل الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين درجات أفراد العينة على المحور الأول للاستبانة "أثر الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية" بأبعادها والمحور الثاني الخاص بمتغيرات التحول الرقمي، كما هو موضح بجدول (12).

جدول (12). معاملات الارتباط الخطية لبيرسون بين أثر الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية بأبعادها ومتغيرات التحول الرقمي.

الاستبانة ككل	تقييم الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية	التحليل البيئي	المتغيرات
**0.850	**0.766	**0.720	**0.645	**0.656	متغيرات التحول الرقمي

\*\* معاملات الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

واتفقت مع دراسة: (الدوري، 2005). علاوة على أن القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد هي جزء متكامل لتقافتهم التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي؛ لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر، واختلفت مع دراسة: (ياسين، 2010).

**خامساً- الإجابة عن التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث)؟**

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples t-test) باستخدام برنامج (SPSS V.22) لحساب دلالة الفروق

احتلت المرتبة (الثالثة) المفردة رقم: (3) والتي تنص على "تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها بصفة دورية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.21) وبانحراف معياري، بلغ (0.95) وتؤكد الإدارة الإستراتيجية على وجود نظام للإدارة يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف، (إدريس، والمرسي، 2002).

احتلت المرتبة (الثامنة) المفردة رقم: (8) والتي تنص على "يوجد كوادرات وكفاءات متخصصة لتطبيق نظام التحول الرقمي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.78) وبانحراف معياري، بلغ (0.94) حيث تساهم الإدارة الإستراتيجية في مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية، والذي بدوره يحسن فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز، واختلفت مع دراسة: (وهبة، 2008).

احتلت المرتبة (التاسعة) المفردة رقم: (1) والتي تنص على "ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التحول الرقمي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.71) وبانحراف معياري، بلغ (0.88) وتساهم الإدارة الإستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (المحلية منها والدولية) وتساعد على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق

**يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين المحور الأول: "أثر الإدارة الإستراتيجية على المؤسسات الشبابية" بأبعادها الأربعة "التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية" ومتغيرات التحول الرقمي.**

وقد يرجع ذلك إلى أن العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة، أو وظيفة من وظائف الإدارة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى، كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار السلطة وتحديدها، والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية، فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة،



الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا

19

بمصر لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث) ويوضح جدول (13) ذلك.

الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا

جدول (13) دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر تبعاً لمتغير النوع.

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	ذكور	104	42.57	11.18	199	1.37	غير دالة.
	إناث	97	40.09	14.29			
متغيرات التحول الرقمي.	ذكور	104	20.19	5.26	199	0.971	غير دالة.
	إناث	97	19.32	7.24			

بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل (متوسط، بكالوريوس، دراسات علنا وماجستير ودكتوراة)؟

وللتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل (متوسط، بكالوريوس، دراسات علنا وماجستير ودكتوراة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يوضحه الجدول الآتي:

ومن جدول (9) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث من عينة الدراسة درجات على كلاً من الإدارة الإستراتيجية و متغيرات التحول الرقمي، ويعزو الباحث ذلك إلى إشترك مديري الإدارات ذكوراً، وإناثاً في عملية إعداد وتكوين إستراتيجية الأندية ومراكز الشباب، مما كان له أثر إيجابي علي تنفيذ هذه الخطة؛ لأنه بقدر ما يشارك فريق التخطيط من كل العاملين ذكوراً، وإناثاً في إعداد الخطة بقدر ما كانت الخطة ستؤتي ثمارها وتحقق أهدافها، واتفقت مع دراسة: (وهبة، 2008).

سادساً-الإجابة على التساؤل السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر تبعاً لمتغير المؤهل.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإدارة الإستراتيجية.	بين المجموعات.	2	13384.16	6692.08	68.17	دالة عند مستوى (0.01)
	داخل المجموعات.	198	19435.11	98.16		
	المجموع الكلي.	200	32819.26			
متغيرات التحول الرقمي.	بين المجموعات.	2	4753.91	2376	148.51	دالة عند مستوى (0.01)
	داخل المجموعات.	198	3169.01	16.01		

			7922.925	200	المجموع الكلي.	
--	--	--	----------	-----	----------------	--

إكساب مديري الإدارات الكثير من المهارات التي تصقل أدايمهم وتجعله متميزاً. ولمعرفة اتجاه الفروق لمتغير المؤهل: (متوسط، بكالوريوس، دراسات علنا وماجستير ودكتوراة) على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات المؤهل الدراسي باستخدام اختبار (Scheffe) ويوضحها جدول(11).

من الجدول السابق يتضح وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل: (متوسط، بكالوريوس، دراسات علنا وماجستير ودكتوراة) على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة في مجال العمل الإداري لها أثر كبير في

جدول (15). نتائج اختبار (Scheffe) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات المؤهل للإدارة الإستراتيجية.

المجموعة	فروق المتوسطات
مؤهل متوسط.	بكالوريوس. -5.75**
	دراسات علنا وماجستير ودكتوراة. -19.49**
بكالوريوس.	مؤهل متوسط. 5.75**
	دراسات علنا وماجستير ودكتوراة. -13.75**
دراسات علنا وماجستير ودكتوراة.	مؤهل متوسط. 19.49**
	بكالوريوس. 13.75**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.01

الإدارة الإستراتيجية كانت في التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

جدول (16) نتائج اختبار (Scheffe) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات المؤهل لمتغيرات التحول الرقمي.

المجموعة.	فروق المتوسطات.
مؤهل متوسط.	بكالوريوس. -5.95**
	دراسات علنا وماجستير ودكتوراة. -12.13**
بكالوريوس.	مؤهل متوسط. 5.95**
	دراسات علنا وماجستير ودكتوراة. -6.17**
دراسات علنا وماجستير ودكتوراة.	مؤهل متوسط. 12.13**
	بكالوريوس. 6.17**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً لمتغيرات التحول الرقمي عند مستوى (0,01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل البكالوريوس لصالح مؤهل البكالوريوس.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً لمتغيرات التحول الرقمي عند مستوى (0,01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (0,01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل البكالوريوس لصالح مؤهل (البكالوريوس).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (0,01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة لصالح (مؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة) وهذا يؤكد أهمية تعزيز اتجاهات العاملين في كل إدارة نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها، وخاصة لمن يحملون مؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة، حيث إنهم الأجر لتولي منصب الإدارة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (0,01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي البكالوريوس ومؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة لصالح مؤهل (الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة) ويدل ذلك على ضرورة زيادة اهتمام مديري إدارات ومراكز الشباب، باليات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة الإستراتيجية يقوم على أسس ومعايير صحيحة، حيث أظهرت الدراسات أن أقل نسبة في ممارسة عمليات

الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا

21

والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة  
تعزى لمتغير المنطقة (ريف، حضر)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples t-test) باستخدام برنامج (SPSS V.22) لحساب دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة (ريف، حضر) ويوضح جدول (13) ذلك.

المتوسط ومؤهل الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه لصالح مؤهل (الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه). كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات التحول الرقمي عند مستوى (0.01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي البكالوريوس ومؤهل الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه لصالح مؤهل (الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه).

سابعاً- الإجابة عن التساؤل سابقاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية جدول (17). دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر تبعاً لمتغير المنطقة.

المتغير	المنطقة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الإدارة الإستراتيجية.	ريف	106	34.64	9.20	199	9.45	دالة عند مستوى (0.01).
	حضر	95	48.89	12.09			
متغيرات التحول الرقمي.	ريف	106	15.32	3.51	199	15.97	دالة عند مستوى (0.01).
	حضر	95	24.74	4.81			

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples t-test) باستخدام برنامج (SPSS V.22) لحساب دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ويوضح جدول (14) ذلك.

ومن جدول (13) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات ساكني الريف وساكني الحضر من عينة الدراسة على كلاً من الإدارة الإستراتيجية و متغيرات التحول الرقمي لصالح (ساكني الحضر).

ثامناً- الإجابة عن التساؤل ثامناً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

جدول (18) . دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا بمصر تبعاً لمتغير الخبرة.

المتغير	الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الإدارة الإستراتيجية.	أقل من 10 سنوات.	113	36.94	9.09	199	6.03	دالة عند مستوى (0.01)
	أكثر من 10 سنوات.	88	47.06	14.57			
متغيرات التحول الرقمي.	أقل من 10 سنوات.	113	17.21	3.71	199	7.36	دالة عند مستوى (0.01)
	أكثر من 10 سنوات.	88	23.07	7.33			

الإستراتيجية، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتطبيقها، والعمل على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتأهيل العاملين في مراكز الشباب والأندية الرياضية.

7. دعوة منسوبي الإدارة التعليمية إلى الحفاظ على منهج الإدارة الإستراتيجية وتطويرها بشكل مستمر.

8. ضرورة الاهتمام بالأدوات الحديثة لدعم الموارد البشرية من خلال تضمينها في الإستراتيجية، وذلك للمساعدة في اتخاذ القرارات واستغلال الموارد المتاحة.

9. ضرورة دعم الرقابة والتنسيق بين كافة وحدات المؤسسة الشبابية والرياضية، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل.

10. عقد برامج تدريبية خاصة بالعاملين بالإدارة التعليمية لتطوير أدانهم.

11. وضع رؤية وإستراتيجية لتطوير وتحويل إدارات الأندية ومراكز الشباب من الإدارة التقليدية العادية إلى الإدارة الإلكترونية والرقمية.

#### المقترحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، قامت الدراسة بعرض مقترحاتها، ومن أهمها، ما يلي:

1. دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وذلك لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.

2. درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الإدارة التعليمية، وعلاقتها بمتغيرات التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية بعد جائحة كورونا في مصر.

3. مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس المتوسطة، وعلاقتها بالتحول الرقمي، وتفعيل دور الإدارة الإلكترونية.

4. أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المواهب الرياضية في المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

#### المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى؛ والنعيم، فهد (2008): الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مصر، الدار الجامعية.

أبو حطب، فؤاد؛ وصادق، أمال (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

أبو رمان، خالد على عبد الله (2019): أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المواهب في المؤسسات الرياضية الأردنية المحترفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

أبو قحف، عبد السلام (1997): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إدريس، ثابت؛ والمرسي، جمال (2002): الإدارة

**ومن جدول (14) يتضح** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات وذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات من عينة الدراسة على كلاً من الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي لصالح (ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات).

**نتائج الدراسة:** بناء على ما سبق توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، ما يلي:

1. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل: (متوسط، بكالوريوس، دراسات علنا وماجستير ودكتوراة).

2. وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (01,0) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل البكالوريوس لصالح مؤهل (البكالوريوس).

3. وجود فروق دالة إحصائياً للإدارة الإستراتيجية عند مستوى (0.01) تبعاً للمؤهل بين كل من عينة الدراسة ذوي المؤهل المتوسط ومؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة لصالح (مؤهل الدراسات العلنا والماجستير والدكتوراة).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات ساكني الريف وساكني الحضر من عينة الدراسة على كلاً من الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي لصالح (ساكني الحضر).

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات وذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات من عينة الدراسة على كلاً من الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات التحول الرقمي لصالح (ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات).

#### التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قامت الدراسة بعرض توصياتها، ومن أهمها، ما يلي:

1. إعداد برامج وورش عمل للعاملين ورؤساء المديرات والأندية والمراكز الشبابية في مجال التحول الرقمي والأنظمة التكنولوجية المستخدمة.

2. إنشاء إدارة مستقلة للتحول الرقمي في ضوء محددات الاتحاد الدولي.

3. التخطيط السليم لتطبيق نظام التحول الرقمي بالمؤسسات الشبابية والرياضية.

4. تصميم نظام أمني لحماية المعلومات والبيانات والأرقام الخاصة بالمؤسسات الشبابية والرياضية.

5. توصي الدراسة المؤسسات الشبابية والرياضية بزيادة استمرار وتبني تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمحافظة على مستواها وتحسينه من خلال تطبيق التحول الرقمي.

6. حث المديرين على تطبيق الإدارة

الجامعية، الإسكندرية.  
الساوي، محمد؛ وبستان، أحمد (1999): دراسات في التعليم العالي والمعاصر، أهدافه، إدارته، نظمه، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت.  
الطاووس، علي بن حمد (2018): التحول الرقمي وتأثيره على نظم الإدارة بشركات القطاع الخاص بدولة قطر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.  
الظاهر، نعيم (2009): الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، الأردن، عالم الكتب الحديث.  
العارف، نادية (2005): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.  
عامر، طارق عبد الرؤوف (2007): الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة.  
عبد الله، ياسر حسين ناصر (2018): الحكومة الإلكترونية ومدى فعاليتها في الإدارة الحديثة بالتطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس.  
عبوي، زيد (2006): الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.  
عزايبة، سارة علي (2017): حكومة الإمارات نموذج عربي رائد في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، الجزائر.  
علي، علي حسين، وآخرون (1999): الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة، الوظائف الإستراتيجيات، ط1، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.  
الفاعوري، شذي (2014): أثر إدارة الإستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية: دراسة حالة على المستشفيات الجامعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.  
القطامين، أحمد (2002): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.  
الكساسبة، محمد (2016): تأثير المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية، في إدارة الأعمال، 12(1)، ص ص 45-60.  
كوتلر، فيليب (2018): الانتقال من التسويق الإلكتروني إلى الرقمي، ترجمة: عزيز ماضي: الجامعة الأردنية.  
كوفيل، دانيال (2016): إدارة المؤسسات الرياضية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الدقي، القاهرة.  
اللوزي، موسي سلامة (2002): التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ط1، الدار الجامعية، مصر.  
بدر، حامد أحمد (1994): الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة.  
تبيدي، محمد (2010): أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.  
جواد، شوقي (2010): المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.  
جودة، محفوظ أحمد (2004): دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، عمان.  
جودة، محفوظ؛ وآخرون (2004): منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.  
حبتور، عبد العزيز (2004): الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.  
الحميري، باسم محمد (2012): التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.  
الخفاجي، نعمة (2010): الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.  
درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014): الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.  
درداكة، أمجد محمود؛ والعياني، محمد سحمان (2017): تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية، المجلد 29، العدد 2، الطائف.  
درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (2018): إدارة الموارد البشرية في ظل التغيير المؤسسي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات.  
دودج، إبان (2020): ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزعي: الإدارة الإلكترونية E-Management، دار الفجر للنشر والتوزيع، النهضة الجديدة، القاهرة.  
الدوري، زكريا مطلق (2005): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
السالم، مؤيد (2009): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.  
السيد، إسماعيل محمد (1993): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.  
شريف، علي (2003): الإدارة المعاصرة، الدار

- Mzian mntrad alen (2018): Fundamentals of Administrative Development, Oxford University Press, United Kingdom of Great Britain.
- Oakeal rabeH, Diorsen(2018): Digital Transformation of Information and Communication Technology Organization, journal of Economics, vol A, number 4.
- Raduleseu, A & Rijpkema, E (2003): Trade- offs in the design of a router with both guaranteed and best-effort services for network on chip, Computers and Digital Techniques, IEEE Proceedings, 150, pp 294-302.
- Reitz, J. (2002). ODLIS: Online dictionary for library and information science, from <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/data/dic/odlis/odlis.pdf>
- Salkic, I (2014): The Impact of Strategic Planning on Management of Public Organization Bosnia and Herzegovina, Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12, pp 61-77.
- Wheelen, T & Hunger, D (2012): Strategic Management and Business Policy, England, Prentice Hall.
- Zhao, E, et al (2016): Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management, Strategic Management Journal, Online Version of Record Published before inclusion in an issue, 1, pp 1-25.

- محمود، أمل صلاح (2016): تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا، Cybrarians Journal تصدر عن البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، العدد 43.
- مصطفى، خالد (2015): دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان.
- هيلين وتوماس، هنجر دافيد (1990): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، وآخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- وهبة، هاني عبد الكريم (2008): واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية (إدارة تربوية) بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ياسين، سعد غالب (2010): الإدارة الإستراتيجية، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ابن منظور (2010): لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- عساف، محمود (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- يونس، فراس رحيم وأحمد، عثمان إبراهيم (2017): تقنيات المعلومات ونظم المعلومات الإدارية في ظل مجتمع المعرفة، ط1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- Deved heward marten(2017): Digital Transformation in the age of technology in international organization, dell public or private, Washington, united states of America.
- Engert, S, et al (2016): Exploring the intergration of corporate sustainability into strategic management: a literature review, Journal of Cleaner Production, 12, pp 2833-2850.
- Gacob gosseaf goap(2019): Administrative Leadership and its role in modern house books, new York, united states of America.
- Istocescu, A(2005): Strategies and Strategic Management of the Organization, Basic Conceptm Managerial application (Strategia si management strategic al organizatiei, concept fundamentale, Aplicatii mangerial), ASE Bucuresti.