

## المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم

### الرياضة في العراق

أ.م.د. نصير قاسم خلف

جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، التفوق التنظيمي.

#### ملخص البحث

سعى هذا البحث الى تحديد علاقة المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاث (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) ، في التفوق التنظيمي من خلال ابعاده الاربع (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال)، وسعى الباحث الى تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية، إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الاساسي لتفوق المؤسسات من خلال مقدراتها الجوهرية .

وتمثلت مشكلة البحث الرئيسة في تساؤل مهم : كيف تستطيع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى من تحقيق التفوق في أدائها من خلال تطوير مقدراتها الجوهرية؟. ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات عن مشكلة البحث، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، إذ جرى اختيار عينة قصدية مكونة من (70) فرداً من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في عينة من كلية التربية الرياضية / جامعة ديالى، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ومن اهم الأدوات الاحصائية المستخدمة في التحليل هي ( النسبة المئوية ، التكرارات ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الاختلاف ) . وقد افرزت الاساليب الاحصائية عدد من النتائج كان ابرزها : أن العلاقة بين المقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي، وعلى الرغم من أن تأثير هذا المتغير في التفوق التنظيمي بصورة منفردة كانت مقبولة الى حد ما، إلا أن النتائج أظهرت بأن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين، وهذا مؤشر يدل على أن التفاعل بين المقدرات الجوهرية له تأثير تداوبي في تحقيق التفوق. وفي اطار مناقشة النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات اهمها: التأكيد على اهمية تطوير المقدرات الجوهرية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة والذي بدوره يؤدي الى تفوقها.

***Core capabilities and its relationship to organizational excellence at the School of Physical Education and Sports Science University of Diyala***

***Prof. Dr. Nasir. Q. Khalaf***

***Abstract***

*Sought this research is to identify the core capabilities related to the three dimensions (power organizational and material resources, human capital efficiency, Strategic Command), in the organizational excellence through the four dimensions (strategic planning, information and analysis, the effectiveness of operations, business results), and sought the researcher to achieve a range of cognitive and practical goals, organizational learning as it is the main source of superiority institutions through the core capabilities.*

*The most major research problem in an important question: How can the College of Physical Education and Sport Sciences / University of Diyala to achieve excellence in performance through the development of core capabilities? To clarify the relationship between research variables formulate a set of hypotheses about the research problem, and has been the adoption of the resolution as a tool for data collection and analysis, as were selected sample deliberate consisting of (70) member of the Central departments and supervisory Alamueeshrh in a sample from the Faculty of Physical Education / University of Diyala, and to analyze research data used statistical software (SPSS) program (Excel) and statistical tools used in the analysis is the (percentage, duplicates, the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, coefficient of variation). Statistical methods has produced a number of results, most notably: that the relationship between the core capabilities have achieved a significant effect on organizational excellence, although the effect of this variable in the organizational excellence individually they are acceptable to some extent, but the results showed that this effect increases in the case of the interaction of the dimensions of these two variables, this index shows that the interaction between the core capabilities have synergistic effect in achieving excellence. In the framework of the discussion of the results the researchers presented a series of recommendations including: to emphasize the importance of developing core capabilities in the Faculty of Physical Education and Sports Science, which in turn leads to excellence.*

## 1-المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم الكثير من المشاكل التي قد تعيقها وتؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء في ادائها للوصول الى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها ولكي تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجيتها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد لها ان تمتلك المقدرة الإستراتيجية التي تمكنها من التفوق على منافسيها. ولذلك فان جوهر المنافسة والتفوق يكمن فيما تمتلكه المنظمات من مقدرات جوهرية ، تتمثل بكونها قوى استراتيجية مولدة للقيمة ومحققة للأداء المتميز. وترتبط هذه المقدرة بثلاثة محاور رئيسة تتمثل بها الموارد المتاحة للمنظمة ، والمقدرة التي تنفذ من خلالها نشاطات المنظمة، والموازنة بين الموارد ونشاطات وحدات الاعمال. ان تكامل هذه المحاور يحقق القدرة الإستراتيجية للمنظمات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في البيئة التي تعمل فيها والتي تتسم بسرعة التغيير. اذ توفر بيئة عمل قوية عندما تجعل المقدرة تحل محل رأس المال، والميزة التنافسية المستمرة تتحقق من خلال المقدرات الجوهرية المميزة والمطورة داخل المؤسسة، (الزغبى:2005 : 156 ) . ان التفوق في الادارة يدعم أنشطة المؤسسة ويجعلها مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة والتركيز على رأس المال البشري الإستراتيجي كمورد مهم في تطوير المنظمة ويساعد في تركيز النتائج ان الشيء المسلم به ان جميع الكليات تمتلك مقدرات، ولكن ان تكون هذه المقدرات جوهرية فهذا ما تسعى اليه جميع الكليات ولا يحققه إلا البعض منها، فالمقدرات حتى تكون جوهرية يجب ان تؤطر الأسس لأنشطة المخرجات وان تساهم في تحقيق قيمة للمجتمع ودورها في تمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين. وعلى هذا الاساس، فأن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال مقدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية. ان اهمية المقدرات الجوهرية تتبع من كونها الاساس الذي يمنح المؤسسة الشهرة والاستمرارية والثبات و تبرز في بناء مؤسسة دائمة التعلم، وتبنيها لنظام مفتوح تتال من خلاله الطرائق الافضل لاستخراج الافكار الجديدة . وتكمن مشكلة البحث في السؤال الاتي: هل تستطيع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى تحقيق التفوق في أدائها من خلال تطوير مقدراتها الجوهرية؟ وهدف البحث الى تعرف العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي في الكلية ، وكذلك تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي، فالمقدرات الجوهرية والتفوق المنظمي هما المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهدافها. وتمثل فرض البحث في هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي .وتضمنت مجالات البحث بالمجال البشري المتمثل بالإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في عينة من كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى.

والمجال الزمني من تاريخ 2014/8/15 ولغاية 2014/10/27 . والمجال المكاني هو كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى . وتحدد مصطلحات البحث المقدرات الجوهرية : مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد العاملين على انجاز العمل بكفاءة عالية ( Agbada : 2013 : 75).

التفوق التنظيمي : قدرات فكرية ومعرفية عالية يمتلكها القائد الاداري والتي تمكنهم من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم بالعمل وبما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والتفوق على المنظمات الاخرى (سهود: 2013 : 83).

## 2- اجراءات البحث:

2-1 منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .

2-2 مجتمع وعينة البحث : تمثل مجتمع البحث القصري بملاك كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى؛ اذ جرى اختيار عينة عمدية مكونة من (70) فرد من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في الكلية .

## 2-3: الاجهزة والادوات ووسائل جمع المعلومات المستخدمة في البحث .

ولقد استعمل الباحث الوسائل والادوات التي يمكن ان تحصل من خلالها على البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة البحث وتحقق اهدافه وهذه الوسائل والادوات هي :  
-المصادر والمراجع العربية والاجنبية، المقابلات الشخصية، استمارة جمع البيانات، استمارة تفريغ البيانات، اقلام جاف، حاسبة الكترونية يدوية ، حاسبة (lap top)، استبانة خاصة بالمقدرات الجوهرية و التفوق التنظيمي، الوسائل الاحصائية المستخدمة .

## 2-4: الاستبانة الخاصة بالمقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي .

تعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات ، فقد تم تصميمها للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي للبحث من خلال الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات وبصياغة تتلائم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلاً عن تلائمتها لبيئة البحث لتحقيق متطلباتها . ويوضح الجدول (1) المتغيرات الرئيسة والفرعية وتسلسلاتها في فقرات الاستبانة المذكورة في الملحق (2) . والتي اعددها الباحث .

## الجدول (1) توزيع فقرات الاستبيان

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المقياس المتبع
المقدرات الجوهرية	مستقل (رئيسي)	الموارد التنظيمية والمادية	8	8-1	Harrison & John Harrison : 1998 , ( 46 )
		كفاءة رأس المال البشري	5	13-9	
		القيادة الإستراتيجية	8	21-14	
التفوق التنظيمي	تابع (استجابي)	التخطيط الإستراتيجي	6	27-22	النموذج الأمريكي للتفوق لـ (Malcolm Baldrige(Macmillan : 2001)
		المعلومات والتحليل	5	32-28	
		فاعلية العمليات	6	38-33	
		نتائج الأعمال	5	43-39	

لقد اعتمد الباحث استبانة المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي التي اعددها والتي تتضمن (43) فقرة موزعة بين ابعاد المقدرات الجوهرية الثلاث (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية)، اذ تمثل البعد الاول قوة الموارد التنظيمية والمادية بالفقرات الثمان الأولى (8-1)، اما البعد الثاني كفاءة رأس المال البشري تمثل بالفقرات من (9-13) ، في حين تمثل البعد الثالث القيادة الاستراتيجية بالفقرات من (14-21) ، وبذلك يكون عدد الفقرات التي تمثل متغير المقدرات الجوهرية بأبعاده الثلاث (21) فقرة . اما متغير التفوق التنظيمي فقد تمثل بالفقرات من (22-43) والبالغ عددها (22) فقرة موزعة على ابعاده الاربع (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال) ، اذ تمثل بعد التخطيط الاستراتيجي بالفقرات من (22-27) ، وبعد المعلومات والتحليل فتمثل بالفقرات من (28-32) ، اما بعد فاعلية العمليات فتمثل بالفقرات من (33-38) ، في حين تمثل البعد الربع والآخر نتائج الاعمال بالفقرات من (39-43) ، استبانة المقياس ملحق (2) ، ومدرج الاستبانة مؤلف من احدى عشرة درجة ، يبدأ بـ (متفق بنسبة صفر ) ، وينتهي بـ (متفق بنسبة 10) . وكما في الشكل (2)، ولقد استخرج الباحث الاسس العلمية للاستبانة واوجد معامل الثبات بعد عرضها على مجموعة من الخبراء ملحق (1) ، اذ بلغ معامل الثبات للاستبانة (0,83) ويعتبر معامل الثبات هذا جيد ويمكن اعتماده لغرض توزيع استبانة المقياس على عينة البحث.

| أفق<br>نسبة |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 0           | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |

### الشكل (1) مدرج تفضيلات استبانة البحث

2-5 : التجربة الاستطلاعية : تم اجراء التجربة الاستطلاعية في يوم الاربعاء الموافق 2014/9/16 على (4) اربع اداريين من الكلية وتم استبعادهم عن التجربة الرئيسة للبحث. وتعد هذه التجربة تدريباً عملياً للوقوف بدقة على السلبيات وتلافيه في التجربة الرئيسة.

وكان الهدف من اجراء التجربة الاستطلاعية ما يأتي:

تعرف صلاحية فقرات الاستبانة، مدى وضوح اسئلة الاستبانة لعينة البحث، تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحصل او تصادف الباحث، الاجابة على التساؤلات والاستفسارات .

2-6 التجربة الرئيسة: قام الباحث بإجراء التجربة الرئيسة في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى بتاريخ 2014/9/17 ولغاية 2014/9/21 اذ قام الباحث بشرح استمارة المقياسان وتوضيحها لعينة البحث، ثم توزيعها على العينة وبعد انتهاء من الاجابة عن فقرات الاستبانة تم التأكد على عدم ترك اي فقرة بدون اجابة وكذلك ذكر أكثر من اجابة في الاستبانة وراعى الباحث عدم التدخل في اختيار المختبر وعدم التأثير عليه والتحيز لإجابة ما وكذلك عدم نقل الإجابة من قبل الزميل وبعد الانتهاء من ملئ استمارة الاستبانة تم تجميع الاستبانة لغرض تفريغها واجراء العمليات الاحصائية عليها فيما بعد .

2-7 الوسائل الإحصائية : تم استخدام الحقيبة الاحصائية الاجتماعية ال (SPSS) في معالجة البيانات.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها : يسعى هذا الباب إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) في إجابات العينة الذي استخدم مقياس (0 - 10)، إذ بلغ الوسط المعياري (الفرضي) للمقياس (6)  $(6 = 2/1+11)$ .

3-1 عرض نتائج المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) وتحليلها ومناقشتها:

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير المقدرات الجوهرية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير بلغ (6,42) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (6)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (2,14) (33%) وهذا يدل على ان آراء العينة تهتم الى حد ما بمتغير المقدرات الجوهرية، وهو

بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة البحث، اذ كانت الاوساط الحسابية لجميع أبعاد (المتغيرات الفرعية) متغير المقدرات الجوهرية اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يشير ان كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى تمتلك مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يمكن ان تسهم الى حد ما في تحسين ادائها وتفوقها، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

**1- قوة الموارد التنظيمية والمادية :** يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (قوة الموارد التنظيمية والمادية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عامّاً للمتغير الفرعي الاول (قوة الموارد التنظيمية والمادية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (6,44)، وكان التشتت مرتفع في الإجابة يؤكد انحراف المعياري العام البالغ (2,14)، وقد بلغت معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (31%) وهو الأمر الذي يعكس ميل الأفراد عينة البحث تجاه قوة الموارد التنظيمية والمادية في الكلية المبحوثة من خلال تنظيمها لمقدراتها المادية من أجل صياغة إستراتيجية تمكنها من العمل بشكل متميز، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال ثمانية فقرات، وكما موضح في الجدول (2) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (3) (تمتلك الكلية موارد مادية وتنظيمية تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للطلبة) إذ بلغت قيمة الوسط له (7,35) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد انحراف المعياري (2,18) ، وقد بلغت معامل الاختلاف (30%) وهذا يدل على امتلاك الكلية موارد مختلفة ومتنوعة مادية وتنظيمية تمكنها من العمل بشكل ناجح في تقديم خدمات مميزة ، أما الفقرة (5) التي نصت على (تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (6,05)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات ، يؤكد انحراف المعياري (2,95) وقد بلغ معامل الاختلاف (49%) ، وهذا يعني ان الكلية تطور الى حد ما إمكاناتها وقدراتها المعلوماتية والتقنية لتقديم الخدمات المميزة .

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي ( قوة الموارد التنظيمية والمادية) واجمالي ( المقدرة الجوهرية)

إجمالي	إجمالي	8	7	6	5	4	3	2	1	Mean
		تشيع الكلية تطوير فكرة استخدام فرق العمل الجماعي في هيكلها التنظيمي	تتابع الكلية بجدية نقاش البحث والتطوير لدى الكليات العراقية الأخرى	تسمى الكلية لتنظيم مقدراتها الجوهرية لتكوين مقياس لمهارات تطوير التدريس في الكلية	تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم	تستند الكلية إلى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم الخدمة المتميزة ذات الأداء العالي	تمتلك الكلية موارد مادية وتنظيمية تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للزبائن	تصوغ الكلية استراتيجيات مبدعة لتنظيم مقدراتها المادية	تسعى الإدارة العليا إلى تنظيم مقدراتها المادية عبر تكوين فكرة عن المواقع المتميزة في الكلية	
6.42	6.44	6.29	6.17	6.38	6.05	6.32	7.15	6.36	6.79	
2.14	2.19	2.49	2.70	2.35	2.95	2.81	2.18	2.42	2.28	Std. Deviation
33%	34%	40%	44%	37%	49%	44%	30%	38%	34%	C.V

2- كفاءة رأس المال البشري:

يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (كفاءة رأس المال البشري)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (كفاءة رأس المال البشري) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (6,64)، وكان التشتت مرتفع في الإجابة يؤكد انحراف المعياري العام البالغ (2,19)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (33%)، وهذا يدل على أن الكلية تمتلك عاملين يتمتعون بالخبرة وفرق العمل لحل المشكلات، وتوظف تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعرفة الضمنية، وتكافؤ العاملين الذين يشاركون بالمعرفة، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكما موضح في الجدول (3)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (12) (لا تخصص الكلية في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير الموظفين على شكل حوافز وأجور تدريب وإيفاد) إذ بلغت قيمة الوسط له (7,19) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6)، وبشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد انحراف المعياري (2,40)، وقد بلغت معامل الاختلاف (33%) وهذه النتيجة تؤكد أن الكلية المبحوثة لا تولي اهتماماً كافياً لتطوير عاملها من خلال تخصيص الأموال الكافية لها، على شكل حوافز وأجور تدريب وإيفاد. أما الفقرة (10) التي نصت (تحتفظ

الكلية بالموظفين الأكفاء وتكافئهم وترقيهم للوظائف الادارية الوسطى والعليا بما يتناسب وقدراتهم الوظيفية) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط لها (6,22) وكان معتدل حول الوسط الفرضي وبنشنت مرتفع بين الإجابات ، يؤكد الانحراف المعياري (2,85)، وقد بلغ معامل الاختلاف (46%). وهذا مؤشر واقعي من وجهة نظر الباحث إذ لاحظ ان رد فعل الكلية المبحوثة للاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وترقيتهم ليست بالمستوى العالي.

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (كفاءة رأس المال البشري)

إجمالي كفاءة رأس المال البشري	13	12	11	10	9	
	يستخد الموظفون كل ما يمتلكونه من قدرات ومعرفة في تقديم اداء ممتاز لخدمة الطلبة .	لا تخصص الكلية في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير الموظفين على شكل حوافز وأجور تدريب وإيقاد.	تشجع الإدارة العليا على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي الى تقديم خدمة ذات جودة عالية.	تحتفظ الكلية بالموظفين الكفولين وتكافئهم وترقيهم للوظائف الادارية الوسطى والعليا بما يتناسب وقدراتهم الوظيفية .	تمتلك الكلية موظفين يتمتعون بالمهارة والقدرة والمعرفة والخبرة التي تمكنهم تحقيق التفوق التنظيمي.	
6.64	6.35	7.19	6.41	6.22	7.05	Mean
2.19	2.59	2.40	2.70	2.85	2.34	Std. Deviation
33%	41%	33%	42%	46%	33%	C.V

### 3- القيادة الاستراتيجية

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (القيادة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عامًا للمتغير الفرعي الثالث (القيادة الاستراتيجية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (6,18)، وكان التشتت مرتفع في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (2,34)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (38%)، وهذا يعني أنّ إدارة الكلية تعتمد الى حد ما في اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية على السيرة الذاتية والمعرفة والخبرة التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الأداء ، فضلاً عن ذلك أنّ الكلية تعمل على بذل جهود كبيرة بهدف تنمية المهارات القيادية، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال ثمان فقرات، وكما موضح في الجدول (4)، وكانت النتائج حوله قد

توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (19) (تمتلك قيادة الكلية العليا القدرة على خلق علاقات العمل الجماعي بالشكل الذي يساعد في تطوير فرق العمل الإيجابية بين الموظفين) إذ بلغت قيمة الوسط له (6,52) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (2,65) ، وقد بلغت معامل الاختلاف (41%) وهو الأمر الذي يعكس قدرة القيادة العليا في الكلية عينة البحث لحل المشكلات بسهولة عن طريق خلق علاقات العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين ، وأن مشاركة فرق العمل ركنٌ أساسي في نجاح الكلية، إذ تساعد فريق العمل على تبادل المعلومات بين اقسام الكلية المختلفة ودراسة جميع المتغيرات البيئية ، مما يؤدي الى قيامها بالأعمال بصورة كفوة ، أما الفقرة (18) التي نصت (تعد قيادة الكلية العليا مقبولة من قبل جميع الموظفين كونها تعمل بجد لخلق بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة لهم) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (5,68)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (2,80) وقد بلغ معامل الاختلاف (49%).

**الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيادة الاستراتيجية)**

	21	20	19	18	17	16	15	14		
إجمالي القيادة الاستراتيجية	تدم الإدارة العليا للدفاع الذاتي للعمل الجاد وتتقبل المقترحات التي تصب في مصلحتها العامة.	تمتلك قيادة الكلية استراتيجية لتطوير المديرين وتدريب الموظفين عن طريق تخصيص الإمكانيات المالية .	تمتلك قيادة الكلية العليا القدرة على خلق علاقات العمل الجماعي بالشكل الذي يساعد في تطوير فرق العمل الإيجابية بين الموظفين.	تعد قيادة الكلية العليا مقبولة من قبل جميع الموظفين كونها تعمل بجد لخلق بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة لهم.	تستقطب قيادة الكلية الموارد البشرية المتميزة بقدراتها التحليلية والتفاعلية في البيئة التعليمية المتغيرة.	تمارس الإدارة العليا التخطيط التشغيلي المناسب وترسم البرامج الملزمة في تطوير الكلية وخدماتها.	تخول الإدارة العليا الصلاحيات الكاملة للمديرين والمسؤولين التنفيذيين لتسهيل عملية اتخاذ القرار وأداء الأعمال بسرعة ودقة.	يجري اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا بمشاركة أغلب الإدارات التنفيذية الوسطى والدنيا.		
Mean	6.01	6.35	6.52	5.68	5.88	6.24	6.35	6.41		
Std. Deviation	2.72	2.50	2.65	2.80	2.57	2.58	2.54	2.67		
C.V	45%	39%	41%	49%	44%	41%	40%	42%		

ولغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات المقدرات الجوهرية (Z) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات المستجيبين عينة البحث ودوافعهم

ومبولهم، والجدول (5)، يوضح ان (كفاءة رأس المال البشري) والذي تم ترميزه بـ (Z2) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الابعاد ، اذ ظهر ان معامل الاختلاف (33%). في حين جاء بالمرتبة الثانية من الترتيب المتغير الفرعي (قوة الموارد التنظيمية والمادية) الذي تم ترميزه بـ (Z1) اذ بلغ معامل الاختلاف (34%)، و ان المتغير الثالث في ترتيب الاهمية كان من قبل المتغير (القيادة الاستراتيجية) والذي تم ترميزه بـ (Z3) اذ بلغ معامل الاختلاف (38%).

الجدول (5) تحديد اهمية ابعاد المتغير المقدرات الجوهرية بالاعتماد على معامل الاختلاف

الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الاهمية
(z1) قوة الموارد التنظيمية والمادية	6.44	2.19	34%	الثاني
(z2) كفاءة رأس المال البشري	6.64	2.19	33%	الاول
(z3) القيادة الاستراتيجية	6.18	2.34	38%	الثالث
(Z) المقدرات الجوهرية	6.42	2.14	33%	

2-3: تشخيص واقع التفوق التنظيمي : قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال)، إذ يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التفوق التنظيمي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير بلغ (6,49) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (6) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (2,22) (34%) وهذا يدل على ان آراء العينة تهتم بمتغير التفوق التنظيمي، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة البحث، اذ كانت الاوساط الحسابية لجميع المتغيرات الفرعية لمتغير التفوق التنظيمي اعلى من الوسط الفرضي ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

1-التخطيط الاستراتيجي : يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التخطيط الاستراتيجي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (التخطيط الاستراتيجي) فوق قيمة الوسط المعياري، إذ بلغ (6,64)، وكان التشنت مرتفع في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (2,28)، وقد بلغت معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (34%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الاهتمام بدراسة البيئة ووضع الخطط اللازمة للتكيف معها بمستوى فوق المتوسط في الكلية المبحوثة ، أما على صعيد الفقرات فقد

قيس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكما موضح في الجدول (6) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (22) (تضع الكلية خططها بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية) إذ بلغت قيمة الوسط له (7,12) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6) ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (2,54) ، وقد بلغت معامل الاختلاف (36%) وهذا يدل على ان الكلية المبحوثة تتمتع برؤية واضحة ذات اهداف قابلة للتحقيق، وهذا يعني انها تسعى للحصول على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة وتوحيدها ونشرها وتعمل على ايجاد تفوق تنظيمي وتعزز روح المبادرة والعمل الجماعي وتكون رسالتهم وغاياتهم واهدافهم واضحة ومفهومة للآخرين . أما الفقرة (27) التي نصت (تضع الكلية خطط لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم باستمرار بهدف خلق ميزة تنافسية لها) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (6,20) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (2,52) وقد بلغ معامل الاختلاف (41%).

**الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير (التخطيط الإستراتيجي) وإجمالي المتغير (التفوق التنظيمي)**

		27	26	25	24	23	22	
إجمالي التفوق التنظيمي	إجمالي التخطيط الاستراتيجي	تضع الكلية خططاً لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم باستمرار بهدف خلق ميزة تنافسية لها.	تبنى إدارة الكلية وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة في تقديم الخدمات المتميزة.	تبنى الكلية أساليباً متتابعة في وضع خططها في الأمدن القريب والبعيد.	تلتزم الكلية بالمعايير العالية للأداء عند صياغة اهدافها واستراتيجياتها وتنفيذها.	تضع الكلية خطة تعكس رسالتها وغاياتها وأهدافها ورؤية ادارتها العليا بشكل واقعي قابل للتحقيق.	تضع الكلية خططها ، بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.	
6.49	6.64	6.20	6.64	6.56	6.60	6.73	7.12	Mean
2.22	2.28	2.52	2.53	2.54	2.39	2.45	2.54	Std. Deviation
34%	34%	41%	38%	39%	36%	36%	36%	C.V

**2- المعلومات والتحليل :** يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المعلومات والتحليل)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عامّاً للمتغير الفرعي الثاني (المعلومات والتحليل) فوق

الوسط المعياري، إذ بلغ (6,46) وهذا يشير على ان مستوى الاتفاق لأفراد العينة كان بمستوى مقبول الى حد ما ، وكان التشتت مرتفعاً في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (2,30)، وقد بلغت معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (36%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمس فقرات، وكما موضح في الجدول (7)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (30) (تقوم الكلية بتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات ذات قيمة تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) إذ بلغت قيمة الوسط له (6,68) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6) ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (2,46) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (37%)، وهذا يدل على ان الكلية تتخذ قراراتها الاستراتيجية على اساس المعلومات التي تحصل عليها من خلال معالجة بياناتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى مؤشرات العلاقة التي تربط الحقائق والظواهر ، أما الفقرة (32) التي نصت (تسهم عملية التحليل الفاعلة للمعلومات التي تقوم بها الكلية في نجاح استراتيجيتها وتفوقها على منافسيها) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (5,98) وهي دون الوسط المعياري الفرضي، وبتشتت مرتفع بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (2,60) وقد بلغ معامل الاختلاف (44%)، وهذا يدل على ضعف عملية التحليل للمعلومات التي تقوم بها الكلية من وجهة نظر العينة المبحوثة. الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير (المعلومات والتحليل)

	32	31	30	29	28	
إجمالي المعلومات والتحليل	تسهم عملية التحليل الفاعلة للمعلومات التي تقوم بها الكلية في نجاح استراتيجيتها وتفوقها.	تمتلك الكلية أنظمة معلومات وأساليب رسمية مناسبة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.	تقوم الكلية بتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات ذات قيمة تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	تسعى الكلية للحصول على المعلومات من الكليات ، وخصوصاً المتميزة لاعتمادها في المقارنة معها .	تحلل الكلية المعلومات الواردة من الطلبة بكل جدية لأجل تحسين الخدمات المقدمة لهم.	
6.46	5.98	6.52	6.68	6.64	6.62	Mean
2.30	2.60	2.40	2.46	2.58	2.64	Std. Deviation
36%	44%	37%	37%	39%	40%	C.V

**3- فعالية العمليات :** يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (فاعلية العمليات)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عامّاً للمتغير الفرعي الثالث (فاعلية العمليات) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (6,63)، وكان التشتت مرتفعاً في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (2,27)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (34%). وهذا يشير إلى مستوى اتفاق مقبول على ان كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة تراجع وتحدث عملياتها انسجاماً مع متطلبات التغيير والوصول إلى الحالة الأفضل. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة فقرات، وكما موضح في الجدول (8) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (38) (تعتبر الموارد والقدرات التي تمتلكها الكلية كافية لتقديم خدمة جيدة) إذ بلغت قيمة الوسط له (7,11) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (2,32) ، وقد بلغت معامل الاختلاف (33%) وهي الفقرة الأكثر اسهاماً في اغناء بعد فاعلية العمليات مما يدل على ان كلية عينة البحث يتوافر لديها الموارد والقدرات اللازمة في تقديم الخدمات الجديدة والمميزة . أما الفقرة (37) التي نصت (تستند قياس الأداء للكلية وأقسامها على مراعاة التطوير الاستراتيجي للعمليات والأنشطة التي تقوم بها) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (6,22) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (6)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (2,37) وقد بلغ معامل الاختلاف (38%)،

**الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير (فاعلية العمليات)**

	38	37	36	35	34	33	
إجمالي فاعلية العمليات	تعتبر الموارد والقدرات التي تمتلكها الكلية كافية لتقديم خدمة جيدة .	يستند قياس الأداء للكلية وأقسامها على مراعاة التطوير الاستراتيجي للعمليات والأنشطة التي تقوم بها .	تعتمد الكلية معايير موضوعية دقيقة لتقييم كفاءة ادائها ، وصولاً لتقديم خدمات سريعة جداً قياساً ببقية الكليات .	تتفق الكلية اجراءات العمل تحقيقاً لمتطلبات نظم الجودة وضمان تحقيقها .	تؤكد الكلية على تقييم الخدمة لزيائنها بصورة سريعة وجودة عالية وفقاً لقياسات دقيقة للعمليات التشغيلية .	تتابع الكلية تقارير ساعات العمل وإجراءاتها العملية باستمرار للسيطرة على جودة الخدمة .	
<b>Mean</b>	7.11	6.22	6.41	6.74	6.56	6.73	
<b>Std. Deviation</b>	2.27	2.32	2.54	2.54	2.55	2.61	
<b>C.V</b>	34%	33%	40%	38%	39%	39%	

5- نتائج الاعمال :يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (نتائج الاعمال)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الرابع (نتائج الاعمال) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (6,37)، وكان التشتت مرتفع في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (2,23)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (35%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمس فقرات، وكما موضح في الجدول (11)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (39) (تعتمد الكلية معايير اداء عالية طموحة لتقديم افضل الخدمات للطلبة والمستفيدين) إذ بلغت قيمة الوسط له (6,68) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (6)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (2,47)، وقد بلغ معامل الاختلاف (37%)، وهذا يدل على ان الكلية المبحوثة تستخدم معايير الاداء المتميزة التي تساعد على استخدام مدخل متكامل لإدارة ادائها والتي تؤدي الى تحقيق التفوق التنظيمي مما يدل على الاحساس بالمسؤولية والالتزام بالمعايير والقواعد الانسانية. أما الفقرة (43) التي نصت (تجري الكلية دراسات بين الحين والآخر لتطوير اداء العمل في تقديم الخدمة بأسلوب سريع ومتميز) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (6,02)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (2,63) وقد بلغ معامل الاختلاف (44%)، وتشير هذه النتيجة ان الكلية المبحوثة تجري دراسات الى حد ما.

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات (نتائج الأعمال)

	43	42	41	40	39	
إجمالي نتائج الاعمال	تجري الكلية دراسات بين الحين والآخر لتطوير اداء العمل في تقديم الخدمة بأسلوب سريع ومتميز .	تعمل الكلية على جعل القواعد والإجراءات في العمل مرنة وسريعة الاستجابة لاحتياجات الطلبة .	توجد مواكبة جادة من قبل الكلية للتطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية.	توفر الكلية متطلبات الالتزام والمشاركة الفاعلة في التحسين المستمر لتطوير الخدمات المقدمة للبيئة.	تعتمد الكلية معايير اداء عالية طموحة لتقديم افضل الخدمات .	
	6.02	6.24	6.31	6.56	6.68	Mean
	2.63	2.49	2.54	2.28	2.47	Std. Deviation
	44%	40%	40%	35%	37%	C.V

ولغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات التفوق التنظيمي (y) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المستجيبين عينة البحث، والجدول (10)، يوضح ان (فاعلية العمليات) والذي تم ترميزه بـ (Y3) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد، اذ ظهر ان معامل الاختلاف (34.3%) . في حين جاء بالمرتبة الثانية من الترتيب (التخطيط الاستراتيجي) والذي تم ترميزه بـ (Y1) اذ بلغ معامل الاختلاف (34.4%)، ويوضح الجدول (10) ان المتغير الثالث في ترتيب الأهمية كان من قبل (نتائج الأعمال) الذي تم ترميزه بـ (Y4) وقد بلغ معامل الاختلاف (35%)، كما يبين الجدول (12) ان (المعلومات والتحليل) الذي تم ترميزه بـ (Y2) جاء بالمرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف (36%) في ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستجيب (التفوق التنظيمي)،

#### جدول (10) تحديد أهمية أبعاد التفوق التنظيمي بالاعتماد على معامل الاختلاف

الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الأهمية
Y1	6.64	2.28	34.4%	الثاني
Y2	6.46	2.30	36%	الرابع
Y3	6.63	2.27	34.3%	الاول
Y4	6.37	2.23	35%	الثالث
y	6.49	2.22	34%	التفوق التنظيمي

#### 4- الخاتمة :

تمثلت جهود هذا البحث في محاولته لعرض منهجية في تشخيص بعدين رئيسيين وتحليلهما مع مجموعة من المتغيرات الفرعية ، واعتماداً على هذه الأبعاد والمتغيرات وما توصلت إليه نتائج البحث الحالي إن المقدرات الجوهرية تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه إدارات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، لأن من بين أهم أسباب إعاقة وعرقلة نشاطها هو عدم امتلاكها الأدوات والأساليب المعاصرة التي تسمح لها بتحسين أسرع ، وتكيف دائم مع الكليات المماثلة في الدول المتقدمة . وتُعدّ المقدرات الجوهرية وسيلة مهمة لتوفير القدرات اللازمة في عملية التكيف مع البيئة وإدارة التغيير والاستجابة للضغوط التنافسية المختلفة التي تواجهها كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، من خلال توفيرها الدعم والاسناد لجهود التغيير وإعادة الهندسة والتطوير المستمر، بما يحقق الكفاءة والفاعلية والتفوق لها . وإن سعي كلية التربية البدنية إلى بلوغ التفوق التنظيمي أمر لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح للمقدرات الجوهرية واستراتيجية تنافسية محددة وإن ادارتها

بشكل ناجح يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها ويعزز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل بها. وأظهرت النتائج أن عينة مجتمع البحث قد حققت نجاحاً مقبولاً إلى حد ما في اعتماد عملية التعلم التنظيمي ، وأن هناك اهتماماً مقبولاً إلى حد ما أيضاً بأبعاد عملية التعلم التنظيمي، وقد يُعزى ذلك إلى قناعة تلك الكلية بأن التعلم التنظيمي يُعد ضرورةً وليس خياراً لها من أجل استمرارها وديمومتها ، وهذا مؤشر يدل على أن كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة تبحث عن الجوانب التي تميزها عن الكليات الأخرى في مستوى الخدمات المقدمة وفي أداء أعمالها من أجل تحقيق أهدافها .

ويوصي الباحث بتقديم عدد من التوصيات استناداً إلى النتائج التي توصل إليها فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات ضرورة اهتمام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في امتلاكها القدرة الكافية من المعرفة لدى قادتها لإيجاد التجانس المطلوب بين مواردها التنظيمية والمادية وبين قدراتها من أجل امتلاك مقدرة جوهرية تؤدي إلى تحقيق أداء متفوق، من خلال الاهتمام بالبحث والتطوير. وكذلك ضرورة قيامها بالافادة من بُعد كفاءة رأس المال البشري في تحقيق التفوق التنظيمي ولاسيما من خلال تخصيصها في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير موظفيها على شكل حوافز وأجور تدريب وإيفاد، ومن خلال امتلاكها موظفين يتمتعون بالمهارة والقدرة والمعرفة والخبرة. وضرورة الافادة من بُعد قوة الموارد التنظيمية والمادية في تحقيق التفوق التنظيمي ولاسيما من خلال مؤشر امتلاك الكلية موارد مادية وتنظيمية تمكنه من النجاح في تقديم خدمات متميزة إلى المستفيد. وضرورة قيام الكلية بتنظيم مقدراتها التكنولوجية وتحديثها بشكل مستمر سواء أكانت نظم اتصال أم أنظمة تسهيل العمليات أم النظم الرقابية من أجل مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة في هذا الجانب . ضرورة قيام إدارات المصارف بالافادة من بُعد فاعلية العمليات فيما يمكنها من تقديم خدمات جديدة للزبائن ، ومتابعة تقارير ساعات العمل واجراءاته العملية باستمرار للسيطرة على جودة الخدمات المقدمة . وضرورة قيام إدارات الكلية بالافادة من بُعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال وضع الخطط الاستراتيجية بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية . وكذلك ضرورة قيام الكلية المبحوثة بالافادة من بُعد المعلومات والتحليل في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

### المصادر والمراجع:

- الزعبي ، حسن علي ؛ نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي ، ط1 (الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ) .
- سهمود ، ايهاب عبد ربه ؛ واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM ( رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى - اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا-غزة ، 2013 ) .
- Agbada, A.O & Odejimi, D.O,(2013), " Core Competences and Optimising Bank Capital Management in Nigeria", International Journal of Financial Research, Vo1.4, No.1.
- Harrison, J. S & John , C.H, (1998), "Foundation in Strategic Management " , South western Publishing , USA .
- Macmillan, H and Mahan, T., (2001), "Strategic Management", Oxford University Published, New York.

## م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون...

تحية طيبة ....

نضع أمامكم استبانة بحثي الموسوم " المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية الرياضية "،، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم، وأملنا كبير في تعاونكم معنا، نرجو منكم الإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، على أمل ان يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة ، يرجى قراءة الملاحظات الآتية :

▪ لا تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على استبانة الاستبانة.

▪ تكون الاجابة بوضع علامة ( × ) في الحقل الذي يمثل رأيك للفقرة المطروحة.

▪ تتم الاجابة عن جميع الاسئلة ، لأن ترك سؤال بدون اجابة يؤدي الى اهمال الاستبانة كلها.

▪ يعد رأيك الموضوعي هو المطلوب ، فليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة .

مع فائق شكرنا واعتزازنا لتعاونكم معنا.....متمنين لكم دوام التألق والنجاح.

**أولاً: المقدره الجوهرية :** مهارات الكلية في ادارة أنشطته بالشكل الذي يؤكد تحقيق الميزة التنافسية من خلال كفاءة الاستخدام للقدرات والقابليات والموارد التنظيمية والبشرية للوصول الى تطبيقات المعايير العالمية عليها.

**1-قوة الموارد التنظيمية والمادية :** سعي الكلية لصياغة استراتيجية متميزة من خلال تطوير هيكل تنظيمي يعكس علاقات تعاون وتنظيم المقدرات التكنولوجية والبحثية والتطويرية للخدمات بشكل يتفوق على بقية الكليات

ت	الفقرات	اتفق بنسبة
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1	تسعى الادارة العليا الى تنظيم مقدراتها المادية عبر تكوين فكرة عن المواقع المتميزة في الكلية .	
2	تصيغ الكلية استراتيجيات مبدعة لتنظيم مقدراتها المادية .	
3	تمتلك الكلية موارد مادية وتنظيمية تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للطلبة .	
4	تستند الكلية الى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم الخدمة المتميزة ذات الاداء العالي.	
5	تطور قدرات الكلية وإمكاناتها المعلوماتية والتقنية على نحو يتماثل مع ما تقوم به الكليات المتقدمة في العالم.	
6	تسعى الكلية لتنظيم مقدراتها الجوهرية لتكوين مقياس لمهارات تطوير التدريس في الكلية.	
7	تتابع الكلية بجديّة نفقات البحث والتطوير لدى الكليات العراقية المنافسة.	
8	تشجع الكلية تطوير فكرة استخدام فرق العمل الجماعي في هيكله التنظيمي.	

2-كفاءة رأس المال البشري : المعرفة والقدرات والمهارات المتجسدة في الموظفين والتي تكتسب خلال حياتهم وتضيف قيمة للكلية ، فهي الموجود الإستراتيجي لها الذي لا يمكن الاستغناء عنه ، لأنه سبب البقاء وتحقيق التفوق .

اتفق بنسبة											الفقرات	ت	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
												9	تمتلك الكلية موظفين يتمتعون بالمهارة والقدرة والمعرفة والخبرة التي تمكنهم تحقيق التفوق التنظيمي.
												10	تحتفظ الكلية بالموظفين الكفؤين وتكافئهم وترقيهم للوظائف الادارية الوسطى والعليا بما يتناسب وقدراتهم الوظيفية .
												11	تشجع الادارة العليا على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي الى تقديم خدمة ذات جودة عالية.
												12	لا تخصص الكلية في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير الموظفين على شكل حوافز وأجور تدريب وإيفاد.
												13	يستخدم الموظفون كل ما يمتلكونه من قدرات ومعرفة في تقديم اداء ممتاز لخدمة الطلبة .

3-القيادة الاستراتيجية : السلطة المسؤولة عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بالطريقة التي تؤثر في مستقبل الكلية وتحقيق أهدافها في الأمدين القريب والبعيد.

اتفق بنسبة											الفقرات	ت	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
												14	يجري اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الادارة العليا بمشاركة اغلب الادارات التنفيذية الوسطى والدنيا.
												15	تخول الادارة العليا الصلاحيات الكاملة للمدراء والمسؤولين التنفيذيين لتسهيل عملية اتخاذ القرار واداء الاعمال بسرعة ودقة.
												16	تمارس الادارة العليا التخطيط التشغيلي المناسب وترسم البرامج الملانمة في تطوير الكلية وخدماتها.
												17	تستقطب قيادة الكلية الموارد البشرية المتميزة بقدراتها التحليلية والتفاعلية في البيئة التعليمية المتغيرة.
												18	تعد قيادة الكلية العليا مقبولة من قبل جميع الموظفين كونها تعمل بجد لخلق بيئة عمل آمنة وظروف عمل مناسبة لهم.
												19	تمتلك قيادة الكلية العليا القدرة على خلق علاقات العمل الجماعي بالشكل الذي يساعد في تطوير فرق العمل الإيجابية بين الموظفين.
												20	تمتلك قيادة الكلية استراتيجية لتطوير المدراء وتدريب الموظفين عن طريق تخصيص الإمكانيات المادية .
												21	تدعم الادارة العليا للكلية الاندفاع الذاتي للعمل الجاد ، وتتقبل المقترحات التي تصب في مصلحتها العامة.

ثانياً: التفوق التنظيمي : تحقيق التميز والوصول الى نتائج أكثر ايجابية ترتبط بتطوير هيكل وعمليات الكلية وجودة الأداء فيه ، بالاستناد الى تقنيات متقدمة وعمليات تعلم تؤدي بالنتيجة الى تفوقه على الكليات المنافسة الاخرى.

التخطيط الاستراتيجي : مقدرة الكلية على صياغة خطتها ، بعد تحليل جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، بحيث تكون واقعية ومجسدة لخطط وظائفها وأقسامها ووحداتها التنظيمية المختلفة.

اتفق بنسبة											الفقرات	ت	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
												22	تضع الكلية خطتها ، بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.
												23	تضع الكلية خطة تعكس رسالتها وغاياتها وأهدافها ورؤية ادارتها العليا بشكل واقعي قابل للتحقيق.
												24	تلتزم الكلية بالمعايير العالية للأداء عند صياغة اهدافها واستراتيجياتها وتنفيذها.
												25	تتبنى الكلية أساليب متتابعة في وضع خطتها في الأمدين القريب والبعيد.
												26	تتبنى ادارة الكلية وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة في تقديم الخدمات المتميزة.
												27	تضع الكلية خطط لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم باستمرار بهدف خلق ميزة تنافسية لها.

2-المعلومات والتحليل : قدرة الكلية على وضع معايير موضوعية لتقييم كفاءة الاداء وتحديثها بصورة مستمرة من خلال اجراء المقارنة مع الكليات الاخرى.

اتفق بنسبة											الفقرات	ت	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
												28	تحلل الكلية المعلومات الواردة من الطلبة بكل جدية لأجل تحسين الخدمات المقدمة لهم.
												29	تسعى الكلية للحصول على المعلومات من الكليات ، وخصوصاً المتميزة لاعتمادها في المقارنة معها .
												30	تقوم الكلية بتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات ذات قيمة تستخدم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
												31	تمتلك الكلية أنظمة معلومات وأساليب رسمية مناسبة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية.
												32	تسهم عملية التحليل الفاعلة للمعلومات التي تقوم بها الكلية في نجاح استراتيجيتها وتفوقها.

فاعلية العمليات : التزام الكلية بتوثيق اجراءات العمل من اجل تحقيق متطلبات نظم الجودة ومراجعتها باستمرار لتطويرها نحو الافضل.

اتفق بنسبة											الفقرات	ت	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
												33	تتابع الكلية تقارير ساعات العمل واجراءاتها العملية باستمرار للسيطرة على جودة الخدمة.
												34	تؤكد الكلية على تقديم الخدمة لزيائنها بصورة سريعة وجودة عالية وفقاً لقياسات دقيقة للعمليات التشغيلية.
												35	توثق الكلية اجراءات العمل تحقيقاً لمتطلبات نظم الجودة وضمان تحقيقها.
												36	تعتمد الكلية معايير موضوعية دقيقة لتقييم كفاءة ادائها ، وصولاً لتقديم خدمات سريعة جداً قياساً ببقية الكليات.
												37	يستند قياس الأداء للكلية واقسامها على مراعاة التطوير الاستراتيجي للعمليات والأنشطة التي تقوم بها.
												38	تعتبر الموارد والقدرات التي تمتلكها الكلية كافية لتقديم خدمة جيدة .

4-نتائج الاعمال : قدرة الكلية على تهيئة مناخ عمل ايجابي والمحافظة عليه من أجل تحقيق أعلى النتائج.

اتفق بنسبة											الفقرات	ت	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
												39	تعتمد الكلية معايير اداء عالية طموحة لتقديم افضل الخدمات .
												40	توفر الكلية متطلبات الالتزام والمشاركة الفاعلة في التحسين المستمر لتطوير الخدمات المقدمة للبيئة.
												41	توجد مواكبة جادة من قبل الكلية للتطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية.
												42	تجري الكلية دراسات بين الحين والآخر لتطوير اداء العمل في تقديم الخدمة بأسلوب سريع ومتميز.
												43	تعمل الكلية على جعل القواعد والإجراءات في العمل مرنة وسريعة الاستجابة لاحتياجات الطلبة والمستفيدين .