

دور التمايز الإداري في القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق
*The role of administrative differentiation in developmebt building the
strategic capacities of sports and school activity departments in Iraq*

أ. د سنان عباس علي م . م رائد ابراهيم حسن

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى مديرية تربية ديالى

raedibrahimhasan@gmail.com

Prof. Dr. Sinan Abbas Ali

M. M Raed Ibrahim Hassan

Directorate of Education Diyala

Diyala University - College of Physical Education and Sports Sciences

الكلمات المفتاحية: التمايز الإداري ، القدرات الاستراتيجية.

Keywords: managerial differentiation, strategic capabilities.

الملخص:

جاءت الدراسة الحالية لتحديد دور التمايز الإداري في القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق ، فقد أعدت الدراسة بالاعتماد على جانبين تناول الجانب الأول التأطير النظري لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات ،على وفق هذا المنطلق تم تحديد عدد من الاستنتاجات البحثية لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة وهي كالآتي: ما هو التمايز الإداري الذي يجب التركيز عليها من أجل القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي ؟ وما هي طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما التأثير بين كل من التمايز الإداري والقدرات الاستراتيجية لهذه الاقسام ؟ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أفرزت نتائج الدراسة الميدانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين التمايز الإداري (التميز التنظيمي ، التميز الاستراتيجي ، تميز القيادة) وبين بناء القدرات الاستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة).أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للتمايز الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية، واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات ومنها: العمل على تدعيم التمايز الإداري الاستراتيجي كونه أكثر مجالات التمايز الإداري تأثيراً في دعم بناء القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي .

Research Abstract

The current study came to determine the role of administrative differentiation in building the strategic capacity of the sports and school activity departments in Iraq, the study was prepared based on two aspects, the first aspect dealt with the theoretical framing of the dimensions of the study and its variables, and the questionnaire form was used as a main tool to obtain data, according to this point of view, a number of research stimuli were identified to be limits to the study problem, which are as follows:

*What is the administrative differentiation that should be focused on in order to build the strategic capabilities of sports and school activity departments? What is the nature and type of linkage relations and what is the impact between both the administrative differentiation and the strategic capabilities of these departments? The study reached a set of conclusions, the most important of which are: The results of the field study showed a significant correlation between administrative differentiation (**organizational** excellence, strategic excellence, **leadership excellence**) and strategic capacity building and its dimensions (technical knowledge to build value, the ability to generate and own resources, the technology used). The proposals, including: Work to strengthen strategic administrative differentiation as it is the most influential area of administrative differentiation in supporting strategic capacity building for sports and school activity departments.*

1 - المقدمة:

وان الادارة هي عملية تحقيق الاهداف وكذلك نقل الجهاز الإداري من حالة الركود إلى الحالة المتحركة وترتبط الادارة بشخصية الإنسان ، فقد تعني مثلاً التدخل في مسار العمل وتكوين الأطر القيادية ، وبعد مفهوم التمايز الإداري من المفاهيم الحديثة في المجال الإداري بصورة عامة والمجال الإدارة الرياضية بشكل خاص ، وله الدور البارز في تميز أي مؤسسة ممكن ان تنتهج وتعمل وفق هذا المفهوم الحديث لتحقيق متطلبات مرونة الحركة الاستراتيجية و التجديد الاستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها ، إن الفترة الزمنية الممتدة من 2010 ولحد الآن، شهدت ظهور ملحوظ للموضوعات الحديثة التي تناولها الفكر الإداري الحديث ، والتي فرضتها حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية ولا تزال قائمة ، الأمر الذي يتطلب منها بناء استراتيجيات غير تقليدية لمواجهة التحديات في عالم يسوده التغير ، وهناك جدل واسع بين الباحثين يدور حول الممارسات والسبل التي يمكن ان تتبعها الاقسام بغية مواكبة الاضطراب البيئي وديناميكية التغيرات الحاصلة فيها، وهذا الجدل رسم في طبيعته العديد من الأطر الفكرية التي يمكن أن يوظفها متخذو القرار الاستراتيجي داخل المديرية من أجل التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة ، ومشاركة الناس في العمل من أجل تحقيق الأهداف ، وكذلك وضع المبادئ والخطط والاستراتيجيات وتنفيذها . ومن هنا يرى (القريوتي ، 2000: 181-182) بأن الادارة تستند على مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها لغرض الوصول إلى وضع قيادي متميز ، بعد أن أيقنت المنظمات أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهم التميز الإداري في تحقيقها من خلال العمليات والأنظمة الإدارية التي يمارسها المدير في المديرية (هرمان ، 2003 : 67) . كما أن نجاح أية مؤسسة يعتمد على امتلاك تلك المؤسسات لقيادات إدارية تمارس التمايز الإداري، وإن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد

من خصائص ، فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية (العنزي ، 2015: 508-517) .

ونتيجة لاشتداد المنافسة بين المؤسسات اليوم على أساس القيادات الإدارية فيها والتي تمتلك المعلومات والمعرفة الملائمة، لذلك يمكن تأكيد حقيقة دور المدير بوصفه مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية في منظمات الأعمال (Dessler, 1998: 21) ، وتكمن المشكلة في مجموعة من التساؤلات:

أولاً: كيف يمكن أن يسهم المدير من خلال التمايز الإداري الذي يعتمدونه في القدرات الاستراتيجية؟

ثانياً: هل تعد القدرات مدراء من ضمن القدرات الاستراتيجية للقسم؟

ثالثاً: هل تؤثر الموارد البشرية بشكل عام والمدراء بشكل خاص في بناء القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي؟

وتمثلت أهداف البحث في التعرف على دور التمايز الإداري في والقدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق والتعرف على العلاقة بينها ، وكذلك التعرف على القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق . وتمثلت فرضياته بوجود علاقة ارتباط معنوية بين التمايز الإداري بدلالة متغيراته والقدرات الاستراتيجية ووجود تأثير معنوي للتمايز الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية ، وشملت مجالات البحث على المجال البشري المتمثل بمدربي منتخبات التربية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق ، والمجال الزمني بالمدة الممتدة من 21/12/2022 لغاية 10/3/2023. أما المجال المكاني فكان أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق .

2- منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي في اختبار فرضياته في ضوء وصف المواقف التي أداها الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة وتحليلها وصولاً إلى تحديد العلاقات بينها

2-1 : مجتمع وعينة البحث

اشتمل أفراد مجتمع الدراسة على مدربي منتخبات التربية في العراق المتمثلة بالمدرّبين العاملين ضمن أقسام ، إذ بلغ مجتمع البحث (338) مدرب ، حيث اختيرت العينة بالطريقة العشوائية ، من أصل (17) قسم للنشاط الرياضي والمدرسي ، إذ شكلت عينة البحث نسبة 30 % ، من المجتمع الكلي للبحث والبالغ عددهم (338) مدرب موزعة على (17) قسم للنشاط الرياضي في جميع محافظات العراق للعام الدراسي (2022-2023) ، حيث ان نسبة

8,579% منها تمثلت بالعينة الاستطلاعية والبالغ عددها (29) مدرب ، متمثلة بـ (12) مدربين من قسم النشاط الرياضي والمدرسي كريلاء ، و (17) مدرب من قسم النشاط الرياضي والمدرسي المتنى ، ونسبة 30,502% ، منها كونت عينة المقياس الرئيسية وبلغ عددهم (104)

2 - 2 وصف المقياس :

اعتمد الباحث مقياس (رائد ابراهيم حسن ، 2019) في بناء التمايز الاداري بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات (الملحق 1)، إذ روعي في صياغتها شمولها على مجالات الدراسة المعتمدة ، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة.

الجزء الاول:

يركز هذا الجزء من المقياس على المقاييس الخاصة بالتمايز الاداري والتي شملت (43) عبارة لقياسه ، وقد لجأ الباحث إلى إخفاء مجالات التمايز الاداري ، وذلك بهدف التعرف على آراء الأفراد المبحوثين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ، ويعود سبب ذلك إلى تجنب ذكر مجالات التمايز الاداري إلى توجه المبحوثين في الإجابة عن التمايز الاداري الإيجابي وإهمال الأخرى، وقد توزعت أسئلة هذا الجزء على النحو الآتي: المجال الاول (التميز التنظيمي) إذ شمل (10) عبارة ، المجال الثاني وهو (التميز الاستراتيجي) وشمل (9) عبارة، ثم المجال الثالث وهو (تميز القيادة) وشمل (8) عبارة .

الجزء الثاني:

يتضمن هذا الجزء (القدرات الاستراتيجية) إذ تضمن المجال الأول ((المعرفة الفنية لخلق القيمة) ، وشمل (5) عبارة ، ثم تلاه مجال الثاني وهو(القدرة على توليد الموارد وامتلاكها) وشمل (5) عبارة ، ثم المجال الثالث (التقانة المستخدمة) وتضمن (6) عبارة.

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) ، وتشير إجابات المبحوثين (أتفق بشدة ، أتفق) إلى قوة تأثير التمايز الاداري في بناء القدرات الاستراتيجية، في حين تعبّر إجابات المبحوثين (لا أتفق ، لا أتفق بشدة) عن ضعف مجالات التمايز الاداري على التأثير في القدرات الاستراتيجية، وما كان بين ذلك (اتفق الى حد ما) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات الدراسة . والجدول (1) يوضح تركيب استمارة الاستبيان.

الجدول (1) تركيب استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل العبارات في الاستمارة	مجموع العبارات
أولاً	التمايز الإداري	التميز التنظيمي	10-1	10
		التميز الاستراتيجي	19-11	9
		تميز القيادة	27-20	8
ثانياً	القدرات الاستراتيجية	المعرفة الفنية لبناء القيمة	32-28	5
		القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	37-33	6
		التقانة المستخدمة	43-38	6

3 - الأسس والمعاملات العلمية للاستبانة:

3-1 صدق المقياس

يعد واحداً من أهم معايير جودة الاختبار، ويعد من الخصائص الأساسية في بناء الاختبارات والمقياس، إذ أشار (مصطفى حسين، 1999، 23) إلى "أن صدق الاختبار هو قدرة الاختبار على قياس ما وضع من أجله أو السمة المراد قياسها".

وقد اعتمد الباحث صدق المحتوى للتأكد من صدق مقياسه:

3-1-1 صدق المحتوى:

عرفه (محمد ربيع شحاتة، ١٩٩٤، 96) بأنه "قياس مدى الاختبار للنواحي أو المكونات المختلفة للجانب المراد قياسه".

تم تحقيق هذا الصدق بعد أن تم تحديد مفهوم التمايز الإداري، إذ قام الباحث بالاعتماد على مقياس رائد إبراهيم حسن، (2019) وتقدير مدى قياس كل عبارة لأبعاد المقياس وأخذ الباحث نسبة الدلالة حسب قيمة (كا2) للمجالات والعبارات، إذ تم قبول المجالات والعبارات التي كانت قيمة (كا2) المحسوبة أكبر من الجدولية واستبعاد المجالات والعبارات التي كانت قيمة (كا2) المحسوبة أقل من الجدولية وعند مستوى دلالة (0,05) وتم التعديل في ضوء ملاحظاتهم عليها وبذلك تم قبول العبارات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذف العبارات غير الصادقة، وبذلك أُنقِر العمل على (43) عبارة ملحق رقم (1).

3-2 الثبات

إذ وزع الباحث الاستبانة الخاصة بالمقياس على مجموعة من الخبراء في ضوء الحصول على آراء الخبراء، في قبول المجالات وعباراتها، تم تعديل وحذف بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم على المقياس واستبعاد أية عبارة لا تحقق هذا الهدف أو تعديلها.

3-2-1 معامل ألفا كرونباخ :

تعد طريقة الفاكرونباخ من أكثر مقاييس الثبات استخداما بوصفها تعتمد على قياس معامل ارتباط العبارات بعضها مع بعض ومع درجة المقياس الكلية ويسمى التجانس الداخلي الذي يشير إلى قوة الارتباطات بين العبارات في الاختبار (كامل عبود حسين ، 2008 ، 150) وتعتمد هذه الطريقة على مدى ثبات أداء المدربين في مديرية النشاط الرياضي والمدرسي لجميع عبارات المقياس

4 - التجربة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها (29) مدربين من العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في (كربلاء والمثنى) ، تم اختيارهم بصورة عمدية بتاريخ (2022/12/18) الى (2022/12/20) وذلك لتحقيق الأهداف الآتية :-

5 - التجربة الرئيسية :

بعد التأكد من سلامة وصحة جميع الإجراءات وبما فيها الشروط العلمية تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة التطبيق الرئيسية والبالغ عددهم (104) مدربا للمدة من 21/12/2022 لغاية 9/3/2023

6 - أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث في معالجة البيانات الإحصائية البرنامج الجاهز (الحقيبة الإحصائية SPSS للحصول على النتائج .

7- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الجدول (22)

يبين المعالم الاحصائية لمقياس التمايز الاداري

اسم المقياس	وحدة القياس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
مقياس التمايز الاداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر مدربي منتخبات التربية في العراق	الدرجة	178	146.52	24.178	146.52	.047

من الجدول اعلاه يلاحظ ان قيمة معامل الالتواء محددة فيما بين (+3) مما يدل على ان التوزيع طبيعي (اعتدالي) لعينة التطبيق على نتائج درجات المقياس وعدم وجود قيم متطرفة ،وهي بذلك تكون جاهزة للشروع باشتقاق معايير المقياس

7-1: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الجدول (2)

نتائج علاقات الارتباط بين التمايز الاداري والقدرات الاستراتيجية

المؤشر الكلي (للتكامل الاداري)	التمايز الاداري			المتغير المستقل المتغير المعتمد
	تميز القيادة	التميز الاستراتيجي	التميز التنظيمي	
0,559*	0,533*	0,562*	0,575*	المعرفة الفنية لبناء القيمة
0,586*	0,540*	0,646*	0,579*	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0,631*	0,396*	0,529*	0,538*	التقانة المستخدمة
0,651*	0,385*	0,509*	0,639*	المؤشر الكلي (بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة)

ر الجدولية = (0,250) عند درجة الحرية = ن-2 = 62-2=60 و مستوى دلالة 0,05

تعكس قيم الجدول (2) علاقات الارتباط بين التمايز الاداري والقدرات الاستراتيجية على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها باستعمال معامل الارتباط البسيط والمتعدد.

7-2:-علاقات الارتباط بين التمايز الاداري والقدرات الاستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمايز الاداري بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية. وتشير معطيات الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمايز الاداري والقدرات الاستراتيجية في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط قيمته (0,661) عند مستوى دلالة (0,05) وتفسر هذه العلاقة قوة التمايز الاداري وقدرته الجيدة في التنبؤ بالقدرات الاستراتيجية.

اما عن علاقات الارتباط بين متغيرات التمايز الاداري ومتغيرات القدرات الاستراتيجية. نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات، وهذا يتفق مع دراستي كل من

(Dessler, 1998؛ شاويش، 2000) التي تدعو إلى قوة العلاقة بين النمط الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية.

8- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

8-1: علاقات التأثير بين التمايز الإداري والقدرات الاستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للتمايز الإداري بدلالة متغيراته في بناء القدرات الاستراتيجية. إذ يتضح من الجدول (10) وجود تأثير معنوي للتمايز الإداري في القدرات الاستراتيجية، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0,661) من التباين في القدرات الاستراتيجية الذي يفسره التمايز الإداري في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46,642) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2,687) وضمن مستوى معنوية (0,05) وبدرجتي حرية (60 ، 1) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي يدل على أن (0,680) من التغير في القدرات الاستراتيجية في المديرية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التمايز الإداري وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (6,830) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,671) وعند مستوى معنوية (0,05).

الجدول (3) تأثير التمايز الإداري في القدرات الاستراتيجية

F		التميز التنظيمي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R^2	B	المتغير المعتمد
2,838	46,642 *	0,661	0,680 (6,830)*	القدرات الإستراتيجية

ويعرض الجدول (3) تأثير متغيرات التمايز الإداري والمتمثلة بالتميز التنظيمي والتميز الاستراتيجي وتميز القيادة كمتغيرات مستقلة في القدرات الاستراتيجية والمتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة، كمتغيرات معتمدة في المديرية المبحوثة. إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (0,456) من التباين في المعرفة الفنية لبناء القيمة تفسره متغيرات التكامل الإداري تدعمه قيمة (F) المحسوبة (50,249) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,838) وبدرجتي حرية (3 ، 58) عند مستوى معنوية (0,05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير التمايز الإداري في المعرفة الفنية لبناء القيمة للمنظمات المبحوثة. ولنفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات التكامل الإداري في المعرفة الفنية لبناء القيمة يتضح من معاملات (B) واختبار (T) أن الاستراتيجية والاتصال والتأثير أسهما أكثر من غيرهما من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في المعرفة الفنية لبناء القيمة وتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0,746) و (0,582) لكل منهما على التوالي بدلالة

قيمة (T) المحسوبة التي بلغت لكل منهما (6,265) و (5,992) على التوالي مقارنة بالجدولية والبالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05).

كما تتأثر القدرة في توليد الموارد وامتلاكها معنوياً بالتمايز الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي المبحوثة. إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0,374) وهي معنوية بدلالة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (35,894) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,838) وعند درجتي حرية (3، 58) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي للتمايز الإداري في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (T) يمكن التعرف على مساهمة كل متغير من متغيرات التمايز الإداري في هذه العلاقة التأثيرية، إذ تشير النتائج إلى أن امتلاك بعدي التميز الوظيفي والتميز الاستراتيجي أعلى مساهمات وبمعدل (0,728) و (0,557) على التوالي تدعمهما قيمة (T) التي بلغت (5,324) و (4,943) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05).

ويتضح أيضاً وجود تأثير معنوي للتمايز الإداري في التقانة المستخدمة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح (0,128) من التباين في التقانة المستخدمة تفسره متغيرات التمايز الإداري تدعمه قيمة (F) المحسوبة (8,768) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,687) ودرجتي حرية (3، 58) عند مستوى معنوية (0,05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2).

ولنفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات التمايز الإداري في التقانة المستخدمة يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (T) أن جميع المتغيرات (التميز التنظيمي) و (التميز الاستراتيجي) و (تميز القيادة) تؤثر في التقانة المستخدمة وتأثيرات معنوية لمعاملات الانحدار (B) التي بلغت (0,763) و (0,684) و (0,684) على التوالي وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (7,505) و (4,500) و (4,500) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) عند مستوى معنوية (0,05)، وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها وفي حدود مجتمعنا الدراسي.

4 - الخاتمة:

تمثلت جهود هذه الدراسة في محاولتها لعرض منهجية في تشخيص بعدين رئيسيين وتحليلهما مع مجموعة من المتغيرات الفرعية، واعتماداً على هذه الأبعاد والمتغيرات وما توصلت إليه نتائج الدراسة لقد تبين أن هناك تركز في إجابات المبحوثين حول الاتفاق بشدة على اعتماد التمايز الإداري الاستراتيجي من قبل غالبية المدراء في الاقسام المبحوثة وعينة الدراسة. و أوضحت نتائج تشخيص التمايز الإداري للتميز التنظيمي، بأن نسبة اتفاق المدراء المبحوثين كانت عالية، أما بالنسبة للقدرة الاستراتيجية تبين أن هناك اتفاق عالٍ بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام الاقسام بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق

الأهداف ورفع مستويات الأداء ، وأفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمايز الإداري وبناء القدرات الاستراتيجية وكذلك أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للتمايز الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية، وتأثير معنوي للتمايز الإداري في أبعاد بناء القدرات الاستراتيجية. واعتماداً على هذه النتائج يوصي الباحث بالاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، وكذلك توصي الدراسة العمل على تدعيم التمايز الإداري الاستراتيجي كونه أكثر مجال تأثيراً في دعم بناء القدرات الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق

المصادر :

- الأبراهيم ، مروان عبد المجيد ؛ استراتيجية الرياضة ، الأهداف وخطط العمل المستقبلية (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010) .
- القريوتي ، محمد قاسم ؛ السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 3 : (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000).
- الحريم ، حسين محمد ؛ إدارة المنظمات – منظور كلي ، ط 2 : (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010) .
- الغنزي ، سعد علي ؛ عناصر القوة في القيادة (الإدارة – المنظمة – الموارد البشرية – الاستراتيجية) : (دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، جمهورية العراق ، 2015).
- الغزاوي نجم عبد الله و الجواد عباس حسين ؛ تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي : (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010) .
- نعساني ، عبدالمحسن وعقيلي ، عمر وصفي ؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) : (مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، دمشق ، سوريا ، 2006) .
- هرمان ، نوربرت ؛ الإدارة بالتوافق : الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، (ترجمة)، هاني صالح ، : (مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003) .
- الهيتي ، خالد عبدالرحيم ؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) : (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000) .
- شاويش ، مصطفى نجيب ؛ إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، ط 3 : (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000) .

- Dessler, Gary, (1998), Human Resource Management, 7th.ed., Prentice–Hall, New York.

الملاحق

الملحق (1) استمارة الاستبيان التمايز الإداري والقدرات الاستراتيجية

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق بشدة
1	تعمل الإدارة على جعل الموظفين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم				
2	تسعى الإدارة إلى إشراك الموظفين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف				
3	تعتمد إدارة المديرية على تفويض جزء من صلاحياتها إلى الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة				
4	تثق إدارة المديرية بصحة وصدق ورجاحة تفكير الموظفين فيما يتعلق بالقدرات الفنية والمعرفية التي يمتلكونها				
5	تعمل إدارة المديرية على منح الحرية للموظفين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المديرية في مجال التقنية المستخدمة في إنجاز الأعمال				
6	تسعى إدارة المديرية إلى توضيح العلاقات المعقدة بين الموظفين وتحاول تبسيط العمل للآخرين				
7	تعمل إدارة المديرية على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه الموظفين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بأعمال المديرية				
8	تعترف إدارة المديرية بأخطائها الشخصية وتخفف عن الموظفين إذا اعترفوا بأخطائهم				
9	تبحث إدارة المديرية عن أفضل السبل لرفع مستوى رضا الموظفين وتشجيعهم على بناء القيمة من خلال تأديتهم لواجباتهم				
10	تهتم إدارة المديرية بشكل محدود بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل الموظفين				
11	لا تسمح الإدارة في المديرية للموظفين بالاشتراك في تحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية الجديدة				
12	تسمع إدارة المديرية في مديريتنا آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بها				
13	تؤكد إدارة المديرية على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها وبخاصة في الوظائف التي تستخدم أساليب التقنية الحديثة				
14	تضع إدارة المديرية معايير دقيقة لتقويم أداء الموظفين لتمييز بين مستويات أدائهم				
15	تلاحظ إدارة المديرية أسباب الخلل والقصور في تنفيذ البرامج على وفق نتائج تقييم الأداء وتحاول معالجتها				
16	تسعى إدارة المديرية إلى تطبيق المفاهيم الخاصة بتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكها الموظفون في المديرية				
17	تعمل إدارة المديرية باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من الموظفين				
18	تثق الإدارة في المديرية بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية				
19	تعتمد إدارة المديرية على العقوبات في توجيه سلوكيات الموظفين المقصرين				
20	تتجنب إدارة المديرية المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي				
21	تترك الإدارة في مديريتنا الحرية الكاملة للموظفين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها				
22	لا تحدد إدارة المديرية للموظفين بشكل مسبق نوع العمل وطريقة تنفيذه				
23	تتساهل الإدارة في المديرية مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم				
24	لا تستند إدارة المديرية كثيراً إلى مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد أهداف المديرية				

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق بشدة
25	تشعر الإدارة في مديرتنا بأنها تفوض الصلاحيات إلى الموظفين إلى الحد الذي لم يبق لنفسها شيئاً				
26	لا تمارس إدارة المديرية أي نوع من الرقابة على الموظفين لحثهم على امتلاك الموارد وتوليد المعارف				
27	لا تتصرف إدارة المديرية بشكل مفاجئ وغير متوقع في تسيير أعمال المديرية المرتبطة بقدراتها الاستراتيجية				
28	تمتلك مديرتنا قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها				
29	تمتلك المديرية المعارف اللازمة لتتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها				
30	تقتنع الإدارة في مديرتنا بأن امتلاك المعرفة الفنية يسهم في بناء المزايا التنافسية				
31	تعتمد مديرتنا على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه إيجاد القيمة للمستفيد				
32	تسهم المعارف الفنية والتقنية المتراكمة في المديرية بشكل كبير في بناء القدرات الاستراتيجية				
33	تسعى المديرية إلى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها				
34	تركز إدارة المديرية على العمل لامتلاك الموارد التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية				
35	تؤمن إدارة المديرية بأن الموارد المتنوعة تعدّ أساساً لبناء قدراتها الاستراتيجية				
36	يسهم امتلاك المديرية للموارد في خفض الكلف المختلفة				
37	يسهم امتلاك المديرية للموارد في تقديم مخرجات ذات جودة عالية يرغبها المستفيد				
38	تستخدم المديرية الأساليب التقنية الحديثة كأساس لتأدية أنشطتها				
39	تمتلك المديرية مجموعة المعارف الفنية والعملية اللازمة لبناء قدراتها الاستراتيجية				
40	تؤمن إدارة المديرية بأن التفانة مكملية للموظفين في بناء القدرات الاستراتيجية للمديرية				
41	تسعى المديرية إلى الاهتمام بالأنواع المختلفة المكونة للتفانة المستخدمة فيها لما لذلك من أثر في بناء قدراتها الاستراتيجية				
42	تتناسب التفانة المستخدمة مع مستويات التميز التي تحققها المديرية				
43	تخصص المديرية ميزانية عالية لاستثمارها في وسائل التفانة الحديثة				