

التجديد الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية

ا.م.د. حيدر محمد مصلح كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

[hayder.alkhalidi@qu.edu.iq](mailto:hayder.alkhalidi@qu.edu.iq)

تاريخ استلام البحث: ١٦ / ١٢ / ٢٠٢٥

تاريخ قبول البحث: ٢٧ / ١٢ / ٢٠٢٥

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجية، الأداء الإبداعي، الرضا الوظيفي، القيادات الادارية  
مستخلص البحث:

كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية؟)، اما الفصل الثالث فتضمن منهجية البحث واجراءاته الميدانية من اعداد المقاييس الثلاثة وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين وكذلك معالجة نتائج البحث عن طريق الوسائل الإحصائية المستخدمة، اما الفصل الرابع فتضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج محاور المقاييس وكذلك علاقة الارتباط الخاصة بالمقاييس، وكانت اهم استنتاجات الفصل الخامس يعد التجديد الاستراتيجي ركيزة أساسية لنمو وبقاء المؤسسات التعليمية بشكل عام وإدارة الأعمال بشكل خاص من خلال التخلي عن الأساليب والإجراءات المتقدمة والبحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف لقطع الجمود التنظيمي ولتوجيه هذه المؤسسات نحو الريادة والتميز في نطاق عملها، اما اهم التوصيات كانت على القيادات الإدارية القيام بدارسات مستمرة لمهارات كوادرها من اجل تحقيق الإنجازات واستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من

لقد اصبحت الادارة احدى الركائز الأساسية للمؤسسة التعليمية إذ أصبحت الاساس لتقدم الشعوب وتطورها، وهي الشريان النابض بالحياة لتلك المؤسسات وذلك من خلال الاستخدام السليم للإمكانات والموارد والقدرات المادية والبشرية، اذ ان احدى مهام الادارة هو توظيف تلك القدرات والموارد بشكل ايجابي واعداد الافراد القادرين على اداء واجباتهم الادارية بصورة فاعلة بما يسهم في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة التي يعملون فيها، وتكمن أهمية البحث ولقد اخذت حيزا كبيرا من الاهتمام من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال، وتتضح أهمية البحث في الدور المهم والرئيسي الذي تؤديه القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من خلال تجديدها الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لهم لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية، اما مشكلة البحث تكمن في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي: (ما هو التجديد الاستراتيجي ومدى علاقته بالأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في



to what extent is it related to creative performance and job satisfaction among administrative leaders in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences at Iraqi universities?). As for the third chapter, it encompassed the research methodology and field procedures, including the preparation of the three measurement scales, their review by a group of experts and specialists, as well as the analysis of the research results using the applied statistical methods. Chapter Four included the presentation, analysis, and discussion of the results of the measurement axes, as well as the correlation relationships of the measures. The most important conclusions of Chapter Five indicate that strategic renewal is a fundamental pillar for the growth and survival of educational institutions in general and business management in particular, by abandoning outdated methods and procedures and seeking everything new and unfamiliar to break organizational stagnation and guide these institutions towards leadership and excellence within their scope of work. As for the most important recommendations, administrative leaders should conduct ongoing studies of their staff's skills in order to achieve accomplishments and invest in potential and available creativity by using appropriate strategies to reach a creative environment level.

**Keywords/ Strategic innovation, creative performance, job satisfaction, administrative leadership**

خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتصل لمستوى البيئة الإبداعية.

## **Strategic Renewal and Its Relationship with Creative Performance and Job Satisfaction Among Administrative Leaders of Physical Education and Sports Science Colleges in Iraqi Universities**

### **Abstract**

Management has become one of the fundamental pillars of the educational institution, as it is the foundation for the progress and development of nations. It is the lifeblood of these institutions through the proper use of material and human resources and capabilities. One of the tasks of management is to utilize these capabilities and resources positively and to prepare individuals capable of performing their administrative duties effectively, contributing to the achievement of the general objectives of the institution they work in. The importance of research has taken up significant attention from researchers and specialists in this field. The importance of the research is highlighted by the essential and principal role played by the administrative leadership in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences through strategic renewal and its relationship with creative performance and job satisfaction within these faculties in Iraqi universities. The research problem lies in attempting to answer the following question: (What is strategic renewal and

## الفصل الاول

### ١- التعريف بالبحث.

#### ١-١ مقدمة البحث واهميته.

لقد اصبحت الادارة احدى الركائز الأساسية للمؤسسة التعليمية إذ أصبحت الاساس لتقدم الشعوب وتطورها، وهي الشريان النابض بالحياة لتلك المؤسسات وذلك من خلال الاستخدام السليم للإمكانات والموارد والقدرات المادية والبشرية، اذ ان احدى مهام الادارة هو توظيف تلك القدرات والموارد بشكل ايجابي واعداد الافراد القادرين على اداء واجباتهم الادارية بصورة فاعلة بما يسهم في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة التي يعملون فيها.

ان التجديد الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في عصرنا الحاضر اهمية كبيرة في جميع المجالات التي يشهدها العالم جعلت من الإدارة العليا في تلك المؤسسات يتحملون مسؤوليات مضاعفة في المحافظة على مؤسساتهم واستمرارها لكي يتحقق لها النمو والتطور والاهداف الموضوعية، مما يتطلب منها القيام بالتجديد لتقديم الأفضل والاجود والأساليب والطرائق المتبعة لذلك.

وتعتبر العملية الإبداعية عمود الارتكاز لتلك القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية وما يمتلكون من قدرات ومهارات إبداعية، الذي منهم وبهم يقودون المؤسسات التعليمية نحو الإبداع وازدياد مستوى الأداء لديهم، اذا يؤكد البعض أن التقدم والتطور لكافة المجالات جعل اللجوء للإبداع أمراً لا مفر منه.

ويعبر الرضا الوظيفي بالمعنى العام الى اتجاه الفرد نحو عمله بشكل عام دون ان يسمح هذا المؤثر

بتحديد الجوانب الفرعية التي يرضى عنها الفرد اكثر من غيرها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها اصلاً، في حين يشير الى رضا الفرد عن بعض جوانب عمله متضمن تلك الجوانب السياسة للمؤسسة التعليمية، ويأخذ البحث اهميته الاكاديمية من خلال تناوله لمتغيرات ثلاثة يخصان القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، ولقد اخذت حيزا كبيرا من الاهتمام من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال، وتتضح أهمية البحث في الدور المهم والرئيسي الذي تؤديه القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من خلال تجديدها الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لهم لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية.

#### ١-٢ مشكلة البحث.

اذا كانت الإدارة الرياضية هي جوهر نجاح كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة فان التجديد الاستراتيجي لقياداتها والأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لقراراتهم هو جوهر نجاح العملية التعليمية الإدارية بكل جوانبها وحالاتها فهي سر نجاحهم، حيث تكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي: (ما هو التجديد الاستراتيجي ومدى علاقته بالأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية؟).

#### ١-٣ اهداف البحث.

يهدف البحث الى:

١. اعداد مقاييس التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي والرضا الوظيفي للقيادات الإدارية

بلغ عدد الكليات (١٨ كلية) وبعدها قيادات ادارية (٩٩ فرداً) موزعين على تلك الكليات، حيث بلغت عينة التجربة الاستطلاعية (٩ افراد)، وعينة الاعداد (٤٠ فرداً)، وعينة التطبيق (٥٠ فرداً).  
**٣-٣ وسائل جمع المعلومات والادوات والأجهزة المستعملة.**

استعان الباحث بما يلي: (المصادر والمراجع العربية والأجنبية، المقابلات الشخصية، كادر فريق العمل المساعد، استبانة الخبراء للمقياس، الزيارات الميدانية لجمع المعلومات، استمارات تفرغ البيانات، شبكة المعلومات الدولية، جهاز حاسوب، أقلام جاف).

**٣-٤ إجراءات البحث الميدانية.**

**٣-٤-١ إجراءات اعداد مقياس (التجديد الاستراتيجي، الأداء الإبداعي، الرضا الوظيفي) .**

بعد دراسة الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي والرضا الوظيفي والاطلاع على المصادر السابقة وشبكة المعلومات الدولية ولتحقيق اهداف البحث، اعتمد الباحث في اعداد الدراسة بعد أن تم تعديل بعض المتطلبات والمواضيع الضرورية وبما يتلاءم وبيئة الدراسة الحالية، فتولد عدد من المتطلبات التي تساعد الباحث في موضوع التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي والرضا الوظيفي للقيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث تم صياغة عدد من المحاور والعبارات الواردة في كل محور من محاور الدراسة للمقياس الثلاثة ومقابله واتصاله بعدد من الخبراء والمختصين في اختصاص الإدارة

لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية.

**٢. التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة التجديد الاستراتيجية والأداء الإبداعي والرضا الوظيفي للقيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية.**

**٤-١ مجالات البحث.**

**٤-١-١ المجال البشري: القيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية المتمثلة (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الفروع او الأقسام، امين مجلس).**

**٤-١-٢ المجال الزمني: للفترة من (١٥/١/٢٠٢٥) الى (١٦/٤/٢٠٢٥).**

**٤-١-٣ المجال المكاني: مواقع كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية.**

### الفصل الثالث

**٣-منهجية البحث واجراءاته الميدانية.**

**٣-١ منهج البحث.**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته وطبيعة مشكلة البحث.

**٣-٢ مجتمع البحث وعيناته.**

تم تحديد مجتمع البحث الأصلي والمتمثل بالقيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية ويمثلون التشكيل القيادي الإداري للكليات (عميد الكلية، معاون العلمي، معاون الاداري، رؤساء الاقسام او الفروع، امين المجلس) حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، حيث

ملاحظتهم حولها، حيث كانت قيمة (كا) المحسوبة تتراوح بين (٣,٨٦ - ٦,٧٤) وبمستوى خطأ (٠,٠٠٠)، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس المقترحة يحتون على عبارات يمكن أن تميز القيادة الإدارية نحو مقياس التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي والرضا الوظيفي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية .

### ٣-٤-٣ إعداد تعليمات المقاييس.

قبل الشروع في التجربة الاستطلاعية لمقياس الثقافة الرقمية، كان من الضروري وضع مجموعة من التعليمات التوضيحية لضمان استخدام المقياس بالشكل الصحيح، تم تصميم هذه التعليمات بطريقة واضحة ومباشرة، بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المتعلقة بهدف المقياس، بالإضافة إلى توضيح كيفية الإجابة على الأسئلة لضمان دقة واستجابة المشاركين وفقاً للمنهجية المحددة.

### ٣-٤-٤ التجربة الاستطلاعية.

وبعد إن أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق الرئيسي للبحث بوقت ملائم على عينة مكونة من (٩ افراد) موزعين على عدد من كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بتاريخ (٢٢-٢٧/٢/٢٠٢٥) لغرض تهيئة أسباب النجاح عند تطبيق الاختبار الرئيسي على عينة البحث والتأكد من فهم العينة لعبارات المقاييس ومن اجل تلافي أي أخطاء أو صعوبات عند التطبيق خلال الاختبار الرئيس للبحث.

الرياضية (ينظر ملحق رقم (١))، وفي ضوء ذلك تم الحصول على عدد من العبارات وبما ينسجم مع طبيعة مجتمع بحثه، حيث تضمن مقياس التجديد الاستراتيجي على (٤) محاور و(٨) عبارات لكل محور، اما مقياس الأداء الإبداعي فتضمن (٤) محاور و(٨) عبارات لكل محور، واخيرا مقياس الرضا الوظيفي على (٤) محاور و(٨) عبارات لكل محور ايضاً.

### ٣-٤-٢ صلاحية عبارات المقاييس.

بعد ان تم إعداد المقاييس بصيغتها الأولية والذي احتوى مقياس التجديد الاستراتيجي على (٣٢) عبارة ومقياس الأداء الإبداعي على (٣٢) عبارة ومقياس الرضا الوظيفي على (٣٢) عبارة، موزعة على محاور المقاييس الثلاثة (ينظر ملحق (٢))، حيث قام الباحث بعرض المقاييس على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية عبارات المقاييس ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت له زيادة على تقويم وتعديل العبارات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون إذ طلب من السادة الخبراء والمختصين إبداء اي ملاحظة حول بيان مدى صلاحية وسلامة وصياغة العبارات ومضمونها وبعد هذا الاجراء حصلت جميع عبارات المقاييس على صلاحية المحكمين والخبراء، وبعد جمع البيانات وتفرغها استعمل الباحث اختبار (كا) للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها وقد أظهرت النتائج صلاحية عبارات المقاييس كاملاً، وإعادة صياغة بعض العبارات التي ابدى المحكمون

حيث بلغ عدد القيادات الإدارية للمجموعة العليا (١١ فرداً) لكليات التربية الرياضية بالجامعات العراقية، ومثلهم (١١ فرداً) لكليات التربية الرياضية بالجامعات العراقية في المجموعة الدنيا، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الاختبار التائي (t-test) للعينة المستقلة، لحساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعتين لكل عبارة من عبارات المقاييس الثلاثة، حيث تُعد القيمة التائية المحسوبة مؤشراً للقوة التمييزية لكل عبارة من عبارات المقاييس الثلاثة.

وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تمتلك قوة تمييزية جيدة، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحية الفقرات في التمييز بين مستويات لمقاييس التجديد الاستراتيجي (٣,٧٢٨) والأداء الإبداعي (٥,٩٤١) والرضا الوظيفي (٤,٠١٩) للقيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية.

#### ثانياً: معامل الاتساق الداخلي:

يعتبر معامل الاتساق الداخلي أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس تجانس العبارات داخل المقياس، مما يساعد في التحقق من مدى دقة المقياس في قياس الخاصية المستهدفة. ويتم التأكد من ذلك من خلال احتساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط البسيط.

بعد تحليل نتائج المقاييس تبين أن جميع العبارات تمتلك قيم ارتباط معنوية، حيث كانت مستويات الخطأ المرتبطة بهذه القيم أقل من مستوى الدلالة المحدد (٠,٠٥)، مما يشير إلى اتساق داخلي

#### ٢-٤-٥ التطبيق الرئيسي للمقاييس (عينة الاعداد).

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو تطبيق المقاييس على عينة الاعداد، بهدف تحليل العبارات إحصائياً ومعرفة القدرة التمييزية لعبارات المقياس وتحديد العبارات المميزة وغير المميزة للمدة من (٣-١٥/٣/٢٠٢٥) ولأجل تحقيق ذلك أجرى الباحث التجربة الرئيسية والتي يقصد بها تطبيق المقياس على عينة الاعداد والبالغة (٤٠ فرداً) الذين تم توزيع استمارات المقاييس عليهم إلكترونياً وحضورياً وبمساعدة فريق العمل المساعد، وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي للاستمارات والإجابة عليها، جدول الباحث البيانات الخاصة بأشخاص عينة البحث (عينة الاعداد) بعد جمعها حضورياً وإلكترونياً وترتيبها تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

#### ٣-٤-٦ التحليل الإحصائي لعبارات المقاييس.

#### أولاً: القوة التمييزية لعبارات المقاييس.

تعتبر القوة التمييزية للعبارات من الخطوات الأساسية في عملية تقييم فعالية المقاييس، حيث تساعد في تحديد مدى قدرة العبارات على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المرتفعة والمنخفض، ولحساب القوة التمييزية لعبارات المقاييس الثلاثة، تم ترتيب درجات أفراد العينة من الأعلى إلى الأدنى، وتم اختيار المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية، بحيث تمثل كل مجموعة (٢٧%) من إجمالي العينة، وذلك وفقاً لما أوصى به المتخصصون في مجال القياس والتقييم.

|  |  |  |  |  |                   |
|--|--|--|--|--|-------------------|
|  |  |  |  |  | الأداء - الإبداعي |
|--|--|--|--|--|-------------------|

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث (التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي) قد بلغت (٠,٦٢٣)، وللتحقق من معنوية الارتباط أستعمل القانون التائي فجاءت قيم (ت)، المحسوبة (٦,٠٣١) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢,٠٢١)، عند درجة حرية (٤٨)، ومستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد معنوية الارتباط وحقيقته بين متغيرات البحث، حيث يؤكد الباحث ان هناك علاقة ايجابية طردية بين التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي إذ يحدد الوصف المتقدم ان القيادة الإدارية لها القدرة على التأثير في الافراد من خلال التركيز على العمليات والعلاقات والنشاطات من داخل المؤسسة ونظر فاعلية الادارية في الكيفية التي يسيطر عليها وفق العمليات الداخلية ويوجهها بالحالة التي تكون اكثر تأثيرا في الافراد من اجل انجاز الاهداف المرغوبة ذلك، وان الإيجابية المتحققة للأداء الإبداعي في دراستنا والمتمثلة بأصالة الأفكار وطلاقتها وابداء المرونة اللازمة بالعمل والتحسس لظهور المشكلات قبل وقوعها تدفع القيادة الإدارية للمؤسسة لممارسة أعمالهم وأنشطتهم بدقة وموضوعية وأمانة، حيث تعني المبادرة التي يبديها المسؤول بقدرته على الخروج عن التقليد العادي او المقلد في التفكير ويتم هذا التغيير النوعي عن طريق العملية التي يصبح عندها الافراد حساساً للمشكلات والنواقص والعناصر المفقودة (زيتون: ٢٠١٦، ٦٧)، وحيث ان المؤسسات التعليمية هذه الايام تتصف بميزة التنافس الشديد لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة مما فرض عليها

عالٍ يؤكد صلاحية المقاييس الثلاثة المستخدمة في البحث.

### ٣-٤-٧ التطبيق النهائي للمقاييس (عينة التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد المقاييس، قام الباحث بتطبيق المقاييس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (٥٠ فرداً) حيث تم توزيع الاستمارات كاملاً عليهم الكترونياً ورقياً وتم استرجاع جميع الاستبيانات من العينة المستهدفة وتم ذلك للفترة (٥-١٥/٤/٢٠٢٥) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات الكترونياً في استمارة خاصة إذ أصبح لكل فرداً درجة خاصة به.

### ٢-٤-٨ الوسائل الإحصائية

استعمل الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تخدم البحث.

## الفصل الرابع

### ٤. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

٤-١ ايجاد علاقات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والأداء الإبداعي من جهة وبين التجديد الاستراتيجي والرضا الوظيفي من جهة أخرى للقيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

### جدول (١)

يبين قيم معامل الارتباط بين محاور التجديد

### الاستراتيجي والأداء الإبداعي

| المتغيرات           | معامل الارتباط | قيمة (ت) |          | طبيعة الارتباط |
|---------------------|----------------|----------|----------|----------------|
|                     |                | الجدولية | المحسوبة |                |
| التجديد الاستراتيجي | ٠,٦٢٣          | ٢,٠٢١    | ٦,٠٣١    | بسيط           |

التعليمية وللتأثير عليها بحالتها الكلية وليس على قطاع محدد، وكذلك يرى ان اهمية التجديد يتجلى بأحداث التغييرات بالاستراتيجية اولا وبالثقافة التنظيمية ثانيا وبالهيكل التنظيمي ثالثا، هو تحول في استراتيجيات المؤسسة من نطاق ضيق الى نطاق اوسع وحسب الحاجة لذلك فهي نمط يغير عمليات نشر الموارد الحالية للمؤسسة لتجنب او التغلب على حالات الجمود والقصور الذاتي فيها (الكاطع: ٣٨،٢٠١٣) بالمعنى العام الى اتجاه الفرد نحو عملهم ورضاهم الوظيفي الذي يقوم به القيادات الإدارية لهم يسمح هذا المؤثر بتحديد الجوانب الفرعية التي يرضى عنها الفرد اكثر من غيرها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها اصلاً في مؤسستهم التعليمية، اذ حددت الحاجات الافراد التي يسعى الفرد لإشباعها والتي يستطيع من خلالها تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية وبالتالي يشعر بالرضا عن عمله من خلال تجديد القيادات الإدارية لاستراتيجياتهم العملية والنظرية لتحقيق الأهداف وما يصبوا عليه ذلك (الطعاني: ٤٨،٢٠١٣).

#### ٥- الفصل الخامس

#### ٥-١ الاستنتاجات

١. يُعد التجديد الاستراتيجي ركيزة أساسية لنمو وبقاء المؤسسات التعليمية بشكل عام وإدارة الأعمال بشكل خاص من خلال التخلي عن الأساليب والإجراءات المتقادمة والبحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف لقطع الجمود التنظيمي ولتوجيه هذه المؤسسات نحو الريادة والتميز في نطاق عملها.

البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الادارة والتطوير الاستراتيجي، والذين يطلق عليهم مديري القمة الاستراتيجية هم الافراد الذين يتحملون مسؤولية الاداء الكلي للمؤسسة او احد اقسامها الرئيسة حيث تحديد الاهداف والغايات الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية والمشاركة في تنفيذها ومتابعة تحقيق النتائج (الدوري: ٢٠٠٥، ٣٠).

اما علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والرضا الوظيفي للقيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وكما في الجدول ادناه.

#### جدول (٣)

#### يبين قيم معامل الارتباط بين محاور التجديد

#### الاستراتيجي والرضا الوظيفي

| المتغيرات                           | معامل الارتباط | طبيعة الارتباط | قيمة (ت) |          | الدلالة الاحصائية |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------|----------|-------------------|
|                                     |                |                | المحسوبة | الجدولية |                   |
| التجديد الاستراتيجي - الرضا الوظيفي | ٠,٥٤٩          | بسيط           | ٧,٠٣٢    | ٢,٠٢١    | معنوي             |

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث (التجديد الاستراتيجي والرضا الوظيفي) قد بلغت (٠,٥٤٩)، وللتحقق من معنوية الارتباط أستعمل القانون التائي فجاءت قيم (ت)، المحسوبة (٧,٠٣٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢,٠٢١)، عند درجة حرية (٤٨)، ومستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد معنوية الارتباط وحقيقته بين متغيرات البحث، حيث يفسر الباحث ذلك ويوضح من خلال ما ذكر سابقا ان الاستراتيجية هي من فعل المدير الاستراتيجي والذي يشار اليه انه الذي يقوم بصنع القرارات الاستراتيجية في مستوى المؤسسة

- الكاطع، افتخار عبد الحسين، (٢٠١٣): دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- العطعاني، يونس احمد اسماعيل، (٢٠١٣) الرضاء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للعاملين في مكاتب الجامعة الاردنية، مجلة الدراسات للعلوم التربوية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، الاردن.
- الدوري ، زكريا مطلق (الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، ٢٠٠٥ ، عمان ، الاردن
- باهي، مصطفى وصبري عمران. الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية. ط١. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عايش محمد زيتون: تنمية الأبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، عمان: جمعية المطابع التعاونية، ٢٠١٦.

### الملاحق

#### ملحق (١)

اسماء الخبراء والمختصين الذين تم عرض المحاور  
والعبارات الخاصة بالبحث

| ت | اسم الخبير     | اللقب العلمي | الاختصاص             | مكان العمل                                       |
|---|----------------|--------------|----------------------|--|
| ١ | قصي فوزي خلف   | د.ا          | الإدارة الرياضية     | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة |
| ٢ | إحسان دهش جلاب | أ.د.         | الإدارة الاستراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية           |

- ٢. يعد التجديد الاستراتيجي نوع من انواع رياضية المؤسسات التعليمية، حيث تعتبر ركن أساسي في عملها وتجده من الأسباب المهمة لنجاحها وتألقها.
- ٣. امتلاك المؤسسات التعليمية بقياداتها اصالة فكرية للعاملين بها وفيها.
- ٤. من أسرار الإبداع في الأداء تمتع القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بقدرتهم على حل مشاكلهم بأبداع متواصل.
- ٥. ان القرارات الإدارية لاتعد نهائية وبها مجال للنقاش وابداء الآراء فيها وان تعارضت لكون الرضا الوظيفي قائم على التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين وهذا يقلل الفجوة بين المسؤولين والعاملين في المؤسسات التعليمية.

### ٥-٢ التوصيات

- ١. التوسع والتعمق الفكري بمفهوم التجديد الاستراتيجي للقيادات الإدارية، فضلاً عن تشجيع الباحثين والدارسين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية بإقامة بحوث ودراسات أخرى على عينات مختلفة.
- ٢. على القيادات الإدارية القيام بدارسات مستمرة لمهارات كوادرها من اجل تحقيق الإنجازات واستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتصل لمستوى البيئة الإبداعية.
- ٣. ضرورة إتمام الإدارة العليا لتلبية احتياجات الافراد العاملين بها وهذا يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويرفعوا من الأداء الوظيفي لهم.

### المصادر



|        |   |
|--------|---|
| ٨      | زيادة درجة التفاعل بين الافراد العاملين في كليتنا من تدريسيين وموظفين.                          |
| ثالثاً | محور الابداع  |
| ١      | تركيب الاجهزة والموارد المتطورة بما يتناسب وأهدافها في كليتنا وبما يخدم القطاع التعليمي.        |
| ٢      | تحديد مجالات التحسين والتصوير في كليتنا لتحقيق الأهداف المعطاة.                                 |
| ٣      | اختزال العمليات الزائدة التي لا تضيف قيمة في كليتنا.  |
| ٤      | تشجيع عملية تحديد هيكلية الاعمال المناط للأفراد لتحقيق الابداع والتطور في الأداء.               |
| ٥      | منح التفويض للأفراد ومساعدتهم في اتخاذ القرارات المعطاة لهم.                                    |
| ٦      | تشجيع فريق العمل لدى الافراد في كليتنا لتحقيق ما نصبوا اليه.                                    |
| ٧      | تزيد الواقعية للأفراد نحو انجاز الاعمال المناطة بهم.  |
| ٨      | تزيد مشاركة الافراد في اللجان التي تطور الأداء وتحسن المستوى.                                   |
| رابعاً | محور الابتكار   |
| ١      | تشجيع عمليات الابتكار لدى الافراد من مواصلة عملهم نحو الأفضل                                    |
| ٢      | يوفر المناخ الداخلي للكلية من المساعدة على تحقيق ما هو مطلوب منهم.                              |
| ٣      | تتبنى الكلية نماذج جديدة لإقامة ودعم المشروعات الصغيرة المنتجة من الافراد.                      |
| ٤      | غرس روح الابتكار لدى الافراد منذ اول التعيين والتشجيع على ذلك خلال فترات العمل والتوظيف.        |
| ٥      | تهيئة الوسائل الالكترونية الحديثة في الاتصال مع الافراد لابتكار ما هو مطلوب منهم وتحقيقه.       |
| ٦      | ان يكون ابتكار الاتصال ذو اتجاهين (القيادة الإدارية والافراد وبالعكس).                          |
| ٧      | ازالة كل المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف والوصول الى الأفضل.                                   |
| ٨      | استقطاب المواهب هي المسار الأهم للابتكار والبقاء والتنافس في البيئة الداخلية والخارجية للموسسة. |

| مقياس الأداء الابداعي |  |
|-----------------------|--|
| اولاً                 | محور الطلاقة   |
| ١                     | تعمل الكلية بصفتي الابداع والتجديد في مجال عملها.                              |
| ٢                     | لدى الكلية القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة معينة           |
| ٣                     | تمتلك الكلية القدرة على طرح الحلول السريعة الفعالة بطلاقة لمواجهة مشاكل العمل. |
| ٤                     | تمتلك الكلية طاقة تمكنها من استخدام اكبر قدر ممكن من طاقاتهم في مجال عملهم.    |
| ٥                     | لدى الكلية الإمكانية للإتيان بالفكر الجديدة التي لا تخطر على بال الكثيرين      |
| ٦                     | تمتلك الكلية القدرة على صياغة أفكار في مواقف مناسبة تتناسب موقفاً معيناً       |
| ٧                     | تمتلك القدرة على التفكير البناء السريع في ظل ضغوط العمل الموجودة               |
| ٨                     | تستطيع الكلية التوصل لمجموعة متنوعة من الاستنتاجات للمواقف الصعبة التي تواجهها |
| ثان                   | محور الاصالة   |
| يأ                    |  |

|   |                        |      |                         |  |
|---|------------------------|------|-------------------------|--|
| ٣ | ساجت مجيد<br>جعفر      | أ.د. | الإدارة<br>الرياضية     | كلية التربية البدنية<br>وعلوم الرياضة/<br>جامعة القادسية     |
| ٤ | جواد محسن<br>راضي      | أ.د. | الإدارة<br>الاستراتيجية | كلية الإدارة<br>والاقتصاد/ جامعة<br>القادسية                 |
| ٥ | سندس موسى<br>جواد      | أ.د. | الإدارة<br>الرياضية     | كلية التربية البدنية<br>وعلوم الرياضة<br>للبنات/ جامعة بغداد |
| ٦ | عبد الحليم جبر<br>نزال | أ.د. | الإدارة<br>الرياضية     | كلية التربية البدنية<br>وعلوم الرياضة/<br>جامعة البصرة       |
| ٧ | نصير قاسم خلف          | أ.د. | الإدارة<br>الرياضية     | كلية التربية البدنية<br>وعلوم الرياضة/<br>جامعة ديالى        |

## ملحق (٢)

### المقاييس المستخدمة في البحث

| مقياس التجديد الاستراتيجي |   |
|---------------------------|---|
| اولاً                     | محور الريادة  |
| ١                         | تحتل كليتنا موقع ريادي بالنسبة لباقي الكليات الأخرى                       |
| ٢                         | تقدم كليتنا خدمات جديدة ومتميزة في مجال التعليم والتدريس                  |
| ٣                         | تبنى كليتنا روح المبادرة لكادرها للحصول على التكنولوجيا الحديثة.          |
| ٤                         | تحقق كليتنا الميزة التنافسية المتميزة في مجال عملها.                      |
| ٥                         | تفكر كليتنا بعيداً عن السياقات التنفيذية لتطوير أدائها وتحسين العمل.      |
| ٦                         | اكتشاف مواضيع جديدة في المعرفة والتعلم تقدم من الأداء وتطوره.             |
| ٧                         | تطور كليتنا فكرة قديمة لا يجاد فكرة جديدة مثلها والاستفادة منها مستقبلاً. |
| ٨                         | تعزيز درجة الثقة لدى الافراد العاملين في الكلية وخاصة المبدعين منهم.      |
| ثانياً                    | محور الاستكشاف  |
| ١                         | تكتشف الفرص وتخلق اعمال جديدة في كليتنا لتحسين مظهرها وادائها.            |
| ٢                         | توفر كليتنا معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية الاعتيادية.              |
| ٣                         | تمتلك كليتنا موارد بشرية ومادية بما يمكنها من التعامل مع الفرص الجديدة.   |
| ٤                         | مواجهة المنافسين من الجامعات الأخرى بقوة من خلال الأداء الأمثل لها.       |
| ٥                         | توليد الشعور الايجابي لدى الافراد ازاء المؤسسة التعليمية التي ينتمون لها. |
| ٦                         | استعداد القيادة لبذل أقصى الجهود لخدمة المؤسسة التعليمية                  |
| ٧                         | زيادة الولاء لدى الافراد العاملين بالمحافظة على استمرار عضويته في الكلية  |

|        |  |
|--------|--|
| ١      | يكون العمل المكلف به حسب طاقتي واستعدادي للعمل بها.  |
| ٢      | يكون قضاء العمل في كليتنا مبني على الحرص والتعاون والأداء الجيد.                                       |
| ٣      | تناسب الاعمال والواجبات التي اكلف بها في كليتنا مع مؤهلات العلم والمعرفة.                              |
| ٤      | لا اعاني من قل الوقت لتنفيذ الأعمال المناطة بي.  |
| ٥      | يعتبر عدد الأفراد العاملين في كليتنا مناسب وحسب ما موجود من منشآت وقاعات.                              |
| ٦      | يتوفر في كليتنا وسائل راحة وحسب ساعات العمل اثناء الدوام الرسمي.                                       |
| ٧      | لا امانع من تكفل واجبات زملائي المتغييبين وحسب نوع العمل الخاص بهم.                                    |
| ٨      | يكون أداء اعمال الأفراد بصورة خاصة حسب أعمالهم مع الاستعانة بالقيادات الادارية في كليتنا لتذليل الصعاب |
| ثالثاً | محور دور الفرد   |
| ١      | ادارة الكلية مسؤولة عن كل الافراد والاقسام التابعة لها   |
| ٢      | تعد المهام التي اكلف بها واضحة و محددة   |
| ٣      | الحفاظ على الاجهزة والادوات والممتلكات الموجودة في مكان العمل من ضمن مسؤولياتي.                        |
| ٤      | جميع الاعمال التي اكلف بها هي من ضمن واجباتي ومسؤولياتي.   |
| ٥      | تعد اوليات كليتنا واضحة ومفهومة للجميع والآخرين  |
| ٦      | تعتبر مهنتا هيه مهنة وواجب مناط بنا بذل اقصى وافضل حالة لتحقيق النجاح والتقدم الخاص بنا.               |
| ٧      | تقوم كليتنا بمنح المكافآت والعلاوات التي ن ضمن واجبات اعمالنا.   |
| ٨      | جميع محاضراتنا وعملنا هو مراقب من قبل القيادة الإدارية ولا يوجد فيه اخفاق او تلكؤ بأداء العمل.         |
| رابعاً | محور العلاقات العامة داخل العمل وخارجه   |
| ١      | لا اشعر ان هنالك إجراءات وأساليب معقدة في عملي.  |
| ٢      | اعتمد في أداء عملي على الحرفية والمهنية والالتزام بالتعليمات والأنظمة.                                 |
| ٣      | اشعر ان زملائي في العمل افضل تجمع يربطني به بعد عائلتي.  |
| ٤      | الاعمال المكلف بها تلاءم الدخل الذي اتقاضاه مع الاحتياجات الاقتصادية السائرة في المجتمع.               |
| ٥      | انا عنصر فعال في التجديد والتطور التي تقوم به كليتنا.  |
| ٦      | لي القدرة على تصيحي الأخطاء التي تحدث من جرا العمل الخاص بكليتنا.                                      |
| ٧      | امتلك القدرة على تحمل المسؤولية والاعباء التي تحدث في الحالات الطارئة في ظروف العمل.                   |
| ٨      | اشارك باتخاذ القرارات الهامة في كليتنا لتحقيق الأفضل في أداء الاعمال التي اعمل بها.                    |

|        |   |
|--------|---|
| ١      | تبتعد الكلية عن تكرار الحلول السابقة في حل المشكلات.                              |
| ٢      | تساهم الكلية بتطوير اقسامها من خلال مساهمتهم الخاصة والمتمثلة بإنتاج أفكار جديدة. |
| ٣      | اغلب أفكار الكلية ما تكون افكار نادرة ومفاجئة للآخرين.                            |
| ٤      | تستطيع الكلية تنمية مهارات العاملين بأسلوب علمي وحديث.                            |
| ٥      | تستخدم إجراءات عمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.                 |
| ٦      | لا تتسرع الكلية في قبول او رفض الفكرة الا بعد التفكير والتدقيق.                   |
| ٧      | تحرص على تبني افكار جديدة حتى وان واجهت بعض الصعوبات في تطبيقها.                  |
| ٨      | تقترح اساليب جديدة لأداء العمل حتى اذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.               |
| ثالث   | محور المرونة  |
| ١      | أفكر بأنواع متعددة من الأفكار والحلول عندما اتعامل مع المشكلات.                   |
| ٢      | أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملائي.                   |
| ٣      | أنوع في اساليب انجازي للعمل كل فترة ممكنة.  |
| ٤      | أملك المرونة العالية للانتقال بين برامج العمل التي يتبناها القسم.                 |
| ٥      | أرى الأشياء من اكثر من زاوية لخدمة وتطوير عملي.                                   |
| ٦      | اعتقد ان التغيير ظاهرة متطورة وعلى القسم التكيف معها.                             |
| ٧      | أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.                             |
| ٨      | أستطيع تعديل خططي لمواجهة المواقف الطارئة.  |
| رابعاً | محور الحساسية للمشكلات  |
| ١      | امتلك الحدس بظهور مشكلات في العمل قبل حدوثها.                                     |
| ٢      | أخطط لمواجهة أي مشكلة قبل حدوثها في العمل.  |
| ٣      | اتوقع الحلول الناجحة لحل مشكلات العمل التي يمكن أن تواجهني                        |
| ٤      | أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.                        |
| ٥      | باستطاعتي التمييز بين اسباب المشكلة ونتائجها.                                     |
| ٦      | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.                          |
| ٧      | لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.                             |
| ٨      | اسعى الى جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار يصدها.  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| مقياس الرضا الوظيفي |  |
| اولاً               | محور ضغوط العمل  |
| ١                   | توفر الكلية التسهيلات المناسبة من (الادوات، الاجهزة، المعدات) لأداء الاعمال الرياضية         |
| ٢                   | تتوافر في الكلية مقومات السلامة والأمان وكذلك يتم صيانتها باستمرار لتلافي حدوث ما غير متوقع. |
| ٣                   | تكون ابنية ومنشآت الكلية مصممة بطريقة توفر بيئة امنة للعمل الجيد.                            |
| ٤                   | تعتبر ظروف العمل من حرارة وبرودة واضاءة وتهوية مناسبة في ما متوفر في الكليات.                |
| ٥                   | توفر الكلية وسائل تواصل جيدة بين جميع الافراد التابعين لها.                                  |
| ٦                   | توجد في الكلية وسائل الراحة لجميع العاملين فيها.   |
| ٧                   | تحرص على سند أي نقص او خلل يواجهها اثناء العمل.  |
| ٨                   | توفر الكلية كافة الوسائل لتلبية المتطلبات الخاصة بالأفراد والطلبة.                           |
| ثانياً              | محور مصادر عبئ العمل   |