

دور التكامل الاداري في بناء القدرات الاستراتيجية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي من
وجهة نظر مدربي منتخبات التربية لمحافظة بغداد

أ.م . د عثمان محمود شحادة م. رائد ابراهيم حسن

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى

مديرية تربية ديالى

oth.shehada@yahoo.com

مستخلص البحث

الكلمات المفتاحية : التكامل الاداري ، القدرات الاستراتيجية ،

ملخص البحث:

جاءت الدراسة الحالية لتحديد دور التكامل الاداري في بناء القدرات الاستراتيجية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر مدربي منتخبات التربية لمحافظة بغداد ، فقد أعدت الدراسة بالاعتماد على جانبين تناول الجانب الأول التأطير النظري لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، فيما تضمن الجانب الثاني منهجية الدراسة وإطارها التطبيقي. وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات. على وفق هذا المنطلق تم تحديد عدد من الاستشارات البحثية لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة وهي كالآتي: ما هو التكامل الاداري الذي يجب التركيز عليه من أجل بناء القدرات الاستراتيجية لمديرية النشاط الرياضي والمدرسي ؟ وما هي طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما التأثير بين كل من التكامل الاداري والقدرات الاستراتيجية لهذه المديريات ؟ وتمثلت فرضية الدراسة بالآتي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الاداري بدلالة متغيراته والقدرات الاستراتيجية. يؤثر التكامل الاداري بدلالة متغيراته معنوياً في القدرات الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أفرزت نتائج الدراسة الميدانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الاداري (الاستراتيجية ، الاتصال والتأثير، المهارات) وبين بناء القدرات الاستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة). أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للتكامل الاداري في بناء القدرات الاستراتيجية، متمثلة بمتغيراتها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة). واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات ومنها: العمل على تدعيم التكامل الاداري الاستراتيجي كونه أكثر مجالات التكامل الاداري تأثيراً في دعم بناء القدرات الاستراتيجية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي .

The role of administrative integration in the strategic capacity building of sport and school activity centers in Baghdad governorate

Ins. Uthman Mahmoud Shhatha (Ph.D)

T- Raad Abraham Hassan

University of Diyala

Center of diyala education

College of Physical Education and Sport Science

Apstract of research

Keywords: administration integration , Strategic capacities,

Abstract

This study aims to identify the role of administrative integration in building strategic capacities of sports and school activity centers in Baghdad governorate . The study relies on two aspects. The first aspect is theoretical which dealt with the scope and variables of the study. The second aspect is dealt with the methodology of the study and its practical side. The questionnaire form is used as the main tool of data acquisition. Accordingly, the following study stimulations were specified as the scope of the study problems. What are the administrative integration that should be stressed on to build strategic capacities in the sport and school activity centers ? What is the nature and type of the correlation between administrative integration and strategic capacities of those centers ?

The hypothesis that the study proposes is that there is a significant relation between administrative integration and strategic capacities. Administrative integration significantly affects strategic capacities. The study reached at the following conclusions: the field study discovered that there is a significant correlation between the administrative integration (strategy, communication and influence, skills) and the aspects of /building strategic capacities (technical knowledge of value building, the capacity of resource owning and production, using technology).

The results of the analysis have been exposed to the presence of an effective impact of administrative integration in construction of strategic capacities represented by its variables (technical knowledge of value building, the capacity of resource owning and production, using technology).

The study ended in certain recommendations and suggestions like supporting the democratic stratigice administrative integration because it is the most effective way of administrative integration to build strategic capacities in the sports and school activity centers in baghdad governorate .

ان الادارة نشاط تنقل الجهاز الإداري من حالة الركود إلى الحالة المتحركة الديناميكية . كما أن الادارة هي علم وفن ، حيث تختلف القيادة عن الإدارة من حيث عنصر المبادرة والنية والإجراءات التي قد يستخدمها المدير من أجل تحقيق أهداف المديرية . وترتبط الادارة بشخصية الإنسان ، فقد تعني مثلاً التدخل في مسار العمل وتكوين الأطر القيادية ، ومشاركة الناس في العمل من أجل تحقيق الأهداف ، وكذلك وضع المبادئ والخطط والاستراتيجيات وتنفيذها . ومن هنا يرى (السمهودي، 2013: 72) بأن الادارة تستند على مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها لغرض الوصول إلى وضع قيادي متكامل يمكنه من التأثير على الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه . كما يرى (راضي فاضل غباش ، 2013، 41) تستند الادارة على الخبرات ، والقدرات الذهنية ، وإبداع الفرد . و يعدّ التكامل الاداري من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، وبرز التكامل الاداري تأثيره في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء الادارة و النفس والاجتماع ، ولذلك يعدّ التكامل الاداري مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، بعد أن أيقنت المديرية أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهم التكامل الاداري في تحقيقها من خلال العمليات والأنظمة الإدارية التي يمارسها المدير في المديرية. كما أن نجاح أية مؤسسة يعتمد على امتلاك تلك المؤسسات لقيادات إدارية تمارس التكامل الاداري تعتمد عليها في توجيه المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف المرسومة . وعليه يرى (العنزي ، 2015: 508-517) إن الاتجاه الحديث في المنافسة يشير إلى أن التنافس بين المديرية اليوم يتم على أساس التكامل الاداري التي يمارسها المدراء في تلك المديرية ، على وفق ذلك فإن التكامل الاداري يعدّ مصدراً جوهرياً من مصادر بناء القدرات الاستراتيجية للمديرية. فالقدرات الاستراتيجية هي المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كونها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية

وأن مدراء في مديريات النشاط الرياضي والمدرسي تتضمن أفراداً وقع على عاتقهم قيادتها وتحقيق أهدافها من خلال مجموعة المتغيرات الشخصية والرسمية التي قادت إلى اعتمادهم التكامل الاداري الذي هو معيار تحقيق الوحدة والتكامل بين وحدات المشروع باتفاق وانسجام وفاعلية مع امتزاج عوامل الكفاءة والسرعة والاقتصاد بالجهد والاداء والكلفة بدون اختلاف لتحقيق الهدف .

ويرى (Dessler, 1998: 21) ان القدرات الاستراتيجية هي تجسيد رؤية الإدارة العليا عما تريده في المستقبل كـ(التفوق على المنافسين، ورضا المستفيد، والقدرة المميزة على توفير الموارد

، (...، من خلال مجموعة الممارسات المتكاملة التي تؤديها المديرية الانشطة الرياضية والمدرسية . بوصفها المتغير التابع لهذه الدراسة من أجل العرض النظري لهذا الدور المهم الذي تؤديه المديرية متمثلةً بالتكامل الاداري في مجموعة القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها مديريات النشاط الرياضي والمدرسي . 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 الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

ويشير البعض أن المصدر الحقيقي لبناء القدرات الإستراتيجية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال ، اذ يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة الاستراتيجية للمديرية . وإن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص ، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة الإستراتيجية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً للتميز . ذلك أنه لا بد من توفر العامل البشري المتمثل في المدراء الذين هم جزء من العاملين في المؤسسة و المسؤولين عن عمليات التصميم والإبداع الفكري . خلاصة القول، أن نجاح أي مديرية يعود بجزء كبير منه إلى امتلاكها لمدراء إداريين لهم القدرة على العمل لتقبل آراء المرؤوسين، ولديها درجات عالية من الالتزام التنظيمي ، وهذا ما يؤكد الدور الاستراتيجي للمدراء في بناء القدرات الإستراتيجية . وتكمن مشكلة في مجموعة من التساؤلات والاستنثارات البحثية في سبيل الوصول إلى مقصدها من هذا المبحث، وتتمثل التساؤلات بالآتي وكما يرى: (Mikko, 2006 , 11

أولاً: هل تؤثر الموارد البشرية بشكل عام والمدراء بشكل خاص في بناء القدرات الاستراتيجية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي؟
ثانياً: كيف يمكن أن تسهم المديرية النشاط الرياضي والمدرسي من خلال التكامل الاداري الذي يعتمد في بناء القدرات الإستراتيجية؟

وتمثلت اهداف البحث في التعرف على تأثير التكامل الاداري في بناء والقدرات الاستراتيجية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد والتعرف على العلاقة بينها وكذلك التعرف على القدرات الاستراتيجية لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد . وتمثلت فرضياته بوجود علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الاداري بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية . و وجود تأثير معنوي للتكامل الاداري في بناء القدرات الإستراتيجية ، وكذلك وجود تباين في تأثير التكامل الاداري في بناء القدرات الإستراتيجية وشملت مجالات البحث على المجال البشري المتمثل بمدربي منتخبات التربية لمحافظة بغداد . والمجال الزماني

بالمدة الممتدة من 2019\1\7 - لغاية 2019\3\7 . اما المجال المكاني فكان مديريات النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد .

2-1 منهج البحث

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

2-2 : مجتمع وعينة البحث

اشتمل أفراد عينة الدراسة على مدربي منتخبات التربية لمحافظة بغداد المتمثلة بالمدرسين العاملين ضمن المديرية والبالغ عددهم (178) مدرب . اذ تم توزيع (178) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مديرياتهم يوم تواجدهم وقد استرجع منها (150) استمارة فقط وبما هو نسبته 84,269% من مجتمع الأصل .

2-3 وسائل جمع المعلومات:

(المصادر الأجنبية والعربية وشبكة المعلومات الدولية ، الدراسات والبحوث المرتبطة)

2-4 الأدوات والأجهزة المستخدمة :

استخدم الباحث الأدوات والأجهزة الأكثر أهمية في موضوع البحث بغية القيام بإجراءات البحث الميدانية وهي : (المقابلة ، الاستبيان ، فريق العمل المساعد ، استمارات جمع البيانات وتفرغها ، جهاز كمبيوتر نوع hp.core.i3 (LAP TOP) ، حاسبة يدوية نوع (SHARP-E1-531) ، الوسائل الإحصائية) .

2 - 5 وصف الاستبانة :

فقد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات ، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة ، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتويات الاستبانة المعتمدة في الدراسة .

الجزء الاول:

يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس الخاصة بالتكامل الاداري والتي شملت (27) عبارة لقياسه ، وقد لجأ الباحث إلى إخفاء متغيرات التكامل الاداري بوصفها متغيرات فرعية في استمارة الاستبانة وذلك بهدف التعرف على آراء الأفراد المبحوثين في مديريات النشاط الرياضي والمدرسي ، ويعود سبب ذلك إلى تجنب ذكر متغيرات التكامل الاداري إلى توجه المبحوثين في الإجابة عن التكامل الاداري الإيجابي وإهمال الأخرى، وقد توزعت أسئلة هذا الجزء على النحو

الآتي: المتغير الاول (الاستراتيجية) إذ شمل (10) عبارة ، والمتغير الثاني وهو (الاتصال والتأثير) وشمل (9) عبارة، ثم المتغير الثالث وهو (المهارات) وشمل (8) عبارة .
الجزء الثاني:

يتضمن هذا الجزء المتغير المعتمد (القدرات الإستراتيجية) إذ تضمن المتغير الأول ((المعرفة الفنية لخلق القيمة) ، وشمل (5) فقرات ، ثم تلاه المتغير الثاني وهو (القدرة على توليد الموارد وامتلاكها) وشمل (5) فقرات ، ثم المتغير الثالث الذي عبّر عن (التقانة المستخدمة) وتضمن (6) فقرات.

وفي جميع مقاييس الاستبانة تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق ،اتفق الى حد ما ، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وتشير إجابات المبحوثين (أُتفق بشدة ، أُتفق) إلى قوة تأثير التكامل الاداري في بناء القدرات الإستراتيجية، في حين تعبّر إجابات المبحوثين (لا أُتفق ، لا أُتفق بشدة) عن ضعف متغيرات التكامل الاداري على التأثير في القدرات الإستراتيجية، وما كان بين ذلك (اتفق الى حد ما) فإنه يعبّر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات الدراسة . والجدول (2) يوضح تركيب استمارة الاستبيان.

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل العبارات	مجموع العبارات
أولاً	التكامل الاداري	الاستراتيجية	10-1	10
		الاتصال والتأثير	19-11	9
		المهارات	27-20	8
ثانياً	القدرات الإستراتيجية	المعرفة الفنية لبناء القيمة	32-28	5
		القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	37-33	6
		التقانة المستخدمة	43-38	6

2-6 الأسس والمعاملات العلمية للاستبانة:

2-6-1 اختبار صدق الاستبانة : خضعت الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها للتأكد من سلامتها ، وقد تمثلت تلك الاختبارات بالآتي:

1. الاختبارات قبل التوزيع:

* قياس الصدق الظاهري والشمولية

بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولية، من خلال عرضها على عدد من المحكمين والخبراء في مجال إدارة وعلم النفس والاختبار والقياس للتأكد من صحة العبارات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية ، وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة .

2-6-2 ثبات الاستبانة : لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام (ألفا كرومباخ) ، واتضح أن معامل ألفا كان (0,911) على المستوى الإجمالي للمتغيرات ، وتعدّ هذه النسبة جيدة في ميدان العلوم الرياضية .

2. الاختبارات بعد توزيع الاستمارة:

* الحيادية

حرص الباحث على التأكيد على حيادية الاستبانة وذلك بعدم التدخل في إجابات المبحوثين ومنحهم الحرية والوقت الكافيين للإجابة على عباراتها.

* الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة ، فقد تمّ الاعتماد على الاتساق الداخلي للعبارات المعبرة عن متغيرات الدراسة . إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك العبارات للمتغيرات الرئيسة والفرعية المبحوثة ، وفيما يأتي توضيح لذلك على مستوى متغيرات الدراسة .

آ. الاتساق الداخلي للتكامل الإداري:

تشير الجداول (1 و 2 و 3) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة للتكامل الإداري والمتمثل بالمجالات (الاستراتيجية، الاتصال والتأثير، المهارات) مما يدل على توافر الاتساق الداخلي بين عبارات المتغيرات المذكورة ويعبر عن صدق بناء محتوياته وثباته .

ب. الاتساق الداخلي للقدرات الإستراتيجية

تشير الجداول (1 و 2 و 3) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مؤشرات قياس القدرات الإستراتيجية المتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة

المستخدمة ، مما يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بينهما ، ويشير إلى صدقها وقدرتها في القياس والتعبير عن القدرات الإستراتيجية.

2-7 التجربة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها (7) مدربين من العاملين في مديريات النشاط الرياضي والمدرسي ، تم اختيارهم بصورة عشوائية بتاريخ (2019/1/3) المصادف يوم الخميس وذلك لتحقيق الأهداف الآتية :-

1. التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وعدم وجود أخطاء فيها .
2. التعرف على مدى تفهم عينة البحث لاستمارة الاستبيان .
3. تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحدث أثناء التجربة الرئيسية .
4. تم توزيع استبانة واحدة للمتغيرين .

2-8 التجربة الرئيسية :

بعد التأكد من سلامة وصحة جميع الإجراءات وبما فيها الشروط العلمية تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة التطبيق الرئيسية والبالغ عددهم (150) مدرباً للمدة من (2019/1/7 - 2019/1/31).

2-9 أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية، تتمثل في الآتي:

1. النسبة المئوية ومعامل ارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين متغيرين ، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين عبارات متغيرات الدراسة .
2. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
3. الانحدار المتدرج لتحديد أكثر مؤشرات المتغيرات المستقلة تأثيراً في البعد المعتمد.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

3-1: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تعكس قيم الجدول (2) علاقات الارتباط بين التكامل الإداري 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.

3-1-1: علاقات الارتباط بين التكامل الاداري والقدرات الاستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الاداري بدلالة متغيراته والقدرات الإستراتيجية وكما مبين في الجدول رقم (2) ادناه.

الجدول (2) نتائج علاقات الارتباط بين التكامل الاداري والقدرات الاستراتيجية

المؤشر الكلي (للتكامل الاداري)	التكامل الاداري			المتغير المستقل
	المهارات	الاتصال والتأثير	الاستراتيجية	المتغير المعتمد
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 وتشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الاداري والقدرات الاستراتيجية في مديرية النشاط الرياضي والمدرسي على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط قيمته (0,661) عند مستوى دلالة (0,05) وتفسر هذه العلاقة قوة التكامل الاداري وقدرته الجيدة في التنبؤ بالقدرات الاستراتيجية.

اما عن علاقات الارتباط بين متغيرات التكامل 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 التكامل الاداري في بناء القدرات الاستراتيجية.

و على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين التكامل الاداري والقدرات الاستراتيجية، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية وعلى مستوى الكلية المبحوثة.

3-2: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا تم في المحور الأول إنجاز علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وسوف نتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وسيتم عرض نتائج الاختبار كآتي:

3-2-1 :علاقات التأثير بين التكامل الاداري والقدرات الاستراتيجية:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للتكامل الاداري بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية. إذ يتضح من الجدول (3) وجود تأثير معنوي للتكامل الاداري في القدرات الاستراتيجية، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0,661) من التباين في القدرات الاستراتيجية الذي يفسره التكامل الاداري في المديرية 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 الإستراتيجية في المديرية المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التكامل الاداري وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (46,642) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2,687) وعند مستوى معنوية (0,05).

الجدول (3) تأثير التكامل الاداري في القدرات الاستراتيجية

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

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

ويعرض الجدول (4) تأثير متغيرات التكامل الاداري والمتمثلة بالاستراتيجية والاتصال والتأثير والمهارات كمتغيرات مستقلة في القدرات الإستراتيجية والمتمثلة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، الثقافة 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 الاداري 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 التكامل الاداري في المعرفة الفنية لبناء القيمة للمنظمات المبحوثة. ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات التكامل الاداري 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 وبتأثيرات 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).

الجدول (4) تأثير متغيرات التكامل الاداري في القدرات الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	الاستراتيجية	الاتصال والتأثير	المهارات	R^2	F المحسوبة	الجدول
		B_1	B_2	B_3			ية
المعرفة الفنية لبناء القيمة		0,582 (5,992)*	0,746 (6,265)*	0,286 (3,904)*	0,45 6	50,249*	2,68 7
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		0,557 (4,943)*	0,728 (5,324)*	0,273 (3,340)*	0,37 4	35,894*	2,68 7
التقانة المستخدمة		0,763 (7,505)*	0,684 (4,500)*	0,684 (4,500)*	0,12 8	8,768*	2,68 7

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

كما تتأثر القدرة في توليد الموارد وامتلاكها معنوياً بالتكامل الاداري في المديرية 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 للتكامل الاداري في القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، ومن متابعة معاملات (B) واختبار (T) يمكن التعرف على مساهمة كل متغير من متغيرات التكامل الاداري في هذه العلاقة التأثيرية، إذ تشير النتائج إلى أن امتلاك بعدي الاستراتيجية والاتصال والتأثير 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 للتكامل الاداري في التقانة المستخدمة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح (0,128) من التباين في التقانة المستخدمة تفسره متغيرات التكامل الاداري تدعمه قيمة (F) المحسوبة (50,249) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

(2,687) وبدرجتي حرية (3 ، 58) عند مستوى معنوية (0,05) لتؤثر معنوية معامل التحديد (R^2).

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات التكامل الإداري في التقانة المستخدمة يتضح من متابعة معاملات الانحدار (B) واختبار (T) أن جميع المتغيرات (الاستراتيجية) و (الاتصال والتأثير) و (المهارات) 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.

3-3: تحليل التباين في تأثير التكامل الإداري في بناء القدرات الإستراتيجية:

يعكس مضمون هذا التأثير اختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على وجود تباين في تأثير التكامل الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية، ويمثل التكامل الإداري المتغيرات المستقلة، في حين تمثل القدرات الاستراتيجية المتغير المعتمد. ويتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Step-wise) وعلى المستوى العام وكالاتي:

اعتماداً على نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي للتكامل الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية، واختبار التباين في تأثير التكامل الإداري (الاستراتيجية) و (الاتصال والتأثير) و (المهارات) تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتدرج. إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتدرج الموضحة في الجدول (5) إلى أن أكثر مجال للتكامل الإداري تأثيراً في بناء القدرات الاستراتيجية هو المجال الاستراتيجي إذ أنه يفسر (45,58) من الاختلاف في القدرات الاستراتيجية يدعمه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7,09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0,05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في التكامل الإداري الاستراتيجي إذا ما أخذ لوحده سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,637) في القدرات الاستراتيجية. كما تعكس معطيات الجدول (4) إن التكامل الإداري في مجال الاتصال والتأثير يأتي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير بعد مجال الاستراتيجية، إذ يفسر في ظل وجود التكامل الإداري الاستراتيجي (55,95) من الاختلاف في القدرات الاستراتيجية يدعمه قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3,73) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0,05)، فضلاً عن قيمة (B) التي تؤكد على أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في التكامل الإداري للاتصال والتأثير إذا ما أخذ مع التكامل الإداري الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0,430) في القدرات الاستراتيجية. أما عن مجال

المهارات فقد استنتاه التحليل لضعف تأثيره، لذا يمكن وضعه في الترتيب الثالث من حيث التأثير ولا يمكن إهمال تأثيره عملياً لأنه في اختبار الفرضية الثانية تم إثبات تأثيره المعنوي في بناء القدرات الاستراتيجية.

الجدول (5) تأثير التكامل الإداري في بناء القدرات الإستراتيجية

R ²	مؤشرات تحليل الانحدار المتدرج		المتغيرات المستقلة
	الاتصال والتأثير	الاستراتيجي	المتغير المعتمد
	B ₂	B ₁	
45,58	---	0,637 (7,09)*	القدرات الإستراتيجية
55,95	0,430 3,730)*	0,466 (4,980)*	

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

ومن خلال هذه النتائج يمكن الاجابة عن تساؤلات البحث وكالتالي :
للإجابة عن التساؤل الأول نشير إلى أن الموارد البشرية تعدّ من أهم الموجودات في المديرية، والسبب في ذلك يعود إلى امتلاك المورد البشري قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة في المديرية، فالقيمة المباشرة تتمثل بالجهد والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، في حين تتمثل القيمة غير المباشرة إلى استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى ك رأس المال والمواد الأولية والأرض والطاقة في تحقيق أهداف الكلية.

ويرى (الهيبي، 2000: 279) في هذا المجال تعدّ المهارات والمعارف والقدرات والرغبات الخاصة بالموارد البشرية من العوامل المهمة لا بل أنها تعدّ من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المديرية في المدى القصير وتعزز قدرتها على البقاء والاستمرار في المدى الطويل.

كما يرى (مساعدة، ماجد عبد المهدي، 2013، 83) إن حقيقة كون الموارد البشرية هي الأساس في بناء القدرات الإستراتيجية للمديرية أدى إلى نشوء حقل ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تعرف على أنها حلقة الوصل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المديرية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الإبداع والابتكار ، وهذا ما يدعم دور المدير وتكامله الإداري في هذا المجال..

إن التكامل الإداري الذي يؤكد على مشاركة المديرين في المديرية يسمح للمديرية ببناء قدرات استراتيجية حقيقية، وهنا يعدّ مفهوم القدرات الإستراتيجية من المفاهيم المهمة جداً ، والذي يجب أن يكون قريباً من كل من يعمل في مجال الموارد البشرية وبالأخص القيادات الإدارية مثل

المدراء ، الذي من شأنه أن يقود إلى تحديد قدرات الأفراد العاملين في المديرية وبنائها مما يعطي نقطة تميز للمديرية عن المديرية الأخرى في ضوء التنافس المستند على المعرفة . وللإجابة عن التساؤل الثاني يشير (الحريم، حسين :2010: 285-288) إلى أن القدرات الاستراتيجية تتخذ أشكالاً مختلفة من ضمنها قدرات المدراء، التي توصف بأنها قدرات إستراتيجية ومصدر من مصادر الميزة التنافسية، إلا أن القدرات الإستراتيجية قد تأخذ أشكالاً أخرى كالبحث والتطوير، وأي شيء آخر يسمح للمديرية بالنجاح ويحقق لها الأهداف ويحقق لها القدرة في التفوق على المنافسين، إن مهمة المدراء في المديرية هي العمل على التحديث والتطوير المستمر في الأفراد العاملين والذي يعد النموذج المثالي لبناء القدرة الإستراتيجية على مستوى المديرية والتي تمكن من بناء قدرات إستراتيجية متنوعة في الموارد البشرية وبالأخص المدراء الإداريين فيها.

كما اكداً (نعساني وعقلي، 2006: 34). يمكن القول بأن الادارة بوصفها قدرة استراتيجية لمديرية النشاط الرياضي والمدرسي ، تسعى المديرية إلى وضع إستراتيجية موارد بشرية على وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المديرية الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها في توفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المديرية بأعلى مستوى من الإنجاز والأداء من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها

حيث رأى (الابراهيم : 2010: 235-256) ان المديرية تسعى إلى بناء القدرات الإستراتيجية وامتلاكها في مجالات عملها المختلفة، عليه تقوم المدراء الإداريين ببذل كل الجهود التي تسهم في تمييز اداء المديرية أو خدماتها عما تقدمه المديرية المناظرة ، وهناك العديد من الوسائل التي تحقق للمديرية ذلك من خلال المزايا التنافسية المستمدة من القدرة الإستراتيجية، ومع ازدياد الضغوط التنافسية ودخول المنافسة في إطار العالمية نجد أن دور الادارة وأنماطها المتنوعة أصبح مميزاً في بناء القدرات الاستراتيجية للمديرية.

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 ان هناك تركز في إجابات المبحوثين حول الاتفاق بشدة على اعتماد التكامل الاداري الاستراتيجي من قبل غالبية المدراء في المديرية المبحوثة وعينة الدراسة. و أوضحت نتائج تشخيص التكامل الاداري للاتصال والتأثير، بأن نسبة اتفاق المدراء المبحوثين كانت عالية، وهذا يدل على وجود بعض المدراء الذين يستحوذون على السلطة في

مديرية النشاط الرياضي والمدرسي و هناك اتفاق عالٍ بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام المديرية بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء. و على الرغم من الفجوة من حيث التقانة التي تمتلكها المديرية المبحوثة بينها وبين المديرية المشابهة لها في الدول المتقدمة، إلا أن المديرين يرون بأن مديريتهم تمتلك التقانة وتستخدمها بشكل جيد وبما يساهم في دعم المعارف وتحقيق القدرات الاستراتيجية للمديرية. وأبرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الإداري (الاستراتيجية، والاتصال والتأثير، والمهارات) وبين بناء القدرات الاستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة). وكذلك أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للتكامل الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية وتأثير معنوي للتكامل الإداري في أبعاد بناء القدرات الاستراتيجية. ولقد أبرزت نتائج التحليل تبايناً في شدة تأثير التكامل الإداري في بناء القدرات الاستراتيجية، حيث ظهر مجال الاستراتيجية متصدراً الترتيب من حيث قوة التأثير يليه الاتصال والتأثير واعتماداً على هذه النتائج يوصي الباحث بالاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، كما يجب أن تعمل المديرية على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وضرورة تطوير التقانة المستخدمة في المديرية والعمل على تدريب المديرين على استخدامها وتوظيفها في تدعيم القدرات الاستراتيجية. وكذلك توصي الدراسة العمل على تدعيم التكامل الإداري الاستراتيجي كونه أكثر مجال تأثيراً في دعم بناء القدرات الاستراتيجية لمديرية النشاط الرياضي والمدرسي .

المصادر :

- 1- السنهوري ، محمد مصطفى؛ الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق : (دار الفكر الجامعي ،مصر 2013) ص 72.
- 2- راضي فاضل غباش ؛ دور خيارا التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجدد الاستراتيجي ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2013 ، ص 41
- 3- الحريم ، حسين محمد ؛ إدارة المنظمات - منظور كلي ، ط 2 : (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010) ص 58.
- 4- الغنزي ، سعد علي ؛ عناصر القوة في القيادة (الادارة - المنظمة - الموارد البشرية - الاستراتيجية) : (دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، جمهورية العراق ، 2015) ص 63 .

5- مساعدة ، ماجد عبد المهدي ؛ الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ، عمليات ، حالات تطبيقية (دار الميسرة ، الاردن 2013) ص 83 .

6- نعساني وآخرون ؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) : (مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، دمشق ، سوريا ، 2006) .

7- هرمان ، نوربرت ؛ الإدارة بالتوافق : الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، 2003 ، ترجمة ، هاني صالح : (مكتبة العبيكان ، الرياض) ص 38 .

8- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) : (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000) ص 76 .

9- شاويش ، مصطفى نجيب ؛ إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، ط 3 : (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000) ص 44 .

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

11- Mikko Ketokivi& Roger Schroeder(2006)
(Organizational Differentiation and Integration: A new look at an old theory

