

الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية
في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

م.م علي جبر جهاد م.م كرار جعفر عباس

المديرية العامة لتربية محافظة الدوانية

وزارة التربية

ملخص البحث العربي:

أن الهاجس الذي يُطارد المؤسسات التعليمية دائماً ويدفعها للدخول في حالة من الديمومة والاستمرارية ويجعلها قادرة على اللحاق في ركب المؤسسات المتميزة والناجحة هو تحقيق أعلى مستوى من الاداء، من خلال التمازج الذي تسعى لأحداثه بين ما يمتلكه افرادها من قدرات وبين ما اكتسبوه من خبرة بالشكل الذي يُظهر أدائهم متناغماً الى حد كبير مع أداء المؤسسة لتكون المحصلة النهائية هي تحقيق ما تصبوا اليه ورفع أداء المؤسسة وافرادها على حد سواء، ومن هنا برزت أهمية الدراسة فيتكونينظماممعرفةوتطبيقيرميايعززمنقدرة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة فيتعميقرؤيتهاالاستراتيجيةتجاه الاداء المؤسسي والتنظيمي التابع لها ومواكبةتغييراتالبيئة التعليمية المحيطة بها، اما مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الاتي: (ما هي علاقة الرؤية الاستراتيجية بالأداء المؤسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ؟)، اما هدفا البحث فهو اعداد مقياس الرؤية الاستراتيجية والاداء المؤسسي والاداء التنظيمي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، والتعرف على العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والاداء المؤسسي والاداء التنظيمي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

اما الفصل الثالث فتضمن منهجية البحث واجراءاته الميدانية حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده المتمثل بالقيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية والبالغ عددها (18) كلية عدا جامعات أقليم كردستان، موزعين عليها(98عضواً) يمثلون التشكيل القيادي الإداري للكليات (عميد الكلية، المعاون العلمي، المعاون الإداري، رؤساء الفروع) حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد تم اختيار عينة التجربة الاستطلاعية من (8 اعضاء) وعينة الاعداد من (90عضواً) وعينة التطبيق من (90عضواً) من المجتمع الاصلي. اما الفصل الرابع فتضمن عرض وتحليل ومناقشه محاور المقياس المستخدمة في البحث بالإضافة الى إيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

اما الفصل الخامس فتضمن الاستنتاجات وكان أهمها تميزت عينة البحث بإدارة فاعلة وبكل مجالاتها، أي أن هناك تفهماً من قبل الإداريين بأهميتها ودورها في تطور عمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وكذلك التوصيات واهمها إشراك العاملين في القيادات الإدارية للمؤسسات في دورات تدريبية بشكل دوري واطلاعهم على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها موضوع الاداء المؤسسي والتنظيمي.

The strategic vision and its relationship to the institutional and organizational performance of the administrative leaders in the faculties of physical education and sports sciences

millimeter. Ali Jabr Jihad
Sp.post27@qu.edu.iq

millimeter. KararJaafar Abbas
Krarj5947@gmail. Com

The obsession that always haunts educational institutions and pushes them to enter into a state of permanence and continuity and makes them able to catch up with distinguished and successful institutions is to achieve the highest level of performance, through the blending that it seeks to achieve between the capabilities of its members and the experience they have gained in a way that shows Their performance is in harmony to a large extent with the performance of the institution, so that the end result is to achieve what they aspire to and raise the performance of the institution and its members alike. Hence the importance of the study in forming a cognitive and applied system that may enhance the ability of the faculties of physical education and sports sciences in deepening their strategic vision towards institutional performance. and its organizational structure and keep pace with the changes in the surrounding educational environment. As for the research problem in trying to answer the following question: (What is the relationship of the strategic vision with the institutional and organizational performance of the administrative leaders of the faculties of physical education and sports sciences?), As for the objective of the research, it is to prepare a scale of strategic vision, institutional performance and organizational performance among the administrative leaders in the faculties of physical education and sports sciences. Sports, and to identify the relationship between the strategic vision, institutional performance and organizational performance among the administrative leaders in the faculties of physical education and sports sciences.

As for the third chapter, it included the research methodology and its field procedures, where the researchers used the descriptive approach in the survey method. The research community and its samples were identified from its limits represented by the administrative leaders in the faculties of physical education and sports sciences in Iraqi universities, which number (18) faculties except for the universities of the Kurdistan region, distributed among them (98 members). They represent the administrative leadership formation of the faculties (dean of the college, scientific assistant, administrative assistant, heads of branches), where the research sample was chosen randomly. The exploratory experiment sample was chosen from (8 members), the preparation sample from (90 members) and the application sample from (90 members) from the community the original.

As for the fourth chapter, it included presentation, analysis and discussion of the scale axes used in the research, in addition to finding correlations between the research variables.

As for the fifth chapter, it included the conclusions, the most important of which was the research sample characterized by effective management and all its fields, that is, there is an understanding by the administrators of its importance and role in the development of the work of the faculties of physical education and sports sciences, as well as recommendations, the most important of which is the involvement of workers in the administrative leaders of institutions in training courses periodically and informing them of the methods Modern administration, including the issue of institutional and organizational performance.

1- التعريف بالبحث.

1-1 مقدمة البحث وأهميته.

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أشكالها تهديدات عديدة بسبب التغيرات المحيطة المتنوعة والتطورات التكنولوجية المتطورة، مما جعلت من تلك المؤسسات تسعى الى مواكبة هذه التطورات والتغيرات السريعة والمعقدة وطريقة التكيف معها وهذا فرض على الاداريين إيجاد مهارات وأساليب ادارية جديدة غير تقليدية تتماشى مع هذه المتغيرات والمستجدات البيئية والتعامل معها بطريقة متميزة.

حيث تعدُّ الرؤية الاستراتيجية من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام كثير من الدراسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية لما لها تأثير كبير وفاعل في رسم حاضر المؤسسات ومستقبلها، كونها تمثل انموذجاً فكرياً للمستقبل المرغوب به ونقطة إرشاد لتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه إذ تجعل من المؤسسة في حالة تطلع دائم نحو المستقبل وتصور مثالي لذاتها.

اما مفهوم الأداء المؤسسي بمقام عملية منهجية لتطوير الأداء المؤسسي وذلك عن طريق التحسين والارتقاء بأداء الأفراد والجماعات من أجل الحصول على نتائج أفضل في المؤسسة ، ويوضع في الحسبان المعايير ومتطلبات الكفاءة والفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف بجدارة وفاعلية تامة.

وأن الهاجس الذي يُطارد المؤسسات التعليمية دائماً ويدفعها للدخول في حالة من الديمومة والاستمرارية ويجعلها قادرة على اللحاق في ركب المؤسسات المتميزة والناجحة هو تحقيق أعلى مستوى من الاداء، من خلال التمازج الذي تسعى لأحدثه بين ما يمتلكه افرادها من قدرات وبين ما اكتسبوه من خبرة بالشكل الذي يُظهر أدائهم متناغماً الى حد كبير مع أداء المؤسسة لتكون المحصلة النهائية هي تحقيق ما تصبوا اليه ورفع أداء المؤسسة وافرادها على حد سواء. ومن هنا برزت أهمية الدراسة فيتكوين نظام معرفي وتطبيقي ربما يعزز من قدرة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في تعميق رؤيتها الاستراتيجية تجاه الأداء الموسسي والتنظيمي التابع لها ومواكبة تغييرات البيئة التعليمية المحيطة بها.

1-2 مشكلة البحث.

إذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة فان الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الموسسي والتنظيمي هو جوهر نجاح العملية الإدارية بل هي قلبها النابض لأنها تعتبر سر نجاحها حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى التأثير والتطور الذي يصاحب كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة على وفق متغيرات البحث، حيث تكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الاتي: (ما هي علاقة الرؤية الاستراتيجية بالأداء الموسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة؟).

3-1 أهداف البحث.

1- اعداد مقياس الرؤية الاستراتيجية والاداء المؤسسي والاداء التنظيمي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

2- التعرف على العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والاداء المؤسسي والاداء التنظيمي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

4-1 مجالات البحث.

1-4-1 المجال البشري: القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة المتمثلة بـ(العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الفروع) في الجامعات العراقية.

1-4-2 المجال الزمني: للفترة من (2019/5/29) الى (2019/8/2).

1-4-3 المجال المكاني: كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية في الجامعات العراقية.

3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

3-1 منهج البحث : استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته وطبيعة مشكلة البحث.

3-2 مجتمع وعينة البحث: تم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده المتمثل بالقيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية والبالغ عددها (18) كلية عدا جامعات إقليم كردستان، موزعين عليها (98 عضواً) يمثلون التشكيل القيادي الإداري للكليات (عميد الكلية، معاون العلمي، معاون الاداري، رؤساء الفروع) حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد تم اختيار عينة التجربة الاستطلاعية من (8 اعضاء) وعينة الاعداد من (90 عضوا) وعينة التطبيق من (90 عضوا) من المجتمع الاصلي.

3-3 الوسائل والادوات المستعملة في البحث:

1-المصادر العربية والاجنبية.

2-الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).

3-فريق العمل المساعد.

4-استمارة تفرغ البيانات.

5-جهاز حاسوب محمول نوع (Dell).

4-3 إجراءات البحث الميدانية.

لتحقيق أهداف البحث التي ينبغي للباحثان الوصول إليها كان عليه أتباع خطوات أساسية محددة للوصول إلى الغاية المنشودة فضلاً عن بعض الخطوات التفصيلية، ومن هذه الخطوات هي:

3-4-1 إجراءات إعداد المقاييس.

لتحقيق أهداف البحث في التعرف على الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي والاداء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث قام الباحثان بأعداد المقاييس (1. الرؤية الاستراتيجية 2. الاداء المؤسسي 3. الاداء التنظيمي)، حيث تم الاستعانة بالمصادر والأدبيات الخاصة بموضوع البحث والاستفادة منها في تحديد محاور المقاييس وصياغة عباراتها والاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة والاستفادة من توصياتها، فقد امكن صياغة عدد من العبارات لكل محور من المحاور المقترحة حيث تم الاتصال بعدد من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية حيث تم عرضها إلكترونياً عليهم عن طريق البريد الإلكتروني والبرامج الأخرى (ملحق 1)، وفي ضوء الخطوة السابقة فقد أمكن صياغة عدد من العبارات للبحث الحالي (المقاييس) بصورته الأولية، حيث ضم مقياس الرؤية الاستراتيجية (4 محاور لكل محور 5 عبارات)، ومقياس الاداء المؤسسي (4 محاور لكل محور 4 عبارات)، ومقياس الاداء التنظيمي (3 محاور لكل محور 5 عبارات) (ملحق 2).

وبعد ذلك قام الباحثان بعرض المقاييس على مجموعة 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، وبعد هذا الاجراء حصلت جميع عبارات المقاييس على صلاحية المحكمين والخبراء، وبعد جمع البيانات وتقريغها استعمل الباحثان اختبار (كا²) للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها وقد أظهرت النتائج صلاحية عبارات مقياس الرؤية الاستراتيجية والاداء المؤسسي والاداء التنظيمي، حيث كانت قيمة (كا²) المحسوبة تتراوح بين (4.67 - 7.72) وبمستوى خطأ (0.000)، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس يحتويان على عبارات يمكن أن تميز الأشخاص نحو مقياس الرؤية الاستراتيجية ومقياس الاداء المؤسسي ومقياس الاداء التنظيمي.

2-4-2 التجربة الاستطلاعية للمقاييس.

تم اجراء التجربة الاستطلاعية للمقاييس يوم (2019/6/26) على عينة قوامها (8 اعضاء) تم اختيارهم بشكل عشوائي وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو:-

*التأكد من وضوح تعليمات المقاييس.

*التأكد من وضوح العبارات وعدم وجود الاخطاء فيها.

*الوقوف على المعوقات والسلبيات التي قد تحدث اثناء تطبيق التجربة الرئيسية.

*التأكد من كفاءة ومهام فريق العمل المساعد.

2-4-3 التجربة الرئيسية للمقاييس (عينة الاعداد).

تم تطبيق التجربة الرئيسية على عينة البحث (عينة الاعداد) والبالغة (90 عضواً) خلال المدة (1-2019/7/3)، إذ تم توزيع المقاييس الثلاثة على العينة مع ضرورة التأكيد على المختبر بالإجابة لبديل واحد خلال وضع إشارة (√) امام البديل الذي يجده مناسباً، وبعد الانتهاء من الاجابة تم جمع المقاييس وتدقيقها وتفرغها باستمارات خاصه ، وقد تبين ان جميع المقاييس مكتملة الاجابة، ومن خلال جمع درجات البدائل لكل عبارة لتمثل في النهاية الدرجة الكلية للمقياس لأجل معالجتها احصائياً باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة.

2-4-4 التحليل الاحصائي لعبارات المقاييس.

مهما بلغت دقة الأساليب المنطقية وأحكام الخبراء فإنها لا تغني عن التجريب الميداني للمقياس وتحليل درجات عباراته باستعمال الأساليب الإحصائية، كون التحليل الإحصائي يتحقق من مضمون العبارة في قياس ما أعدت لقياسه من خلال التحقق من بعض المؤشرات القياسية للعبارة مثل قدرتها على التمييز بين المستجيبين ومعامل صدقها، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس يحتويان على عبارات يمكن أن تميز الأعضاء نحو المقاييس المستخدمة في البحث.

3-4-5 الاسس العلمية للمقاييس.

لغرض الكشف عن صدق عبارات المقاييس وبشكل صحيح فإن الخطوة التي تلي تصحيح المقاييس تعتمد على النظر في عباراته التي يتكون منها لذا فقد يكون المقياس صالحاً من خلال النظر إليه ، باستخدام التحليل الإحصائي الذي سيكشف عن دقة العبارات في قياس ما وضعت من اجل قياسه.

أولاً: صدق المقاييس.

لقد ذهب الباحثان إلى التحقق من صدق المقياس باستخدام نوعين من أنواع الصدق:

- 1/ **صدق المحتوى**/ إذ قام الباحثان بأعداد المقياس وتحديد محاوره وعباراته بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية لإقرار صلاحية العبارات وتقدير مدى قياس كل عبارة لأبعاد المقياس.
 - 2/ **صدق البناء**/ يعد من أكثر أنواع الصدق ملائمة لبناء المقاييس ويسمى بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، حيث تعد الدرجة الكلية للمحور او المقياس بمثابة قياسات معيارية آنية من خلال ارتباط درجات الأفراد على عبارات المقياس وبالتالي فإن ارتباط درجة العبارة مع الدرجة الكلية للمحور.
- ### ثانياً: الثبات.

استخدم الباحثان لقياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لعبارات أداة المقياس.

3-4-6 التطبيق النهائي للمقاييس (عينة التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد المقاييس أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق حيث قام الباحثان بتطبيق المقاييس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (90 عضواً) حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات من

العينة وتم للفترة من (2019/7/27-25) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل عضواً درجة خاصة به.

3-4-7 الوسائل الإحصائية.

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في استخراج نتائج البحث الحالي.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل اجابات افراد عينة التجربة الرئيسية التي توصلنا اليها بعد معالجتها احصائيا ومناقشتها.

4-1 الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس الرؤية الاستراتيجية وتحليلها ومناقشتها.

جدول (1)

يبين الوصف الاحصائي لمحاور مقياس الرؤية الاستراتيجية لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الخطأ Sig
1	محورالطموح	5	33	36.43	14.21	3.49	0.000
2	محور الموارد البشرية	5	35	39.56	12.24	3.78	0.000
3	محور الهيكلية	5	34	36.85	13.29	3.48	0.000
4	محور القدرة على التطوير	5	36	39.21	14.18	3.35	0.000

يبين الجدول اعلاه الوصف الاحصائي لعينة التطبيق على مقياس الرؤية الاستراتيجية لأفراد عينة

التطبيق والبالغ عددهم (90 عضواً) وبعد تحليل اجاباتهم ومعالجتها احصائياً، تبين ان الوسط الفرضي (33) والوسط الحسابي (36.43) والانحراف المعياري (14.21) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر انقيمة (T) المحسوبة (3.49) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محورالطموح، حيث يرى الباحث إلى تميز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الإدارية بمستوى طموح جيد يدعو إلى الاهتمام بتحقيق مستوى انجاز لم يسبق تم انجازه والعمل على وفق معايير عالية الجودة، وهذا ناتج طبيعي من وجهة نظر الباحث كون أفراد العينة ذوي كفاءات وشهادات علمية عالية ولديهم رغبة واندفاع نحو انجاز الأعمال بشكل متميز ومختلف.

اما بالنسبة لمحور الموارد البشرية تبين ان الوسط الفرضي (35) والوسط الحسابي (39.56) والانحراف المعياري (12.24) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.49) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور الموارد البشرية، حيث يرى الباحثان المؤسسات تؤمن بضرورة أحداث التغيير في اتجاهات وخصائص العاملين والافراد لتوسيع قدراتهم على مواجهة الظروف الحالية والمستقبلية كون من خلالهم الحكم

على نجاح أو فشل عمليات التغيير إذ تقوم المؤسسة بتوجيه سلوكيات العاملين بما يتناسب مع أهدافها وطموحاتها من خلال القيام بعملية التدريب أو وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار الافراد الجدد، حيث ان إحداث تغييرات تنظيمية في اتجاهات وقيم وخصائص الأفراد العاملين يؤدي الى تطوير أدائهم ومهاراتهم (1-2007).

اما محور الهيكلية تبين ان الوسط الفرضي (34) والوسط الحسابي (36.85)، والانحراف المعياري (13.29) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.48) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور الهيكلية، حيث يرى الباحث أن المؤسسات الإدارية (الكليات) في ضوء الظروف المحيطة بها جادة في اعادة توزيع الاختصاصات والوظائف وتقسيم الأعمال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بغية تفعيل عمليات الاتصال والتعاون والشاركة الحقيقية ما بين أقسامها والمنظمات الأخرى، تهتم قادة المؤسسات بهذا المجال بغية تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التمهيديّة والتطويرية وتحسين بيئة العمل وظروفه بالشكل الذي يسمح لأعضاء المؤسسة من المساهمة في عملية التخطيط وصنع القرارات من خلال تفعيل عمليات الاتصال والتعاون بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى (2-2008).

واخيرا محور القدرة على التطوير تبين انالوسط الفرضي (36) والوسط الحسابي (39.21) والانحراف المعياري (14.18) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.35) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية مجال الاستثارة الفكرية، حيث يرى الباحث حصول هذه الخاصية على نسبة ارتفاع جيدة وهذه تشير إلى تميز قادتها بالقدرة على التطوير من خلال حث العاملين للتعرف على أساليب العمل المتطور واعتمادها في تطوير أسلوب عملهم وذلك يعود إلى كون أفراد العينة المبحوثة اساتذة جامعيين وقادة عمل يمتلكون قدرات وخبرات علمية ومعرفية فضلاً عن طبيعة العمل عن طرائق وأساليب عمل متميز تحقق افضل النتائج، عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات الادارية كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة لها (3-2007).

4-2 الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس الاداء الموسسي وتحليلها ومناقشتها.

جدول (2)

يبين الوصف الاحصائي لمحاور مقياس الاداء الموسمي لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الخطأ Sig
1	محور اتخاذ القرار	4	35	40.43	13.21	3.42	0.000
2	محور التحسين المستمر	4	40	39.78	12.24	3.89	0.000
3	محور الوقت	4	36	36.89	10.29	3.48	0.000
4	محور الرقابة	4	38	39.21	16.18	3.65	0.000

يبين الجدول اعلاه الوصف الاحصائي لعينة التطبيق على مقياس الروية الاستراتيجية لأفراد عينة

التطبيق والبالغ عددهم (90 عضواً) وبعد تحليل اجاباتهم ومعالجتها احصائياً، تبين ان الوسط الفرضي (35) والوسط الحسابي (40.43) والانحراف المعياري (13.21) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر انقيمة (T) المحسوبة (3.42) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور اتخاذ، حيث يرى الباحث ان اتخاذ القرار هو عبارة عن أنها اختيار بديل من بين البدائل المتعددة للقيادات الادارية وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات وقد يكون ذلك تحت ظروف وضغوط غير مؤكدة ومتغيرة مما قد يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب الذي يصبون اليه.

اما بالنسبة لمحور التحسين المستمر تبين ان الوسط الفرضي (40) والوسط

الحسابي (39.78) والانحراف المعياري (12.24) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.89) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور التحسين المستمر، حيث يرى الباحث ان عملية التحسين مهمة للقيادات الإدارية في المؤسسات حيث تعتبر عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في أماكن صغيرة متكررة الحدوث قياساً بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال اختيار الأفضل والاحسن في المواقع والأماكن بمعدلات معينة، حيث تعتبر التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي عن طريقها يمكن تحفيز المديرين والعاملين لديها وفي جميع مستوياتها نحو تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة (4-2014).

اما محور الوقت تبين ان الوسط الفرضي (36) والوسط الحسابي (36.89)، والانحراف المعياري (10.29) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.48) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور الوقت، حيث يرى الباحث ان المؤسسة تكون مستمرة وقائمة واكثر استقرارا عندما يكون أدائها عال ومتميز وذا وقت مناسب ومستمر، ويرى (عبد الهادي وميسون) أن جودة الأداء الموسمي أصبحت اليوم تشكل سلاحا تنافسيا

هاما للمؤسسات المعاصرة من خلاله أن تواجه تحديات الوقت، سواء كانت تلك المنظمات انتاجية ام خدمية او حتى منظمات غير ربحية لذا ينبغي الاهتمام بموضوع الاداء المؤسسي، كما يجب على كل مؤسسة ان تضعه في جدول أولوياتها هذا الشيء (5-2017).

واخيرا محور الرقابة تبين انالوسط الفرضي (38) والوسط الحسابي (39.21) والانحراف المعياري (16.18) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.65) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور الرقابة، حيث يرى الباحث ان الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة وتسهم بشكل كبير في ضمان تحقيق الأداء المؤسسي وهي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط، كما تعد أنها عملية مستمرة منذ بدء مراحل الإدارة حتى آخر مرحلة من التنفيذ، وقد تعددت مفاهيم الرقابة نظراً لأهميتها في عمل المؤسسات الإدارية، حيث تعتبر عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الجهة الرقابية للتأكد من أن ما يجري من عمل داخل المؤسسة يتم وفقاً للخطط والسياسات الموضوعية (6-2003).

3-4 الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس الاداء الوظيفي وتحليلها ومناقشتها.

جدول (3)

يبين الوصف الاحصائي لمحاور مقياس الاداء التنظيمي لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الخطأ sig
1	محور الكفاءة	5	38	36.43	14.21	3.36	0.000
2	محور الفاعلية	5	39	39.56	12.24	3.71	0.000
3	محور الابداع التنظيمي	5	37	40.89	14.29	3.46	0.000

يبين الجدول اعلاه الوصف الاحصائي لعينة التطبيق على مقياس الأداء التنظيمي لأفراد عينة

التطبيق والبالغ عددهم (90 عضواً) وبعد تحليل اجاباتهم ومعالجتها احصائياً، تبين ان الوسط الفرضي (38) والوسط الحسابي (36.43) والانحراف المعياري (14.21) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر انقيمة (T) المحسوبة (3.36) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور الكفاءة ، حيث يرى الباحث ان التميز للقيادات الإدارية للمؤسسات لم يعد كافياً أن يكون أدائها بالطرق التقليدية إنما يجب ان يكون التغيير والتجديد سمة من سماتها وهذا التغيير يستوجب إحداثه وجود ظروف مناخية وتنظيمية مُشجعة ووسائل توفر الراحة وتحافظ على مستوى مرتفع من الرضا لدى الافراد بالشكل الذي يُهيئ بيئة حاضنة كون الاخير واحد من مُتطلبات الادارة المُعاصرة التي تفتح أمام المؤسسات آفاق النجاح ويُشكل جانب حيوي وضروري في جميع أنشطتها، حيث تعبر على انها القدرة

على اختيار المسلك الذي يُحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي الوصول الى الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة(7-2013).

اما بالنسبة لمحور التحسين المستمر تبين ان الوسط الفرضي(39) والوسط الحسابي(39.56) والانحراف المعياري (12.24) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T المحسوبة(3.71) وعند مستوى خطأ(0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور الفاعلية، حيث يرى الباحث أن أهمية الفاعلية تنبثق من كون فاعلية المجتمع مرهونة بفاعلية قياداتها ومؤسساتها على اختلافها واختلاف المجالات التي تشغلها سواء كان المجال السياسي أو الاقتصادي أو الرياضي أو الاجتماعي وهذه المؤسسات وجدت للإيفاء بواجبات مُعينة وتحقيق أهداف مُعينة يخولها المجتمع بذلك. ان هذه المؤسسات قائمة بجهد وتعاضد مساهمات الافراد ليبقى عليها على قيد الحياة لذا يتطلب منها تحقيق أهدافها التي هي بالمحصلة النهائية أهداف الافراد والمجتمع ككل(8-2006).

اما محور الابداع التنظيمي تبين ان الوسط الفرضي(37) والوسط الحسابي(40.89)، والانحراف المعياري(14.29) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة(3.46) وعند مستوى خطأ(0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور الابداع التنظيمي، حيث يرى الباحثان المؤسسات الإدارية التي لاتضع الابداع نُصب عينيهما في عملها وانشطتها سينتهي بها المطاف الى التردّي والاختفاق وحتى لا يتراجع العمل يجب على كل فرد في المنظمة أن يتحلى بالابداع لِيُساهم في رفع وتيرة التنمية والتطوير في المؤسسة وله هو شخصياً.

4-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين الرؤية الاستراتيجية والاداء الموسمي وتحليلها ومناقشتها.

جدول (4)

علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقياسي البحث

ت	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
1	الرؤية الاستراتيجية	0.692	0,000	معنوي
	الاداء الموسمي			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$				

إذ يتبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياس(الرؤية الاستراتيجية) و(الأداء الموسمي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.692) وبمستوى الخطأ (0,000) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية، ويعزو الباحث ذلك الى ان الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية هو مستوى جيد وذلك معتمد على الخبرة العلمية التي يتمتع بيها افراد عينة البحث بالإضافة الى التجارب الكثيرة التي مرت عليهم اثناء مدة عملهم وكذلك الأداء الموسمي وادراكهم كيفية

التعامل مع مختلف الظروف والقدرة على تحمل ضغوط العمل وتجاوزها بالشكل الذي ينسجم في المقدرة على عدم تأثيرها في تقديم الخدمات الإدارية والرياضية لتحقيق الاهداف المنشودة لديهم.

4-5 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين الرؤية الاستراتيجية والاداء التنظيمي وتحليلها ومناقشتها.

جدول (5)

علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقياسي البحث

ت	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
1	الرؤية الاستراتيجية	0.736	0,000	معنوي
	الاداء التنظيمي			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$				

إذ يتبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياس (الرؤية الاستراتيجية) و (الأداء التنظيمي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.736) وبمستوى الخطأ (0,000) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية ويعزو الباحث أهمية الرؤية الاستراتيجية تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة عن طريق تمكين مسؤوليات القيادات الإدارية في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين بقية القيادات واحترام زملاء العمل في مناقشة امورهم الإدارية والتنظيمية وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وأشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاطهم وتحفيز الافراد على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل المعطاة لديهم.

5-الاستنتاجات والتوصيات.

5-1 الاستنتاجات.

1-تحديد الرؤية الاستراتيجية واتجاهاتها المستقبلية وذلك لأهميتها للقيادات الإدارية في حشد طاقات وحماس ومهارات الأعضاء تجاه وضع رؤية قادرة على توجيه نشاطات عمل الكليات وزيادة قدرتها للتحرك في الاتجاه الصحيح.

2-الرؤية الاستراتيجية اكثر أهمية والحاحاً في مراحل تحول الكليات وإجراء التغييرات المهمة التي ترافقها إذ تعمل على توضيح الاتجاه العامل لتغيير وتبسط الافال قرارات التفصيلية وتحفز العاملين لأتخاذ الأفعال الصحيحة وعلى وفق الاتجاه المعلن بسرعة وبطريقة كفوة.

3-تميزت عينة البحث بإدارة فاعلة وبكل مجالاتها، أي أن هناك تفهماً من قبل الإداريين بأهميتها ودورها في تطور عمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

4-الإدارة الفاعلة ومجالاتها لها دور وعلاقة في الحفاظ على مستوى الأداء الموسسي بشكل مقبول.

5-ان الاتجاه نحو التحديث في الادارة له علاقة في الأداء التنظيمي لدى القيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

5-2 التوصيات.

- 1- إشراك العاملين في القيادات الإدارية للمؤسسات في دورات تدريبية بشكل دوري وإطلاعهم على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها موضوع الاداء الموسسي والتنظيمي.
- 2- تشجيع العمل بروح الفريق وإيجاد درجة عالية من الثقة والتعاون بين أعضاء المجلس لتقليل الصراع بين الأفراد والمجموعات.
- 3- ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب لمختلف الكوادر التعليمية، لتنمية قدراتهم في مجال تعاملهم، والتدريب على استخدام الحاسوب والأجهزة المكتبية الحديثة لضمان الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الموسسي.
- 4- ضرورة الاهتمام من قبل قيادات المؤسسات الادارية بالكوادر التدريسية والعاملين ومنحهم الحوافز والتشجيعات على أسس علمية هادفة لضمان رفع مستوى جودة أدائهم والارتقاء به.

المصادر

- 1- طاهر محسن ووائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان، 2007.
- 2- رحيمة سلمى: تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
- 3- صالح مهدي وطاهر محسن: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان، 2007.
- 4- ناصر محمد سعود: الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط2014، 1.
- 5- عبد الهادي علي، ميسون علي: رأس المال الفكري ودوره في جودة الاداء الموسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2017.
- 6- خالد الهيتي: أدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2003.
- 7- حسن نوفل عبدالرحمن : اثر التمكين على الابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، 2013.
- 8- نور الدين تاويريرت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2006.

ملحق (1)

أسماء الخبراء والمختصين الذين تم عرض المحاور والعبارات المقترحة عليهم

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1	خالد أسود لاخي	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
2	جاسم جابر محمد	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء/ قسم النشاطات الطلابية
3	صلاح وهاب شاكر	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
4	عماد عزيز نشمي	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
5	حسن غالي مهاوي	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان
6	سلام حنتوش رشيد	أ.د.	الإدارة الرياضية	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية
7	ساجت مجيد جعفر	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
8	بهاء حيدر فليح	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
9	نبيل حسين عباس	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
10	فائز حسن عبد	م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

ملحق (2)

المقاييس المستخدمة بالبحث

١ - مقياس الرؤية الاستراتيجية	
اولاً	الطموح
1	العمل بجدية من اجل تحقيق التفوق والانجاز العالي داخل الكلية.
2	التضحية باختياراتنا الحالية من اجل مستقبل افضل.
3	تحديد اتجاهاتنا المستقبلية على وفق معايير عالية الجودة .
4	اعتماد الوضوح التام بتحديد الاتجاهات والطموحات المستقبلية للعاملين داخل الكلية وخارجها.
5	توجيه العاملين داخل الكلية بضرورة التفكير المستقبلي .
ثانياً	الموارد البشرية
1	استبدال العاملين الحاليين بأخرين اكثر كفاءة في مستوى ادائهم الوظيفي.
2	تدريب العاملين الحاليين واكسابهم المعارف والمهارات.
3	توجيه سلوكيات العاملين وبما يتناسب مع اهداف الكلية وطموحاتها.
4	وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
5	بث الثقة في نفوس العاملين باتجاه العمل بقيم الكلية ومعتقداتها.
ثالثاً	الهيكلية
1	يتم توزيع الصلاحيات وقنوات تدفق السلطة بين فترة وأخرى.
2	تجميع الأنشطة والمهام ذات طبيعة العمل الواحدة.
3	تنظيم آلية اتصال فعالة ضمن الكلية الواحدة ومع الكليات الاخرى.

4	تقسيم العمل وتوزيعه حسب الوظائف والاختصاصات الوظيفية المتوفرة.
5	تحويل الرؤية الى استراتيجيات وبرامج عمل فعالة.
رابعاً	القدرة على التطوير
1	اعتماد آليات وأساليب عمل حديثة.
2	حث العاملين على معرفة أحدث اساليب العمل المتطورة.
3	البحث المستمر عن طرائق عمل متميزة تحقق افضل اداء ورؤية مستقبلية.
4	العمل على تطوير افكار العاملين بسرعة وفعالية عالية.
5	الاهتمام بمقترحات الآخرين وآرائهم اتجاه العمل.

2- مقياس الأداء الموسسي	
أولاً	محور اتخاذ القرار
1	تركز ادارة الكلية على مبدأ التحوار والمناقشات للوصول الى قرارات مناسبة معتمدة على الرؤية المستقبلية لمسارات اعمالهم .
2	تحرص ادارة الكلية على إعطاء صلاحيات لمستويات الادارية الأدنى في استقلالية اتخاذ القرار .
3	تعمل الإدارة على الاطلاع على التجارب السابقة قبل عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية .
4	تعتمد ادارة الكلية في اتخاذ القرارات استنادا على تحليلها للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.
ثانياً	محور التحسين المستمر
1	تؤمن ادارة الكلية بأن الاستقصاء عن حالات الفشل في العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية من اهم الامور التي تساعد على تحسين الخدمة التعليمية والرياضية.
2	تقوم ادارة الكلية بإرسال الموظفين في دورات تدريبية تساهم بتحسين العمل.
3	تحرص الإدارة بشكل مستمر على تحسين السياسات والإجراءات والقواعد المتبعة بالعمل التعليمي والرياضي.
4	تحرص الإدارة على عقد الندوات واللقاءات بصورة مستمرة التي من شأنها تعزيز قدرات المنتسبين في المجالات كافة.
ثالثاً	محور الوقت
1	اعتماد نظام للاتصال والتواصل في الوقت المناسب مع الآخرين.
2	يقدر المسؤول قيمة العمل الذي يتم تقديمه مقارنة بالمعايير المتوقعة ضمن الوقت المحدد.
3	يراعي الموظفون الايفاء بمواعيد إنجاز الاعمال المكلفين بها داخل الاقسام والوحدات التابعة لهم.
4	يمتلك المسؤول قدرات لإدارة الوقت في الكلية وبفاعلية تامة.
رابعاً	محور الرقابة
1	تعتمد الإدارة على آليات محددة للرقابة على الخطة المتبعة من قبل الكلية لتحسين أداء العاملين.
2	تجد الادارة أن وضوح التعليمات والقوانين للموظفين تؤدي الى سرعة إنجاز العمل.
3	تسهم الرقابة في تنفيذ القوانين التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المستقبلية.
4	تستخدم الإدارة أسلوب الملاحظة للأشراف كأداة رقابية لقياس أداء العاملين في الكليات.

3- مقياس الأداء التنظيمي	
أولاً	محور الكفاءة.
1	الانتبؤ بالمتغيرات البيئية بشكل صحيح ودقيق والادراك السليم للبيئة الواقعية وعقلانية القرارات تؤدي الى نجاح استراتيجية الكلية.
2	للأهداف أهمية في العلاقات العامة في الكلية فهي تجذب دعماً لمختلف الأفراد خصوصاً اذا وجدت هذه الاهداف تحقيقاً لمصالحها ورغباتها.
3	للكليات دور في تبني وتطبيق منهجية متكاملة للعمل باستمرار على تحسين جودة وكفاءة الاداء.
4	للكلية دور مهم في مواجهة المعرفلات والصعوبات في تهيئة الكوادر الكفوة للشروع في تطبيق برامجها المعلنة.
5	توفر الكلية بيئة عمل أكثر انسانية وكفاءة تسهم في تحسين اداء المؤسسات التابعة لها.
ثانياً	محور الفاعلية.
1	تتخذ الكلية تقويم الاداء كأسلوب اساسي في الكشف عن حاجاتها التربوية وبالتالي تحديد برامجها التطويرية.
2	الانفتاح على ما هو جديد من حيث تدريب وتطوير وتبادل خبرات العناصر البشري بوصفه العنصر الاساسي داخل الكلية.
3	الاهتمام والثقة المتبادلة بين العاملين في الكلية والادارة العليا وهي الصفة الغالبة في العمل.
4	تتم مراعاة المرونة بوضع الخطط المستقبلية للكلية بحيث تتلائم مع البيئة المحيطة.
5	تمتلك الكلية نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقييم الاداء والنتائج والانجازات.
ثالثاً	محور الابداع التنظيمي.
1	للعلاقات الاجتماعية دور مهم واساسي للكلية لأنها تؤدي الى استقطاب العاملين الموهوبين والمبدعين.
2	استفادة الكلية من تجارب الآخرين في المجالات الجديدة وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلائم مع الوضع الجديد لها.
3	تخصص الكلية اجتماعات دورية لمناقشة روى وتطلعات العاملين فيها في كل مرحلة.
4	النظام الاداري المرن يؤثر على السلوك الابداعي للكلية عن طريق تشجيع التعبير للأفكار الجديدة وتطويرها.
5	تمتلك الكلية قيادة فعالة بوضع الاسس والمعايير لتطبيق الخطط الموضوعة وقيم واخلاقيات العمل لتحقيق التميز.