



## الاتصالات التنظيمية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية وعلاقتها بأنماطهم الإدارية

أ.م.د. خالد اسود لايخ  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المثنى

[Khalid\\_swd@yahoo.com](mailto:Khalid_swd@yahoo.com)

### الملخص

يهدف البحث الحالي التعرف على واقع الاتصالات التنظيمية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية و الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية والتعرف على العلاقة الارتباطية بين الاتصالات التنظيمية والأنماط الإدارية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية علوم الرياضة العراقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وكانت عينة البحث رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية وقام الباحث بأعداد مقياسي الاتصالات التنظيمية والانماط الادارية واستنتج إن الاتصالات التنظيمية بمجالاتها الثلاثة (النازل- الأفقي،-الصاعد) التي يمارسها رؤساء الاقسام دالة إن النمط الإداري (الديمقراطي) الأكثر ممارسة لدى رؤساء الاقسام يليه (الدكتاتوري) وأقلها ممارسة النمط (التساهلي). إن للاتصالات التنظيمية دوراً فاعلاً في ممارسة (الأنماط الإدارية) من قبل رؤساء الاقسام

الكلمات المفتاحية: الاتصالات التنظيمية، رؤساء الاقسام العلمية، الانماط الادارية

### Organizational contacting of scientific Departments Heads in Physical Education colleges and Iraqi Athletic sciences and its Relation with their Administration regimes .

By: Dr. Khalid AswadLayikh, Ph.D Al-Muthanna University, Faculty of Physical Education and Athletic Sciences

The research aims at identifying the reality of organizational contacting of the scientific department heads in the physical education colleges of Iraqi athletic connectional relation between the organizational contacting and administration regimes .The researcher used the descriptive method by the surrey style ,the sample was the heads of the departments in the physical education colleges and Iraqi athletic sciences .The researcher prepared the standards of both the organizational contacting and the administrative regimes .It has been concluded that the organizational contacting in its three fields (alighted,horizontal,rising)that are performed by the heads of the department dictate that the (democratic)administrative regime is the first regime that is used by the heads ,its followed by the (dictator) raging and the (leniency) is the regime that has the third rank the organizational contacting has active role in prefacing the administrative regimes by the scientific department heads in physical education colleges and the Iraqi athletic sciences



## 1- -التعريف بالبحث :

### 1-1 -المقدمة واهمية البحث

يعتبر الأتصال عملية منظمة لنقل فكرة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى أشخاص آخرين في حدود التنظيم الإداري أو خارجه سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو وسائل أخرى مختلفة بحيث في النهاية تتحدد أهداف المؤسسة الرسمية والأتصال الإداري يعد من صميم وظائف المسؤول الإداري وعلى هذا الأساس تكون عملية الأتصال وتبادل المعلومات من أهم عوامل نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها. والأتصالات الإدارية الواضحة تسهل عملية أنسياب المعلومات داخل المؤسسة التعليمية ، إن عملية الأتصال يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو لمجموعة أخرى وعن طريقها يتم أحداث التفاعل بين الأفراد، والأتصال يعني أنشاء قنوات سليمة للتواصل الإداري والإنساني وتنظيم محتوى المداولات والمناقشات (الموافقات والاختلافات) الفكرية والتنظيمية ضمن الجهاز الإداري نفسه وبينه وبين الجهات التنظيمية الإدارية الأخرى في المحيط المعني، ويتوقف نجاح أي مؤسسة على سلامة المعلومات وكميتها ووقتها ودقتها وطريقة صياغتها، ومن دون طرح المعلومات بشكل سلس ومفهوم وبحجم كاف وواف يتعذر بقاء المؤسسات كمؤسسات فاعلة وتصاب عملية الإنتاج بالجمود والفناء، وتوصل المعلومات عادة عن طريق الاتصال، إذ إن الأتصال يعني التفاهم والمشاركة والألتحام ويساعد الأتصال الواضح الفعال بين الإداري ومروؤسيه على رفع روحهم المعنوية ويحثهم على التعاون ويقوي عندهم الشعور بالانتماء ( 2: 66). وتبرز اهمية البحث الحالي من اهمية الاتصالات التنظيمية لما لها دور وأثره فعال على الأداء الوظيفي حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي

ان من المشكلات الاساسية في العملية الإدارية هي مشكلة الأتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، فلا بد من أن يعرف المرؤوسون السبب في القرارات والتصرفات الصادرة من جهة الإدارة، وأن توفر الإدارة المعلومات والبيانات التي تكفل فهم الخطط وأسباب التغييرات فيها وأي قرارات جديدة تصدر من جهة الإدارة، وكل ذلك يتطلب نظاماً فعالاً للاتصالات يكفل للمرؤوسين فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح لكي لا يضطروا إلى تفسير هذه الأغراض والأهداف لذلك تجلت مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات الآتية

1.الكشف عن عملية الأتصالات التنظيمية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية .

2. الكشف عن الأنماط الإدارية لرؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والعلاقة بينها وبين الأتصالات التنظيمية.

### 3-1 اهداف البحث :يهدف البحث الحالي التعرف على ما يأتي :

1. الأتصالات التنظيمية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية.
2. الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية .
- 3.العلاقة الأرتباطية بين الأتصالات التنظيمية والأنماط الإدارية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية

### 4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري : رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

1-4-2 المجال الزماني: للفترة من 2016/2/10 الى 2016/3/15



## 3-4-1 المجال المكاني : كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

## 2 منهج البحث واجراءاته

**1-2 منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب التحليلي والعلاقات الارتباطية لملائمة وطبيعة مشكلة البحث

**2-2 مجتمع وعينة البحث:** اشتملت مجتمع البحث على رؤساء الاقسام العلمية في بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية والبالغ عددهم (39) وبلغت عينة البحث (35) وهي تشكل نسبة ( 89.74 % ) من مجتمع البحث وبلغت عينة التجربة الاستطلاعية ( 4 ) كما مبين في الجدول ادناه

جدول ( 1 ) يبين مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة التجربة الرئيسية
39	4	35

**3-2 أداة البحث:** قام الباحث بأعداد مقياس يضم أداتين، الأولى لقياس الاتصالات التنظيمية، والثانية لقياس الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظرهم، إذ أتبع الباحث الإجراءات من الأطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصالات التنظيمية والأنماط الإدارية .

3. في ضوء الخطوات السابقة فقد أمكن صياغة فقرات أداتا البحث الحالي (المقياس) بصورته الأولية وقام الباحث بأعداد فقرات المقياس والذي يضم أداتين، الأولى تضم (39) فقرة لقياس مجالات الاتصالات التنظيمية (النازل (17) فقرة- الأفقي(8) فقرة- الصاعد (14) فقرة)، و الثانية تضم (11) فقرة لقياس الأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي) عرضت على مجموعة من الخبراء (ملحق 2) و طلب من الخبراء تحديد درجة ارتباط الفقرة بمجالاتها في الاتصالات التنظيمية، ونمطها للأنماط الإدارية ومن حيث دقتها العلمية ووضوحها، وفي ضوء ملاحظاتهم على عدد من الفقرات للأداة الأولى تم تعديل بعض الصياغات اللغوية التي أجمع الخبراء عليها، أما بالنسبة للأداة الثانية لم ترد أية ملاحظات بصدها من قبل الخبراء

## 2-4 الاسس العلمية

**1-4-2 الصدق:** استخدم الباحث نوعين من الصدق

**1-1-4-2 الصدق الظاهري:** يعرف الصدق الظاهري هو مدى قياس الأختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا (8 : 194) وهو من أكثر أنواع الصدق الذي يعتمد عليه في هذا المجال هو الصدق الظاهري ولقد عرض الباحث المقياس على عدداً من الخبراء من ذوي الخبرة والأختصاص في الإدارة التربوية والادارة الرياضة والقياس والتقويم إذ بلغ عددهم (5) خبيراً كما مبين في الملحق (2) وقد ذكر التعليمات على المقياس كي تساعد الخبراء من الاستجابة على فقرات المقياس وطلب منهم تحديد درجة ارتباط الفقرة بمجالاتها للاتصالات التنظيمية (النازل - الأفقي - الصاعد) ونمطها للأنماط الإدارية وإبداء الرأي حول فقرات المقياس ومدى صلاحيتها في تمثيل الأداة وطلبت منهم التعديل والأضافة والحذف كما يرونه مناسباً ويسهم في أغناء البحث . وقام الباحث بتحليل تكرارات الأداة (المقياس) بصورته الأولية:أعتمد الباحث للأداة الأولى لمجالات الاتصالات التنظيمية(النازل - الأفقي - الصاعد) أختبار مربع كاي عند مستوى دلالة(5..). لأستخراج الصدق لجميع فقرات الأداة بموجب أجابات المحكمين لتحديد صدق الفقرة، إذ تعد



الفقرة صادقة إذا كانت القيمة الجدولية للفقرات الدالة إحصائياً أكبر من (3.84) تبين أن الفقرات الـ (39) بمجالاتها الثلاث حصلت على موافقة آراء الخبراء وكانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من كاي الجدولية وبالبلغة (384) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (4) ، ولم تتم إضافة أو حذف أي فقرة من الفقرات سوى بعض التعديلات التي أشار إليها الخبراء أجراها الباحث ، وعليه تكونت الأداة الأولى بصورتها النهائية وبذا تكون جميع فقراتها دالة أي صادقة وبعد هذا الأجراء تم الحصول على (39) فقرة لمقياس الإتصالات التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات النازل (17) فقرة ، الأفقي (8) فقرة ، الصاعد (14) فقرة ، وكذلك بالنسبة إلى الأداة الثانية الأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي) كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من كاي الجدولية وبالبلغة (384) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (4) بحث تم اعتماد جميع الفقرات

**2-1-4-2 صدق البناء:** تعد الدرجة الكلية للمجال أو النمط للمقياس بمثابة قياسات معيارية آنية من خلال ارتباط درجات الأفراد على فقرات المقياس وبالتالي فإن ارتباط درجة الفقرة مع الدرجة الكلية يعني أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية وفي ضوء هذا المؤشر تم الإبقاء على الفقرات التي أظهرت معاملات ارتباط يمتلك صدقاً بنائياً (1: 82) . وعد البحث صادقاً بنائياً على وفق هذا المؤشر وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون، وقد أُختبرت دلالة الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال للأداة الأولى والدرجة الكلية للنمط للأداة الثانية وتبين أنها دالة عند مستوى دلالة (0.05) لأن القيمة الجدولية (2.042) إذ تبين أن جميع الفقرات لها دلالة معنوية للأداتين الأولى والثانية للمقياس.

**2-5 الثبات:** استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة (المقياس) للتحقق من ثبات مجالات الاتصالات التنظيمية للأداة الأولى والأنماط الإدارية للأداة الثانية. فقد تم قياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لفقرات الأداة للأستبانة ويستخدم لهذا الغرض هذه المعادلة لأنها من الطرائق المعتمدة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال (5: 166) كما في الجدول ادناه

جدول (2)

قيم معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لمقياس مجالات الاتصالات التنظيمية (النازل، الأفقي، الصاعد).

مجالات الاتصالات التنظيمية	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
الاتصال النازل	0.91
الاتصال الأفقية	0.83
الاتصال الصاعد	0.93

جدول (2)

قيم معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لمقياس الأنماط الإدارية (الديمقراطي – الدكتاتوري – التساهلي).

الأنماط الإدارية	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
الديمقراطي	(0.92)
الدكتاتوري	(0.85)
التساهلي	(0.90)

ويعد معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة مؤشراً للتجانس الداخلي بين فقرات المقياس أعلاه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس للأداتين الأولى الاتصالات التنظيمية والأداة الثانية الأنماط الإدارية. وبهذه الإجراءات التي تم أستخراجها تحقق الباحث من تقدير الثبات وأصبح المقياس يتسم بدرجة مقبولة من حيث الثبات.



- 6-2 تصحيح المقياس :تم تحديد مقياس ليكرت الخماسي للتصحيح وبأوزان درجات (3،2،1،4، 5) )  
 7-2 التجربة الاستطلاعية : أجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة من خارج عينة البحث والبالغ عددها(4) من رؤساء الأقسام وذلك بتاريخ 25-2-2016  
 8-2 التجربة الرئيسية :بعد ان اصبحت الاداتين جاهزتين للتطبيق طبقت التجربة الرئيسية على عينة البحث البالغة (35)من رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة وذلك للفترة من 7 الى - 12 - 3- 2016  
 9-2 الوسائل الاحصائية : استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

### 3- عرض نتائج البحث وتفسيرها:

#### جدول (3)

قيم الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة لقياس مجالات الاتصالات التنظيمية (النازل- الأفقي- الصاعد)

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية*		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
الاتصال النازل	35	54.45	5.80	51	5.46	2.042	دالة
الاتصال الأفقي	35	25.40	4.33	24	4.62	2.042	دالة
الاتصال الصاعد	35	43.33	5.90	42	3.30	2.042	دالة

\* القيمة التائية تساوي (2.042) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34).  
 من خلال اطلعنا على الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع مجالات الاتصالات التنظيمية (النازل والصاعد والافقي) كانت الاوساط الحسابية هي اعلى من الوسط الفرضي وكذلك عند اختبار الفروق بين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح لنا ان القيمة المحسوبة لجميع مجالات الاتصال هي اكبر من القيمة الجدولية (2.042) عند مستوى دلالة (0.05) وتبين ان القيم المحسوبة للفروق بين المتوسطات الحسابية (دالة) احصائياً لصالح رؤساء الاقسام العلمية الذين يستخدمون جميع مجالات الاتصال (الصاعد والافقي والنازل)

#### جدول (4)

يبين قيم الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس الأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي)

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية*		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
الديمقراطي	35	40.82	10.34	33	4.43	2.042	دالة
الدكتاتوري	35	27.64	12.65	33	-2.52	2.042	دالة سالبة
التساهلي	35	34.81	10.68	33	1.034	2.042	غير دالة

\* القيمة التائية تساوي (2.042) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34).  
 من خلال اطلعنا على الجدول يتبين ان مجال (النمط الديمقراطي) متوسطه الحسابي هو (40.82) درجة وبأنحراف معياري (10.34) درجة وبمقارنة هذا المتوسط الفرضي للمقياس وهو (33) درجة وعند اختبار الفرق بين المتوسطين وبأستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (T- Test) اتضح أن القيمة التائية المحسوبة (4.43) درجة (أكبر) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) تبين أن القيمة المحسوبة للفروق بين المتوسطين الحسابيين (دالة) أحصائياً لصالح رؤساء الاقسام الذين يمارسون (النمط الديمقراطي) أما بالنسبة لمجال (النمط الدكتاتوري) أن متوسطه الحسابي هو



(27.64) درجة وبأنحراف معياري قدره (12.65) درجة وبمقارنة هذا المتوسط الفرضي للمقياس وهو (33) درجة وعند اختبار الفرق بين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (T- Test) فقد إتضح أن القيمة التائية المحسوبة (-2.52) درجة سالبة من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) تبين أن القيمة المحسوبة (أكبر) من القيمة الجدولية أي (دالة سالبة) إحصائياً وأن رؤساء الاقسام لا يميلون (للمنط الدكتاتوري). أما بالنسبة لمجال (النمط التساهلي) فقد تبين أن متوسطه الحسابي هو (34.81) وبأنحراف معياري قدره (10.68) درجة وبمقارنة هذا المتوسط الفرضي للمقياس وهو (33) درجة وعند اختبار الفرق بين المتوسطين وبأستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (T- Test) فقد إتضح أن القيمة التائية المحسوبة (1.034) درجة (أقل) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) تبين أن القيمة المحسوبة للفرق بين المتوسطين الحسابيين (غير دالة) إحصائياً وأن رؤساء الاقسام لا يميلون لممارسة (النمط التساهلي) ويتضح مما سبق أن رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ويمتلكون (نمطاً إدارياً ديمقراطياً) ويميلون إلى أستخدامه

## جدول (5)

قيم معامل الارتباط بين الأتصال التنظيمي النازل والأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري - التساهلي )

الدالة	القيمة التائية		العدد	(قيم معامل الارتباط) بين الأتصال النازل	والأنماط الإدارية
	الجدولية	المحسوبة			
دالة	2.042	3.55	35	0.54	الديمقراطي
غير دالة		1.09		0.19	الدكتاتوري
غير دالة		1.28		0.23	التساهلي

\* القيمة الجدولية تساوي (2.042) وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34). النتائج المتعلقة بالهدف الثالث للبحث فقد تبين أن الأتصالات التنظيمية وعلاقتها بالأنماط الإدارية بالنسبة لمجال (الاتصال النازل) وعلاقته بالأنماط الإدارية (الديمقراطي - الدكتاتوري - والتساهلي) فقد تبين أن قيم معاملات الارتباط بالنسبة لمجال (الاتصال النازل) وعلاقته (بالنمط الديمقراطي) هي (0.54) درجة وعند أستخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي (3.55) درجة (أكبر) من القيمة الجدولية (2.042) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) في درجة حرية (34) وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (دالة) إحصائياً أي توجد علاقة بين (الاتصال النازل والنمط الديمقراطي) أما بالنسبة لمجال (الاتصال النازل) وعلاقته (بالنمط الدكتاتوري) هي (0.19) درجة وعند أستخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي (1.09) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) (أقل) من القيمة التائية الجدولية (2.042) وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (غير دالة) إحصائياً أي لا توجد علاقة بين (الاتصال النازل والنمط الدكتاتوري). وبالنسبة لمجال (الاتصال النازل) وعلاقته (بالنمط التساهلي) هي (0.23) درجة وعند أستخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي (1.28) (أقل) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (غير دالة) إحصائياً أي لا توجد علاقة بين (الاتصال النازل والنمط التساهلي) بالنسبة لمجال (الاتصال الافقي) وعلاقته بالأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري -التساهلي) فقد تبين قيم معاملات الارتباط بالنسبة لمجال (الاتصال الافقي) وعلاقته (بالنمط الديمقراطي) هي (0.19) درجة وعند أستخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة التائية المحسوبة هي (1.03) درجة وعند مستوى دلالة (0.05)



وبدرجة حرية (34) (أقل) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة أي أن القيمة التائية المحسوبة (غير دالة) أحصائياً أي لا توجد علاقة بين (الاتصال الافقي والنمط الديمقراطي) .

## جدول ( 6 )

قيم الارتباط بين الاتصال التنظيمي الأفقي والأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري – التساهلي)

الدالة	القيمة التائية		العدد	(قيم معامل الارتباط) بين الاتصال الافقي	والأنماط الإدارية
	الجدولية	المحسوبة			
دالة	2.042	3.03	35	0.19	الديمقراطي
دالة		6.18		0.77	الدكتاتوري
دالة		3.19		0.48	التساهلي

\* القيمة الجدولية تساوي (2.042) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34).  
 اما بالنسبة لمجال (الاتصال الافقي) وعلاقته (بالنمط الدكتاتوري) هي (0.77) وعند استخدام الاختبار التائي دلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة المحسوبة هي (6.18) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) (أكبر) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (دالة) أحصائياً أي توجد هناك علاقة بين (الاتصال الافقي والنمط الدكتاتوري) وكما تشير النتائج في جدول (6). وبالنسبة لمجال (الاتصال الافقي) وعلاقته (بالنمط التساهلي) هي (0.48) درجة وعند استخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة المحسوبة هي (3.19) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34) (أكبر) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (دالة) أحصائياً أي توجد علاقة بين (الاتصال الافقي والنمط التساهلي)

## الجدول (7)

قيم معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي الصاعد والأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري – التساهلي)

الدالة	القيمة التائية		العدد	(قيم معامل الارتباط) بين الاتصال الصاعد	والأنماط الإدارية
	الجدولية	المحسوبة			
دالة	2.042	3.12	35	0.24	الديمقراطي
غير دالة		2.02		0.36	الدكتاتوري
غير دالة		2.01		0.37	التساهلي

\* القيمة الجدولية تساوي (2.042) وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (34).  
 أما بالنسبة لمجال (الاتصال الصاعد) وعلاقته بالأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي) فقد تبين أن قيم معاملات الارتباط بالنسبة لمجال (الاتصال الصاعد) وعلاقته (بالنمط الديمقراطي) هي (0.24) درجة وعند استخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين ان القيمة التائية المحسوبة (2.12) درجة (أكبر) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) درجة حرية (34) وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (دالة) أحصائياً أي توجد علاقة بين (الاتصال الصاعد والنمط الديمقراطي) أما بالنسبة لمجال (الاتصال الصاعد) وعلاقته (بالنمط الدكتاتوري) هي (0.36) درجة وعند استخدام الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة التائية المحسوبة (2.08) درجة (أصغر) من القيمة التائية الجدولية (2.042) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (32) وبذلك تكون القيمة



التائية المحسوبة (غيردالة) إحصائياً أي لا توجد علاقة بين (الاتصال الصاعد والنمط الدكتاتوري). وبالنسبة لمجال (الاتصال الصاعد) وعلاقته (بالنمط التساهلي) هي (0.37) درجة وعند استخدام الأختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط تبين أن القيمة التائية المحسوبة (2.09) درجة وعند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (34) (أصغر) من القيمة الجدولية (2.042) درجة وبذلك تكون القيمة التائية المحسوبة (غير دالة) إحصائياً أي لا توجد علاقة بين (الاتصال الصاعد والنمط التساهلي)

### 1-3 مناقشة النتائج :

يتضح لنا أن الهدف الأول قد أظهر أن رؤساء الاقسام العلمية يمارسون الاتصالات التنظيمية (النازل - الأفقي -الصاعد) وهذا يدل على أن رؤساء الاقسام يمارسون (الاتصال الأفقي) مع (المستويات الإدارية المماثلة) أما (الاتصال النازل) مع المستويات الإدارية الدنيا لتوصيل التوجيهات والتعليمات ومتابعة تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم الموكلة اليهم ،أما بالنسبة (للأتصال الصاعد) للإدارة الدنيا يتضح أن لديهم أتصال مع رؤساء الاقسام من خلال رفع التقارير والمؤتمرات الخاصة بالعمل وتوصيل شكاوهم والمقترحات والمقابلات لمساعدتهم في حلها ومتابعتها ورفع الغبن عنهم، مما يدل على (وجود أتصالات تنظيمية فاعله) في الكليات التربوية البدنية وعلوم الرياضة . مما سبق يتضح وجود وعي عالٍ في ممارسة (الاتصالات التنظيمية ) لدى رؤساء الاقسام بأنماطها المختلفة وأن (العلاقة ضعيفة بالاتصال الصاعد) مما يدل على ضرورة تفعيلها من خلال عقد اللقاءات لتوضيح العلاقات الإنسانية والاجتماعية معهم ومساعدتهم في حل ما قد يواجههم من مشكلات من خلال التغذية الراجعة لرؤساء الاقسام وتعزيز الاتصالات اللفظية وغير اللفظية والجسدية لتشجيع (المرؤوسين) على (الاتصال الصاعد) حيث تعد الاتصالات التنظيمية شريان المنظمة النابض إذ لا يمكن لاي منظمة أن تحقق أهدافها من دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها، وتهدف الاتصالات التنظيمية الى تسهيل عملية اتخاذ القرارات لتوفر المعلومات المطلوبة وتوجيه المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة عند تنفيذ الأعمال أو عند تعديل أو تأجيل الخطط ومعرفة المعوقات أو الصعوبات التي تواجه الموظفين عند تنفيذ الأعمال المنوطة بهم وكذلك تلقي المقترحات من الموظفين بشأن التطوير أو المشاركة في حل المشكلات وتعريف المرؤوسين بأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها على المدى القريب أو البعيد (6: 7)

يتضح لنا أن الهدف الثاني قد أظهر أن رؤساء الاقسام العملية يمارسون الأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي) إلا أنهم يمارسون (النمط الديمقراطي) بالمرتبة الأولى ويليه (النمط الدكتاتوري) بالمرتبة الثانية ولكن (العلاقة فيه ضعيفة سالبة) ولتخوفهم من الإدارة العليا وتنفيذهم للأوامر الصادرة عنها دون نقاش أو أبداء رأي، ويليه (النمط التساهلي) بالمرتبة الأخيرة. إن النمط الديمقراطي من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه وقبل اتخاذ القرار ويزود جميع العاملين بالمعلومات الأساسية والضرورية التي تساهم في دراسة واتخاذ القرار بطريقة سليمة وحكيمة، كما أنها تقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية وتلجأ الإدارة الديمقراطية دائماً إلى مبدأ مشاوره مرؤوسيهي وأشراكهم معها ليس في دراسة المشكلات فحسب بل في اتخاذ القرارات كذلك، بالإضافة إلى ذلك نجدها تقوض جزءاً من سلطتها وتهدم جدران المركزية المطلقة

( 7: 34) , ولديهم (نمط إداري دكتاتوري) ولا يميلون إلى استخدامه وأن أستخدم بتحفظ.

ويتضح لنا أن الهدف الثالث قد أظهر أن رؤساء الاقسام العلمية لدى ممارستهم للاتصالات التنظيمية (النازل - الأفقي -الصاعد) بوجود علاقة بالأنماط الإدارية(الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي)0 بالنسبة (للأتصال النازل) وعلاقته بالأنماط الإدارية (الديمقراطي- الدكتاتوري- التساهلي) ان هناك (علاقة قوية بالنمط الديمقراطي ) ولا توجد علاقة دالة مع النمط الدكتاتوري والتساهلي ، ينظر للاتصال النازل دائماً على أنه ضروري لفاعلية الكلية فهو يعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات من المرؤوس إلى





المروسين كافة لأيضال البيانات الكافية إليهم عن كل تغيير وأسباب تنفيذه وطريقته كونه حق للعاملين أن يعرفوا كل شئ يتعلق بعملهم وأن يتفهموا بواعثه لأن الطريق الوحيد الذي يطمئنهم إلى نية الإدارة ويوفر لهم الشعور بالرضا .. أما بالنسبة (للأتصال الأفقي) وعلاقته بالأنماط الإدارية (الديمقراطي -الدكتاتوري-التساهلي) أن هناك (علاقة دالة في الانماط الادارية جميعها ) يعد الأتصال الافقي ذا أهمية بالغة ويؤدي إلى زيادة فعالية التنظيم في المجالات كونه يشكل حلقة مغلقة (دائرة) من حيث أنها تلبي حاجات الأفراد ونقل المعلومات إليهم من زملائهم من دون الأهتمام بالمستويات الأخرى الأفقي و يشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات كمايعد الأتصال الأفقي نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدره الإدارة العليا في التنظيم (3 : 37 ) . أما بالنسبة (للأتصال الصاعد) وعلاقته بالأنماط الإدارية (الديمقراطي -الدكتاتوري- التساهلي) أن هناك علاقة مع (بالنمط التساهلي) ولا توجد علاقة مع (النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي ) حيث تعد الاتصالات الصاعدة هي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرئيس ومن هذه الاتصالات خطابات التظلم والشكاوى وطلب العلوات والتقارير والمقترحات وغير ذلك من خطابات يقدمها المرؤوسين إلى الرؤساء ويتوقع أن يبت فيها، ومن فوائد الأتصال الصاعد يوفر للعميد معلومات وفيرة وأساسية تمكنه من إصدار تعليمات وأتخاذالأجراءااتاللزامة وكذلك يمكن العميد من الوقوف على حاجات المرؤوسين ومشكلاتهم وأحاسيسهم نحو عمل الكلية وأنه يعين العميد على تقييم العمل ومدى فعاليته ويعينه على تكوين صورة شاملة وكاملة الأبعاد عن الكلية وما يجري فيها ( 4 : 181 ). كما وان في الاتصالات الصاعدة إن المرؤوسين الذين يتحدثون مباشرة وبصراحة مع رؤسائهم لا يتعرضون للتوتر النفسي الذي كان من الممكن أن يظهر في صورة عدوان موجه ضد الآخرين وفقد الأهتمام واللامبالاة بالعمل، وإن أتباع أسلوب الأتصال إلى أعلى بفعالية يوحى للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بديمقراطية الإدارة داخل الكلية مما يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالرضا لما يقومون به من عمل ويساعد على التعرف على المقترحات والآراء التي ينقلها العاملون وأعضاء هيئة التدريس.

#### 4-الخاتمة

**حيث استنتج الباحث ان** يمارس رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية البدنية الأتصالات التنظيمية بمجالاتها الثلاثة (النازل- الأفقي،-الصاعد) و يمارس رؤساء الاقسام العلمية النمط الإداري (الديمقراطي) بالدرجة الأولى يليه (الدكتاتوري) وأقلها ممارسة النمط (التساهلي) وان الأتصالات التنظيمية تلعب دوراً فاعلاً في ممارسة (الأنماط الإدارية) من قبل رؤساء الاقسام كما ان تساعد الأتصالات التنظيمية على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين رئيس والمرؤوسين، وبناء مثل هذه العلاقات يزيد من قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة مما يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل الجامعي والاتصالات التنظيمية تعمل على الكشف عن المشكلات التي يعاني منها المرؤوسين وتعكس استيائهم من خلال الشكاوى والمقترحات والتقارير المقدمة للمسؤول الإداري وتسهل عملية اتصالهم به وتعمل على تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسات التعليمية للعمل على معالجتها واقتراح الحلول المناسبة لها من قبل المسؤول الإداري و إن للاتصالات التنظيمية دوراً في توفير المعلومات الضرورية لرؤساء الاقسام لتمكنهم من أتخاذ القرار الفعال لدى أدائهم لأعمالهم كما إن رؤساء الأقسام العلمية هم العنصر الأساسي لتفعيل الاتصالات التنظيمية لمتابعة سير العمل في المؤسسات التعليمية من خلال ممارستهم لها وفي الختام يوصي الباحث بأن يستفيد رؤساء الاقسام بما جاء به البحث الحالي لما فيه من نتائج تزودهم بمعلومات لدى ممارستهم للاتصالات التنظيمية والأنماط الإدارية لدى تعاملهم مع المرؤوسين والإفادة من مقياس الأتصالات التنظيمية والأنماط الإدارية كأحد مؤشرات الجودة الشاملة لدى تقويم أداء رؤساء الاقسام من قبل المسؤولين وأن يقوم العمداء بإشراك رؤساء الاقسام بدورات تدريبية متخصصة بالاتصالات التنظيمية والأنماط الإدارية للاطلاع على أحدث الوسائل



التكنولوجية ومواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال وأن تعمل الكليات على إقامة ندوات ومحاضرات لزيادة وعي العاملين فيها في كيفية ممارسة الاتصالات التنظيمية بمجالاتها المختلفة.

### المصادر

- 1- حيدر حسن بدر الجيزاني : مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، بغداد، العراق، (رسالة ماجستير غير منشورة) 20007.
- 2- جلال الحريري وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن 2011 .
- 3- محمد الدبس السردى : الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، أثيراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- 4- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر ط 1/، رام الله، فلسطين 2006
- 5- محمود صلاح الدين : القياس والتقويم التربوي والنفسي وأساسياته وتطبيقاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2000.
- 6- منصور بن صالح اليوسف : الأتصال التنظيمي أهميته وأنواعه ومعوقاته، دار الفكر العربي، القاهرة 2011
- 7- نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر 2013.
- 8- رحيم يونس العزاوي : القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية 2012.

### ملحق (1)

#### الأداة الأولى: الاتصالات التنظيمية مجال الأتصال النازل:

ت	الفقرة	درجة قوة الممارسة				
		1	2	3	4	5
1	أتعامل مع المستويات الأدنى من المرؤوسين بنفس الطريقة التي أتعامل بها مع رؤسائي.					
2	أحدد الهدف من الأتصال قبل القيام به.					
3	أتصل بمعاونيهم بأبلاغهم بالتعليمات.					
4	أحدد الهدف من الأتصال بوضوح لتجنب إلتباس الفهم لدى المرؤوسين.					
5	أرى أن الأتصال في إتجاه واحد أسرع من الأتصال في إتجاهين.					
6	أتصل بالمستويات الدنيا مباشرة في الحالات الخاصة.					
7	أناقش في اجتماعات مجلس الكلية سياستها وأهدافها.					
8	أعقد الاجتماعات مع أعضاء الهيئة التدريسية لتبادل الرأي والمعلومات.					
9	أشترك بالندوات والاجتماعات مع المرؤوسين.					



10	أدعو إلى الاجتماعات الطارئة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين.
11	أبلغ الأوامر والتعليمات الإدارية ومتابعة تنفيذها بدقة.
12	أتابع كل ما يستجد في الأتصال الحديث وأعمل على تطبيقه في الكلية.
13	أعيد النظر بالإجراءات الإدارية المتبعة في عملية الأتصال.
14	أأخذ القرارات أحيانا عن طريق الأتصال.
15	أبلغ الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل للمرؤوسين والعاملين بالأتصال الشفهي أو التحريري.
16	أأخبر الوحدات الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية بمستوى إدائهم.
17	أعلق الأوامر والتعليمات في لوحة الاعلانات.

## مجال الاتصال الأفقي:

ت	الفقرات	درجة قوة الممارسة				
		5	4	3	2	1
1	أعمل على تعزيز علاقتي الشخصية مع رؤساء الاقسام في الكليات الأخرى لتسيير العمل.					
2	أأبادل المعلومات والأفكار مع ذوي المستوى المماثل.					
3	أأشارك الأشخاص من ذوي المستوى المماثل في الجانب الإنساني والإجتماعي.					
4	أأشاور عند الضرورة مع الأشخاص من ذوي المستوى المماثل لدى إتخاذ القرار.					
5	أأناقش الأشخاص من ذوي المستوى المماثل في بعض قضايا ومشاكل الكلية.					
6	أأختار وسيلة الأتصال المناسبة لدى الأتصال بالمستوى المماثل.					
7	أأقبل الآراء والأفكار التي يقدمها الأشخاص من ذوي المستوى المماثل.					
8	أأعمل على تكوين علاقات تبادل ثقافي مع الاقسام العلمية في الكليات الأخرى.					



## مجال الأتصال الصاعد:

درجة قوة الممارسة					الفقرات	ت
5	4	3	2	1		
					أقبل الآراء والمقترحات التي يقدمها المرؤوسون حتى ولو اختلفت معهم.	1
					أطلع على محاضر إجتماعات للمستويات الدنيا.	2
					اعقد اجتماعات للمرؤوسين للتواصل معهم في الشؤون الإدارية والتربوية.	3
					أقصى أسباب المشاكل الإدارية التي قد تحصل داخل الكلية.	4
					أسمح بالأتصال المباشر للمرؤوسين في المستويات الدنيا عند الضرورة.	5
					ألتقي بشكل منفرد مع أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين للتعرف على الصعوبات التي يواجهونها وأعمل على حلها.	6
					أفضل الأتصال المباشر على المراسلات الأخرى.	7
					أستخدم شبكات الأتصال الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية بجميع مفاصل العمل.	8
					أحول بعض الصلاحيات للإداريين لأنجاز العمل في حالة إنشغالي أو غيابي عند الضرورة.	9
					أقابل المرؤوسين لحل مشكلاتهم بنفسي.	10
					أعزز الأتصال اللفظي عن طريق الأتصال غير اللفظي أثناء المقابلات مع المرؤوسين.	11
					أخصص صندوق شكاوي للعاملين في الوحدات الإدارية ولأعضاء الهيئة التدريسية للأطلاع عليها ومتابعتها والتوصل إلى حلها.	12
					أحدد يوماً معيناً لكل من الإداريين والتدريسين والطلبة لمقابلتهم وحل مشكلاتهم ومتابعتها.	13
					أهتم بمضمون الرسالة التي ترد من المرؤوسين.	14

## الأداة الثانية: الأنماط الإدارية

درجة قوة الممارسة					الفقرات	ت
5	4	3	2	1		
					أعتمد المناقشة وأداء الرأي اثناء اجراء المقابلات مع المرؤوسين.	1
					أفضل المناقشة وأبداء الرأي.	2
					أرى أن لمناقشة وأبداء الرأي مضيعة للوقت.	3
					أناقش العاملين كثيراً في شؤون الكلية.	4
					أعتمد أسلوب الأمر والنهي.	5
					أستخدم في التعامل مع المرؤوسين في الوحدات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس أسلوب الأمر والنهي.	6



					7	أكون مرناً في تعاملي مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الوحدات الإدارية.
					8	أكون أكثر مرونة في تعاملي.
					9	أتولى حل المشاكل التي تحدث داخل العمل.
					10	أقوم بحل المشاكل التي تحدث في العمل وأبت فيها.
					11	أنتشور مع الآخرين لدى قيامي بحل المشاكل التي تحدث.
					12	اترك حل المشكلات للمرؤوسين.
					12	أخذ رأي المستشارين قبل إتخاذ القرار.

درجة قوة الممارسة					الفقرات	ت
5	4	3	2	1		
					أقوم بأعداد وإتخاذ القرار بنفسي.	1
					أنتشور مع الآخرين بأعداد وإتخاذ القرار.	2
					أترك عملية إعداد وإتخاذ القرار للمرؤوسين.	3
					أسعى إلى تطبيق التعليمات.	4
					أطبق التعليمات كما هي.	5
					أوضح كيفية إنجاز الأهداف للعاملين معي.	6
					أبذل قصاري جهدي لتحقيق الأهداف.	7
					أميل للعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.	8
					لا أقبل بتقوية علاقات المرؤوسين معي.	9
					أميل للعلاقات الإنسانية.	10
					أفضل العلاقات الإنسانية كثيراً.	11
					أمثل المرؤوسين.	12
					أتحادث كممثل للمرؤوسين في الاجتماعات واللقاءات مع القيادات العليا.	13
					غالباً ما أمثل المرؤوسين.	14
					لا أمثل المرؤوسين.	15
					أطبق الأنظمة والتعليمات الجامعية مع الوحدات الإدارية والهيئة التدريسية.	16
					أنتقيد بتطبيق الأنظمة والتعليمات الجامعية بحذافيرها.	17
					أناقش العاملين في الوحدات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في كيفية تطبيق الأنظمة.	18
					أترك حرية تطبيق الأنظمة والتعليمات الجامعية كيف ما أتفق.	19



درجة قوة الممارسة					الفقرات	ت
5	4	3	2	1		
					أصدر بعض التوجيهات التي يتطلب من العاملين في الوحدات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس اتباعها داخل الكلية.	1
					أطلب منهم إتباع التوجيهات بعد الأقتناع بها.	2
					ألزمهم باتباع تلك التوجيهات.	3
					أترك لهم حرية اتباع التوجيهات اذا شعرت بصعوبة إتباعها من قبلهم.	4
					تحدث أحيانا مشاكل مع العاملين معي في الوحدات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.	5
					أبدي انفعالي وتأثيري من خلال ملامح الوجه واهمهم بعبارات لفظية تعبر عن طبيعة المشكلة.	6
					أخفي أهتمامي بالمشكلة وأبدي غضبي من ملامح وجهي وأشعرهم بعدم الرضا عن تصرفاتهم.	7
					أبدي أنفعالي وغضبي من خلال تعابير وجهي وأشعرهم بعدم الرضا.	8
					أفوض الصلاحيات والمسؤوليات.	9
					لا أفوض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين معي.	10
					أفوض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين معي.	11
					أفوض الكثير من الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين معي.	12

## ملحق السادة الخبراء (2)

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د قصي فوزي	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة البصرة
2	إ.م.د صلاح وهاب	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بغداد
3	إ.م.د جاسم جابر محمد	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء
4	إ.م.د محمد مطر	الاختبار والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة المثنى
5	إ.م.د رافت عبد الهادي	الاختبار والقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة القادسية