



## مقدرة القيادات الإدارية في صنع القرار وعلاقته في نجاح كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

أ.د. عماد عزيز نشمي  
أ.د. أسعد طارق أحمد  
أ.د. خالد اسود لايخ  
[asaadtt1971@mu.edu.iq](mailto:asaadtt1971@mu.edu.iq)  
[amadnashmi@mu.edu.iq](mailto:amadnashmi@mu.edu.iq)  
[Khalid\\_swd@yahoo.com](mailto:Khalid_swd@yahoo.com)  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة المثنى

### الملخص

تبلورت مشكلة الدراسة بالبحث والتحليل من أجل التحسين والتطوير في أداء واحدة من المؤسسات الرياضية الا وهي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. واشتملت أهداف البحث: بناء مقياس تقييم القيادات الادارية العليا(المسؤولين الإداريين) في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة(العميد ، معاون العميد ، رئيس الفرع ) على صنع القرار التعرف على مستوى المقدرة القيادات الادارية العليا (المسؤولين الإداريين) على صنع القرار استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي حدد مجتمع البحث بالعاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والمعنية بالجامعات العراقية في الفرات الأوسط والعاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات محافظات( بابل ، كربلاء، النجف، القادسية) من عميد الكلية الى أصغر موظف فيها لقد استعملت طريقة الحصر الشامل في الحصول على بيانات استنتج الباحثون ان هناك اشراف على دوام التدريسيين ومتابعة مستمرة من قبل القيادات الادارية في الكليات , واقتراح العقوبات ما يراه مناسباً بحق المخالفين منهم لعميد الكلية وقد اوصى الباحثون مراعاة ان يكلف التدريسي في مجال اختصاصه وبما لا يزيد عن نصابه القانوني

### الكلمات المفتاحية: مقدرات القيادة – صنع القرار

### The ability of administrative leaderships in decision-making and its relationship to the success of the Faculties of Physical Education and Sports Sciences

Prof Dr ASAAD TAREQ prof dr. Khalid aswad Prof Dr IMAD AZEZ NASHMIE

The study problem crystallized by research and analysis in order to improve and develop the performance of one of the sports institutions, namely the Faculties of Physical Education and Sports Sciences. The objectives of the research included: Building a scale for evaluating senior administrative leaders (administrative officials) in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences (Dean, Associate Dean, Branch Head) on decision-making. Identifying the level of ability of senior administrative leaders (administrative officials) on decision-making. The researchers used the descriptive approach. In the survey method, the research community was identified with workers in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences concerned with Iraqi universities in the Middle Euphrates and workers in Faculties of Physical Education and Sports Sciences in the universities of the governorates (Babil, Karbala, Najaf, and Qadisiyah) from the dean of the college to the youngest employee in it. Obtaining data The researchers concluded that there is supervision over the teaching staff's time and continuous follow-up by the administrative leaderships in the colleges, and the suggestion of punishments is what it deems appropriate against those who violate them to the dean of the college.



## Key words: leadership ability, decision making

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العصر الحديث ألقى بظلاله على مختلف ميادين العمل وأحدث تغييرات وتطورات كبيرة وهائلة لأحدود لها بقدرات الإنسان التي تعد من المبادئ الأساسية والمهمة التي تركزت عليها التربية الحديثة في العصر الحالي ، والتربية البدنية وعلوم الرياضة واحدة من الميادين التي حظيت بنصيب وافر من التطور والتقدم والتجدد الفعال في التنمية بمختلف أبعادها. وعليه، فإن النجاح أو الفشل على مستوى الدولة أو المنظمة يتأثر إلى حد كبير بأدائها فقراراتهم تشكل الفرق في القضايا المصيرية فكلما ازداد المجتمع تقدماً ونموا اتسعت مسؤولية الإدارة تبعاً لذلك، فالإدارة هي في الواقع عامل مؤثر في الحياة الحديثة ووسيلة لتحقيق حياة أفضل للشعوب،

خاصة إذا علمنا بان مجتمعات اليوم هي مجتمعات مؤسسية يشكل الإداريون فيها حجر الزاوية والتدريسي البارز الذي لا يمكن إخفاء أثره ، فالإداريون يعتبرون من المؤثرين الرئيسيين في صنع قرارات وهذه حقيقة واقعة في عالمنا التقني الحديث فما يؤمن به الإداري وما يعتقده وما يحمله من قيم وما يتحلى به من سلوك كل ذلك له الأثر على حياة تلك المجتمعات ومن أجل أن تكون وظيفة الإداريين فعالة وهادفة يجب أولاً وقبل كل شيء فهم العملية التربوية والدور الذي يقوم به الإداري وفي ضوء هذا الفهم يتصرف أو يحدد سلوكه ، وعليه أن يكون متعاوناً ومتفهماً وبالتالي يكون قادراً على إصدار القرارات التي من شأنها أن تسهل أداء الواجبات المطلوبة من باقي التدريسيين. وهنا تتضح أهمية البحث في الدور المهم والرئيس الذي يؤديه الإداري في نجاح أو فشل العملية التربوية ، كما ان لكفاءة الإداري ومستوى قدرته على اتخاذ القرار الملائم لطبيعة عمل الكلية بمعنى انه قد يسهم في تفهم افضل لبعض مظاهر الخلل الموجودة في العملية التربوية. ومشكلة مشكلة البحث أن عملية القرار عملية حيوية وبصفة عامة هي جوهر لب العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة هي تفكير ابتكاري متعلق باتخاذ القرار الأنسب لمواجهة موقف معين ، وتعتبر عملية صنع القرار من اخطر المهام التي تواجه الإداري والذي يجب أن يكون واعياً بالتابعيات التي ترتبط بتحديد المشكلة والتحديات التي تفرضها متغيرات الموقف ولهذا فعلمية اتخاذ القرار من أدق وأصعب العمليات الإدارية، و دقتها تقود العمل نحو الهدف المنشود ولكي يتحقق ذلك فلا بد الإداري أن يطبق في عملية صنع القرار واتخاذها ودعمه الأسلوب العلمي ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها بطريقة تحقق أهداف القرار وتضمن فاعلية تطبيقه والوصول إلى النتائج المرجوة منه. ومن هذا المنطلق لا بد من تبني مشكلة الدراسة بالبحث والتحليل من أجل التحسين والتطوير في أداء واحدة من المؤسسات الرياضية الا وهي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

### 2-1 اهداف البحث

- 1- بناء مقياس تقييم القيادات الادارية العليا(المسؤولين الإداريين) في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة(العميد ، معاون العميد ، رئيس الفرع ) على صنع القرار
- 2- التعرف على مستوى المقدره القيادات الادارية العليا (المسؤولين الإداريين) على صنع القرار

### 3-1 مجالات البحث

- 1-3-1 المجال البشري: يشمل الملاك الإداري المسؤول في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة (العمداء ، معاوني العمداء ، رؤساء الفروع) في جامعات الفرات الأوسط
  - 2-3-1 المجال الزمني : للفترة من 2020/11/10 لغاية 2021/1/14
  - 3-3-1 المجال المكاني : كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات الفرات الأوسط
- 2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية  
1-2 منهج البحث



في مجال البحث العلمي يعتمد اختيار منهج البحث لحل المشكلة على أساس طبيعة المشكلة لذا تم اعتماد المنهج الوصفي لحل المشكلة، إذ تسهم الدراسات الوصفية في إضافة معلومات حقيقية عن الواقع الراهن للظواهر الرياضية المختلفة التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الرياضة ككل ومثل هذه المعلومات تحتل درجة كبيرة من الأهمية في القدرة على تفويم الوضع الراهن وقد ينتج عن ذلك أما الموافقة عليه وتأييده ودعمه أو اقتراح وسائل وأساليب جديدة للتطوير نحو الأفضل (3 :162).

## 2-2 مجتمع وعينة البحث

حدد مجتمع البحث بالعاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والمعنية بالجامعات العراقية في الفرات الأوسط والعاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات محافظات (بابل، كربلاء، النجف، القادسية) من عميد الكلية الى أصغر موظف فيها لقد استعملت طريقة الحصر الشامل في الحصول على بيانات عملية توصيف الوظائف وبناء الهيكلية التنظيمية الخاصة بكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وقد اشتملت عينة الحصر الشامل للبيانات المعنية ب(4) عمداء و(4) معاونين علميين، و(4) معاونيين إداريين، و(12) رئيس فرع، فضلاً عن(180) موظف اداري وفني موزعين على وحدات وشعب الكلية. والجدول (1) يبين تفاصيل هذا المجتمع.

### جدول (1)

يبين عينة البحث الخاصة بتوصيف الوظائف الإدارية.

الموظفون	رئيس الفرع	المعاون الإداري	المعاون العلمي	عميد الكلية	تفاصيل العينة
28	3	1	1	1	النجف 1
27	3	1	1	1	كربلاء 2
60	3	1	1	1	بابل 3
65	3	1	1	1	القادسية 4
180	12	4	4	4	المجموع
204					المجموع الكلي

## 2-3 أدوات والوسائل المستخدمة البحث

" وهي الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث بها حل مشكلته مهما كانت تلك الأدوات، بيانات، عينات، أجهزة (6: 74)

ولغرض حل مشكلة البحث أعتمد الباحثون على الوسائل الآتية:

- 1- المراجع والمصادر العربية والأجنبية.
- 2- المقابلات الشخصية.
- 3- الزيارات الميدانية.
- 4- الاستبيان "أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بتسجيل استجاباته بنفسه" (7 : 298) 2-4 خطوات التصميم والبناء والإجراءات الميدانية

### 2-4-1 مراحل بناء المقياس

يقوم الباحثون بجمع البيانات والمعلومات لأغراض العرض والتحليل باستخدام أساليب مختلفة طبقاً لمنهج البحث ونوع البيانات أو المعلومات المطلوبة ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال استمارة الاستبيان ولما كان البحث يهتم باستطلاع آراء المدربين حول عملية صنع القرار ونجاح الفريق الرياضي لذا اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والتي قام الباحثون بتصميمها وقد واجهه الباحث صعوبات متعددة في الجانبين النظري والتطبيقي ومن أهمها ندرة المصادر المتخصصة والدراسات المشابهة.





## 2-4-1-1 تحديد مجالات المقياس

لغرض تحديد مجالات المقياس قام الباحث بالإطلاع على المصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة التي تخص علم الإدارة العامة وبعض المقاييس التي تخص موضوع البحث وبعد أخذ رأي بعض الخبراء والمختصين\* في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية تم تحديد مجالات المقياس وكالاتي

### 2-4-2 بناء مقياس تقييم أداء (العمداء , معاوني العمداء , رؤساء الفروع العلمية)

#### 2-4-3-1 إعداد الصيغة الأولية لمحاور مقياس تقييم أداء ذوي المسؤوليات الإدارية العليا.

بعد الاطلاع على المصادر العلمية المختصة والتعرف على آراء الخبراء والمختصين في الإدارة والتقويم حددت (3) محاور اساسية يعنى أولها بالمهارات الإدارية والقيادة, وثانيهما بالصفات الشخصية الادارية وثالثهما متطلبات صنع القرار, عرضت على عدد من الخبراء والمختصين الأكاديميين في ميدان التربية البدنية وعلوم الرياضة، والإدارة والاقتصاد والبالغ عددهم (13) خبيراً ومختصاً (ملحق 4) وذلك لبيان صلاحية المحاور عن طريق حصول اتفاق رأي الخبراء على كل محور منها، وكانت دالتها في القبول نتائج اختبار (مربع كاي) المقارنة تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) البالغة (3.48) كمحك لقبول المحور أي بمعنى إذا ما كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقابلة لها عد هذا المحور مقبولاً، وبعبارة أخرى غير مقبول. وعلى هذا تعدّ جميع المحاور مقبولة، كما يبينها (الجدول 6).

### جدول (2)

يبين استجابة الخبراء على محاور مقياس تقييم المسؤوليات الإدارية العليا في الكلية

ت	المحاور	الاستجابة		كا	الدلالة الاحصائية	القرار
		موافق	غير موافق			
1	المهارات الإدارية والقيادية	13	0	13	معنوية	مقبول
2	الصفات الشخصية الادارية	13	0	13	معنوية	مقبول
3	متطلبات صنع القرار	12	1	9.31	معنوية	مقبول

\* قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (3.48)

#### 2-4-3-2 إعداد الصيغة الأولية لفقرات استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا

بعد ان حددت محاور استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا جاءت صياغة الفقرات بطريقة اجرائية استنباطاً من فقرات استمارة توصيف الوظائف وكذلك الاستعانة بالمصادر والمراجع المختصة والسادة الخبراء. ولغرض الوقوف على مدى صلاحية فقرات هذه المحاور، قام الباحثون بوضع الصيغة الأولية لفقرات المحاور (\*) في أستبيان معلق وعرضها على مجموعة من السادة الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (13) خبيراً ومختصاً، بعدها فرغت جميع البيانات التي حصل عليها الباحثون من الاستمارات،

\* الخبراء الذين استعان بهم الباحث:

1- أ.د. جاسم جابر

2- أ.د. قصي فوزي .

3- أ.م.د. ساجت مجيد

4- أ.م.د. نبيل حسين

5- أ.م.د. باسم سامي



ومعالجتها إحصائياً باستعمال اختبار (مربع كاي)، لمعرفة صلاحيتها عن طريق مقارنة قيمته المحسوبة مع الجدولية (الاحتمالية) عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05)، بغية التعرف على صلاحية كل فقرة منها. إذ كان عدد الفقرات المقبولة في المحور الأول للمهارات الإدارية والقيادية (36) فقرة والمحور الثاني الصفات الشخصية الادارية (8) فقرات والمحور الثالث متطلبات صنع القرار (13) فقرات، وذلك لان قيمة (مربع كاي) المحسوبة عند كل منها اكبر من الجدولية المقابلة لها وبالقيمة (3.84)

أما بالنسبة لصلاحية فقرات تقييم أداء المعاون العلمي للعميد فقد جاء عدد الفقرات الصالحت في محور المهارات الإدارية والقيادية (16) فقرة، ومحور الصفات الشخصية الادارية (7) فقرات ومحور متطلبات صنع القرار (7)

وبخصوص صلاحية فقرات تقييم أداء المعاون الاداري للعميد اذ جاءت فقرات المحور الأول (للمهارات الإدارية والقيادية) (14) فقرة، و(6) فقرات في المحور الثاني(الصفات الشخصية)، و(5) فقرات في المحور الثالث (متطلبات صنع القرار)، عند اختبار(مربع كاي) وبالقيمة (1.67) وهي اقل من الجدولية (3.84).

وهكذا جاءت صلاحية فقرات تقييم أداء رؤساء الفروع العلمية، اذ بلغت عدد الفقرات الصالحة في المحور الأول (للمهارات الإدارية والقيادية)، (14) فقرة وفي المحور الثاني (الصفات الشخصية)،(9) فقرات وفي المحور الثالث (متطلبات صنع القرار)،(6)

#### 2-3-3-4 تحديد درجة الأهمية النسبية لفقرات تقييم الأداء للمسؤوليات الإدارية العليا في الكلية.

لغرض تحديد درجة الأهمية النسبية للفقرات المعنية بتقييم الأداء الوظيفي لذوي المسؤوليات الإدارية العليا (العميد، معاوني العميد، رؤساء الفروع العلمية) وضعت في استمارة بحسب محاور التقييم، ومن ثم عرضت على مجموعة من المعنيين بالأمر وبواقع (13) خبيراً ومعنياً بهذه الدراسة. وما أن وضع الخبراء والمختصين إشاراتهم على المربع المخصص لدرجات مدى الاختبار المتدرج والمنحصر ما بين (0\_10) درجة لبيان تقسيمات الدرجة وبحسب أهميتها، تستخرج درجة الأهمية لكل فقرة من الفقرات المعنية باستمارة التقييم، وقد جاء هذا الاجراء من خلال جمع نصف الدرجة القصوية مضافاً لها نصف درجة المدى، والذي يعطينا القيمة الوسطية للقبول، وهي التي ندعوها المحك. وبعد تطبيق هذه المعادلة على جميع الفقرات الواردة في استمارة التقييم الادائي لكل من عميد الكلية وقد بلغ مجموعها للمحاور الثلاث (7,760) اما معاوني العميد العلمي فقد بلغت (4,088) في حين بلغت للمعاون الاداري (3,426) اما رؤساء الفروع العلمية فقد بلغت (4,118) ظهرت بانها تعدت درجة المحك وهي مقبولة بأجمعها.

#### 2-4-4 التجربة الاستطلاعية

لأجل الوقوف على المعوقات التي تواجه عملية تطبيق استمارة تقييم الأداء للمسؤوليات الإدارية العليا في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، قام الباحث بتطبيقها على عينة أولية من المسؤولين الإداريين في كليات جامعات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة)، إذ بلغ عددهم (4) عمداء كلية و(4) معاوني عميد علمي و(4) معاوني عميد اداري، و(12) رئيس فرع علمي، لغرض التأكد من أن فقرات (استمارة التقييم) واضحة ومفهومة وأنها سهلة الصياغة من حيث لغتها ومضمونها، وذلك للمدة من 20/12/14-2020 الموافق من الاثنين الى الخميس، إذ قام السيد عميد الكلية بتقييم السادة معاوني ورؤساء الفروع. وبعد عملية التعديل والأخذ بملاحظات المقيمين جاءت نتائج هذه الإجراءات بأن الفقرات كانت مفهومة لدى المقوم، وانها كافية في استيفاء عملية تقييم الأداء الوظيفي لكل من ذوي المسؤوليات الإدارية العليا في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة المعنيين بالبحث.

#### 2-4-5 الأسس العلمية لاستمارة تقييم أداء المسؤولين الإدارية العليا في الكلية



ان توافر الشروط في بناء استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا له أهمية كبيرة في تأكيد سلامة وعلمية هذا البناء، واهم تلك الشروط صدق أداة القياس وثباتها وموضوعيتها (4: 255)

#### 2-5-4-2 صدق استمارة تقييم ذوي المسؤوليات الإدارية العليا في الكلية

الصدق مفهوم واسع له عدة معان، تختلف بحسب استعمال الاختبار. ويقصد بصدق الاختبار هو أن يقيس الاختبار ما وضع من أجل قياسه. أي أن الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي يزعم انه يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلا منها أو بالإضافة إليها وقد اعتمد الباحث نوعان من الصدق للتأكد من صدق استماراته التقييمية، وهما:

#### 2-1-5-4-2 صدق المحكمين:

بحسب هذا الصدق بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقسه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (1: 24)

ولقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحثون بعرض المقياسين وفقراتهما على مجموعة من الخبراء لإقرار صلاحيتهما وتقدير مدى قياس كل فقرة لمكونات كل مجال، وبذلك تم قبول الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذفت الفقرات غير الصادقة.

#### 2-1-5-4-2 الصدق التلازمي:

قام الباحث بإيجاد الصدق التلازمي عن طريق إيجاد قيمة معامل الارتباط بين نتائج الاستمارة المعدة من قبل الباحث (استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا) و نتائج الاستمارة المعمول بها من قبل وزارة التعليم العال والبحث العلمي\*)، إذ عمل الباحثون على إيجاد قيمة معامل الارتباط بين نتائج الاستمارتين فكانت قيمة معامل الارتباط (0.78) لتقييم عميد الكلية، و(0.83) لتقييم معاون العلمي، و(0.77) للمعاون الإداري، و(0.87) لرئيس الفرع، وهي قيم ارتباطية عالية مما يدل على إن استمارات تقييم الأداء المعدة من قبل الباحث تعبر عن نفس الظاهرة التي تعبر عنها الاستمارة المستعملة في التقييم الوزاري للأداء.

#### 2-5-4-2 ثبات استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا في الكلية

الاختبار الثابت، هو "الاختبار الذي له درجة عالية من الدقة والانتقان والاتساق والموضوعية فيما وضع لقياسه (2: 288) كما يعني فيما يعنيه عدم تأثره بتغيير العوامل أو الظروف الخارجية، بمعنى البقاء على ثبات الاستجابة للفرد مهما تغيرت الظروف.

ومن أجل التحقق من ثبات استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة استعمل الباحث الطريقة التالية:

#### 2-2-5-4-2 معامل (الفارونباخ):

هذا النوع من الثبات يدعى التجانس الداخلي ويعود من أكثر المعاملات شيوعا وأكثرها ملائمة لقياس هذا المؤشر، إذ تظهر فيه قوة الارتباطات بين الفقرات في الاختبار. وتعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى ارتباط الفقرات مع بعضها البعض داخل استمارة تقييم المسؤوليات الإدارية العليا كذلك ارتباط قيمة كل فقرة مع جميع قيم التقييم الكلي للأداء. إذ إن معدل معاملات الارتباط الداخلي بين الفقرات هو الذي يحدد معامل الفارونباخ ومن أجل استخراج قيمته طبقت معادلة الفارونباخ على مجموعة الأفراد (30) عميد الكلية و(30) معاون علمي و(30) معاون إداري، و(70) من رؤساء الفروع، باستعمال البرنامج الإحصائي (Excel) وظهر منها أن قيمة معامل الثبات تساوي (0,849) لعميد الكلية، و(0.831) لمعاون عميد الكلية العلمي و(0.853) لمعاوني عميد الكلية الإداري، و(0.893) لرئيس





الفرع العلمي , وهي مؤشرات للثبات يمكن الوثوق بها بحسب القيم العشوائية العظمى لمعاملات الارتباط طبقاً لحجم المجموعة الواحدة الخاضعة للتقييم.

## 2-4-5-3 الموضوعية

يكون الاختبار موضوعياً عندما لا تتأثر النتائج الخاصة بالاختبار بذاتية المصحح أو شخصيته أي أن المفحوص يحصل على درجة معينة عندما يقوم بتصحيح الاختبار أكثر من واحد، ومن الصفات التي تجعل الاختبار موضوعياً أن تكون الأسئلة التي يحتوي عليها الاختبار محددة ويكون للسؤال جواب واحد وليس غامضاً (5: 15)

فالموضوعية تعني عدم تحيز الحكام في إعطاء النتائج أو القيم والتوصل إلى نفس النتيجة أو ذاتها ولما كان المقياسين يعتمدان على سلم خماسي لذا فما على المحكم سوى وضع الدرجات لكل فرد وهذه الدرجة لا يختلف عليها المحكمين.

## 2-5 الوسائل الإحصائية: استخدم الباحثون الحقيبة الإحصائية spss

### 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

#### 3-1 التقديرات الإحصائية لتقييم أداء العاملين في المسؤوليات الإدارية العليا

قام الباحثون هنا بتحليل النتائج التي حصل عليها وتفسيرها بعد عرضها حسب المستويات الإدارية المعنية بتقييم الأداء. ما يقصد بالتقييم اصطلاحاً، هو " القدرة على الحكم على قيمة المادة لغرض معين، وهذه الاحكام يجب ان تبنى على معايير محددة (5: 17) وبما أن التقييم يعني فيما يعنيه اصدار حكم مبني على بيانات خاصة تمثل قيمة تتعلق بالشيء المراد تقييمه. عليه ، لابد وأن تكون هذه البيانات قابلة للتفسير.

من هذا، نجد أن من المناسب، البحث عن وسيلة تساعد الباحث لتحقيق عملية التقييم، ومن هذه الوسائل استمارة تقييم الأداء للعاملين في ادارة المؤسسات الجامعية. سيما أصحاب المناصب والمسؤوليات الإدارية العليا. وحتى يتم له ذلك سيعرضها في جدول يبين فيه الفروق في تحصيل كل مستوى اداري معني بالتقييم عند كل محور من محاور التقييم وعند مجموعها (أي جميع المحاور الخاصة بالاستمارة).

#### جدول (7)

#### يبين تقييم أداء وتوزيع عينة البحث

محور التقييم	المستوى الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المهارات الإدارية والقيادية	العميد	30	88.97	6.97	0. 427
	المعاون العلمي	30	90.61	3.68	0. 67
	المعاون الإداري	30	85.86	4.27	0. 78
	رئيس الفرع	70	86.8	4.80	0. 56
الصفات الشخصية الإدارية	العميد	30	88.93	7.11	1. 429
	المعاون العلمي	30	88.20	3.61	0. 66
	المعاون الإداري	30	87.89	6.97	1. 27
	رئيس الفرع	70	84.20	5.74	0. 67
متطلبات صنع القرار	العميد	30	89.03	6.92	1. 425
	المعاون العلمي	30	83.23	5.40	0. 99
	المعاون الإداري	30	86.75	4.76	0. 87
	رئيس الفرع	70	83.37	6.84	0. 79
الكلية	العميد	30	88.98	7.10	0. 432
	المعاون العلمي	30	88.22	2.38	0. 43



0.38	2.08	86.51	30	المعاون الإداري
0.43	3.68	85.25	70	رئيس الفرع

أن مايبينه الجدول (18) هو حالة الأختلاف والفرق في القيم المتحققة عند التقديرات الإحصائية من (أوساط حسابية وانحرافات معيارية والتواء) لدى كل مستوى اداري، سواء كان (عميد الكلية، أم معاون العميد ، أم رئيس فرع علمي). هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى على مستوى المحور التقييمي الواحد. فمثلاً عندما يكون الفرق عند المستوى الإداري الواحد، وليكن عميد الكلية، نجد الاختلاف واضحاً وجلياً في تقديراته الإحصائية عند كل محور من محاور تقييم الأداء الوظيفي له فعلى صعيد محور (المهارات الإدارية والقيادية) حقق وسطاً حسابياً مقداره (88.97) وانحرافاً معيارياً بتقدير (6.97) وهذه القيم تختلف عن قيمها عند المحاور التقييمية الأخرى (الصفات الشخصية ، متطلبات صنع القرار) ، التقييم الإجمالي أو الكلي) إذ جاء بتقديرات وعلى التوالي (88.93 ، 7.11) ( 89.03 ، 6.92) ( 88.98 ، 7.10). وللتعليق نقول: رغم تقاربها في القيم وخاصة قيم الأوساط الحسابية إلا أن قيمها في الانحراف المعياري مختلف تماماً ماعدا قيمته عند محور (متطلبات صنع القرار) ، إذ تقاربت قيمتهما وبتقدير (6.92، 6.97).

ان مثل هذه الحالة، ونقص حالة وجود الفروقات في القيم المتحققة عند المستويات الإدارية الأخرى، سيما تلك الخاضعة للتقييم الادائي من اصحاب المسؤوليات الإدارية العليا. وهذا مائراه عند (رؤساء الفروع العلمية، المنتمين الى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات والفرات الاوسط) ففي المحاور المشمولة بالتقييم الادائي عند المسؤولية الإدارية (المهارات الإدارية والقيادية، الصفات الشخصية، متطلبات صنع القرار ، الأداء الكلي) تحققت الأوساط الحسابية (86.8، 84.20 ، 83.37 ، 85.25) والفرق ما بينهما واضح، وكذلك الانحرافات المعيارية وعلى التوالي أيضاً (4.80 ، 5.74 ، 6.84 ، 3.68). كل هذا يظهر حقيقة واحدة لا ثنائية لها. الا وهي حالة التباين والاختلاف ما بين هذه القيم وعند كل تقدير احصائي معين ما بين المحاور التقييمية المشمولة بالبحث. ورغم كل هذا الاختلاف الواقع، نلاحظ ان المفردات المبحوثة وعند اي من المستويات الإدارية سواء كانت (عميد الكلية، معاون العميد، رئيس الفرع العلمي) قد توزعت توزيعاً اعتدالياً في ادائها الإداري ، وهذا ما تكشفه النتائج المتحققة عند تقديرات (معامل الالتواء) إذ جاءت قيمته عند معاون العلمي للعميد بالتقديرات وحسب المحاور (المهارات الإدارية والقيادية ، الصفات الشخصية ، متطلبات صنع القرار ، الأداء الكلي) كالآتي: (0.094 ، -0.43 ، -0.24 ، 0.62) وكذلك التقديرات الخاصة ب(الخطأ المعياري) إذ جاءت قيمه عند معاون الإداري للعميد بالتقديرات وحسب المحاور المشار إليها بالترتيب (0.78، 1.27، 0.87، 0.38) ان هذه القيم وسابقتها، خاصة تلك التي تشير الى معامل الالتواء والخطأ المعياري، هي قيم صفيرية أو مقاربة للصفر. ومثل هذه القيم توجي بحسن توزيع المفردات المشمولة بالتقييم عند المحاور التقييمية. وهذه هي الغاية التي ينشدها الباحث لأغراض عملية تقييم الأداء الوظيفي وبناء المعايير والمستويات المعيارية لها، بغية رسم الأنموذج المقصود بعملية التقييم الشاملة. لم يقف الامر عند هذا الحد، وانما جاءت الاختلافات في التقديرات الإحصائية المعنية بالمستويات الإدارية المختلفة عند المحور التقييمي الواحد. فمثلاً عند محور (متطلبات صنع القرار) جاءت قيم الأوساط الحسابية للمستويات الإدارية (العميد، معاون العلمي ، معاون الإداري ، رئيس الفرع العلمي) بالتقديرات (89.03، 83.23، 86.75، 83.37) وكذلك تقديرات الانحرافات المعيارية، إذ هي لا تختلف عن حالة الأوساط الحسابية في التباين والاختلاف، إذ تحققت وعلى التوالي بالتقديرات (6.92 ، 5.40 ، 4.76 ، 6.84) والحال نفسه عند محاور التقييم الأخرى.

نخلص من كل هذا، وعلى الرغم من ان المفردات المشمولة بالبحث قد حققت توزيعاً اعتدالياً في تقييماتها الادائية لادارة شؤونها عند المسؤولية الإدارية الواحدة إلا ان تقديرات هذا الأداء جاءت مختلفة بحسب الموقع الإداري الواحد عند كل محور من محاور التقييم ، وكذلك اختلاف المستوى الإداري عند المحور





التقييمي الواحد. والسبب في ذلك كما يرى الباحث هو طبيعة الاختلاف في الانشطة وخصوصية الصلاحية والمسؤوليات التي ينهض بها كل مستوى اداري معني بعملية تقييم الأداء الإداري أو الوظيفي . فما يقوم به عميد الكلية يختلف بالضرورة عما يقوم به رئيس الفرع العلمي او يقوم به معاون العميد، اذ لكل مستواه ومسؤولياته المعني بتنفيذها.

ومن خلال ما سبق يتضح ان عملية صنع القرار الفاعل واتخاذها تقوم على اسس ومنهجية علمية وعلى متخذ القرار البحث عن اسباب المشكلة التي تظهر في صورة فجوة مابين الواقع وما هو مأمول او مرغوب ومن هنا ندرك قيمة القرار واهمي التقصي والبحث في دوافعه ومبرراته ، كما ان عملية صنع القرار ماهي الا مرحلة اقتراحات ينظر فيها صناع القرار في سياق عمل المنظمة وموقعها الاستراتيجي وتقترح فيها البدائل وتحسب المخاطر والنتائج المترتبة .

#### 4 - الخاتمة

##### استنتاج الباحثون

- 1- ان هناك اشراف على دوام التدريسيين ومتابعة مستمرة من قبل القيادات الادارية في الكليات ، واقتراح العقوبات ما يراه مناسباً بحق المخالفين منهم لعميد الكلية
- 2- ان القرار يكون على أساس رؤية واضحة للمستقبل هناك اشراف على جميع مرافق الفرع بما فيها الملاعب والساحات والمختبرات والقاعات الدراسية وينسب المسؤولين عنها

##### وقد اوصى الباحثون

- 1-مراعاة ان يكلف التدريسي في مجال اختصاصه وبما لا يزيد عن نصابه القانوني
- 2- مشاركة القيادات الادارية في الكليات بدورات القيادة و ان يتم اعلان نتائج تقييم الاداء بشكل علني ليتم اطلاع التدريسيين والقيادات الادارية عليها

#### المصادر

- 1- سوسن شاكر مجيد ؛ أسس بناء الاختبارات المقاييس النفسية والتربوية ، ط 3 : عمان ، مركز ديونو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 24 . 1995
- 2- صفوت فرج ؛ القياس النفسي : القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، 2012 ، ص 288
- 3- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب. البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2006، ص132
- 4- محمد حسن علاوي ومحمد نصر رضوان . القياس في التربية الرياضية وعلم النفس، القاهرة، دار الفكر العربي 2000، ص255
- 5- محمد جاسم الياسري : الاسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية، ط2، النجف الاشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2010، ص17
- 6- محمد خليل عباس وآخرون ؛ مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط 3 : عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011 ، ص 74.
- 7- كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص 298