



## دراسة تحليلية لمعوضات القيادة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار بكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من منظور التدريسيين

ا.د. وعد عبد الرحيم فرحان  
جامعة الانبار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
[studvandlife@yahoo.com](mailto:studvandlife@yahoo.com)

ا.م.د. ماجد نعيم حسين  
جامعه المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
[Majedboxer67@gmail.com](mailto:Majedboxer67@gmail.com)

م.م. نشأت عزيز  
وزارة الشباب والرياضة / دائرة التربية البدنية والرياضة / مدير قسم الانديه الرياضيه  
[nashaatsport2016@yahoo.com](mailto:nashaatsport2016@yahoo.com)

### الملخص

ان المؤسسات سواء تعليميه ام غيرها ترتبط ببعض العناصر المهمه لاداره لذل لك ان الرضا عن جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسه التعليميه او غيرها يعتبر من اساسيات نجاح الموسسه التي تمتاز بجودة العمل حيث يتم اتخاذ قرار صائب وقيم اداريه عاليه الجوده والثقافه بانواعها من هنا تبرز اهمية البحث اما مشكله يمثل البحث قيد الدراسه تدريسيين و القيادات التعليميه هم رأس الهرم المؤسسات ولة عدد من المسؤوليات والمهام, لذا يجب ان يمتلك قدر عالي من القوة والامانة. في المهام والأداء لتحقيق الاهداف التربويه ويهدف البحث التعرف على معوضات القيادة الاداريه في المؤسسات التعليميه من وجهة نظر التدريسيين والتعرف على العلاقه بين المعوضات القياده الاداريه وجودة اتخاذ القرار للقيادة في المؤسسات التعليميه. بلغت العينه ٩٥ تدريسي المعينه الاعداد بلغت ٣٠ تدريسي و ١٠ تجربه استطلاعيه

الكلمات المفتاحية : معوضات القيادة

### An analytical study of leadership compensation and its relationship to the quality of decision-making in Faculties of Physical Education and Sports Sciences from the perspective of teachers

Dr. Majed Naim Hussein,  
Prof. Waed Abdel-Rahim Farhan  
M. Nashaat Aziz

#### Research introduction

Leadership compensation has a role in granting confidence to subordinates, stimulating creativity, preserving their rights, achieving reform inside and outside the educational institution, achieving outputs from institutions and their relationship to administrative decision-making within educational institutions as well as quality in work through achieving job satisfaction and its outputs. Institutions, whether educational or otherwise. You can be satisfied with the quality of decision-making within the educational institution that institutions that are distinguished by the quality of work are made correct decisions and high-quality and cultural administrative values from here highlight the importance

**Keywords: driving compensation**

#### 1-1 المقدمة واهمية البحث

سعت الدول منذ القدم الى تطوير العمل الاداري داخل المؤسسات التعليميه, من حيث ادارياتها وطريقة العمل والاهتمام بالمستوى القيادي للقيادة التدريسيين الرياضي ام غير الرياضي. فمعوضات القيادة



الإدارية تلعب دور في توجيه التدريسي وتنمية مهارات القيادة، التي تستند على أسس علمية، كما أنها تعمل على جعل العمل يسير وفق نظام محكم ليس به خلل. ولا تحيز بعيداً عن التحيز والعواطف والاهواء ويعمل على استمرار المصلحة العامة للعملية التعليمية وجعل العلم يقوم بأداء رسالته، لتحقيق أهداف العملية التعليمية. إن للقيم الإدارية دور في منح الثقة للمعلمين وتحفيز الإبداع ويحفظ لهم حقوقهم وتحقيق الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية وخارجها. وتحقيق المخرجات من المؤسسات وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات التعليمية وكذلك دقة في العمل من خلال تحقيق الرضا عن مخرجاتها. المؤسسات سواء تعليمية أم غيرها لذ لك إن الرضا عن جودة اتخاذ داخل المؤسسة التعليمية التي تمتاز بدقة العمل يتم اتخاذ قرار صائب وقيم إدارية عالية الجودة لأهمية المتغيرات المطروقة في العمل كونها تؤثر في الفكر التنظيمي من جانب من جانب ثاني قلة الدراسات حسب علمي في هذا المجال كذلك تعتبر دراسته تهم الموارد البشرية والمنظمات والسلوك القيادي هنا تبرز أهمية البحث أما مشكله يمكن تلخيصها بعدة تساؤلات منها

1 - ما مدى توفر معوقات القيادة؟ ما هو دورها بالمهام المكلفين بها

2 - ما هو دور المعوقات بالإداء

3 - مدى علاقة المعوقات بولاء التدريسي وقيمه الإداريه؟

4 - مدى الجوده الموجوده باتخاذ القرار

يمثل مدير القيادات التعليمية هو رأس الهرم في المؤسسات ولة عدد من المسؤوليات والمهام، لذا يجب أن يمتلك قدر عالي من القوة والأمانة.

### 1-2 أهداف البحث

- التعرف على معوقات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر التدريسيين
- التعرف على العلاقة بين معوقات القيادة الإدارية وجودة اتخاذ القرار للقادة في المؤسسات التعليمية.

### 1-3 المجالات

1-2-1 المجال البشري\ تدريسيين الكليات التربيه البدنيه وعلوم الرياضه الاهليه

1-2-2 المجال الزمني\ من الفترة 15-3-2020 ولغاية 1-9-2020

1-2-3 المجال المكاني\ الجامعات الاهليه

### 1-4 تحديد المصطلحات:

- معوقات القيادة: وان هنالك بعض الخصائص الفردية، المهام التنظيمية يمكن لها ان تحل او تعوض او تحد من سلوك معين للفائد

- اتخاذ القرار: (هو القرار الفعال من خلال تفاعل متخذ القرار والنظام ويترافق ذلك بالتحاور فيما بينهما) (6: 2005)

### 1-2 منهج البحث

تم اختيار ( المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية) المنهج المسحي من قبل الباحثة وذلك لملائمة تجربة البحث (أنة المنهج الذي يهدف الى جمع البيانات لمحاولة اختيار فروض او الاجابة على التساؤلات التي تتعلق بالحالة الراهنة لافراد العينة) (3: 1999)

<https://jcopew.uobaghdad.edu.iq/index.php/sport/issue/archive>

المؤتمر الموسوم ( الإدارة الرياضية بين الواقع و المأمول ) 2021



## 2-2 مجتمع وعينة البحث:

يقصد بالمجتمع (جميع الافراد والاحداث والاشياء الذين يكونون موضوع المشكلة البحث), (2: 2009) تحدد مجتمعي والبالغ عددهم (95) تدريسي للكليات الاهلية لكلا الجنسين\ كما في الجدول (1) بحيث شملت عينة البحث (30) تدريسي و تدريسيه و(10) للتجربة الاستطلاعيه أي بنسبه 47,36% من المجتمع الكلي

### يوضح جدول (1) اعداد العينه مكان العمل

ت	اسم الكليه	عدد التدريسيين
1	الاسراء الاهلية	25
2	النسور الاهلية	8
3	الغراهدي الاهلية	12
4	التراث الاهلية	30
5	كلكامش الاهلية	20
	المجموع	95

توزيع عينة البحث على حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول (2) يوضح ان عدد

### يوضح جدول (2) عدد التدريسيين حسب سنوات الخبرة

5 فما فوق	10 فما فوق	20 فما فوق
10	19	16

## 2-3 وسائل وادوات جمع المعلومات

### 2-3-1 وسائل جمع المعلومات

- 1- المنهج والمصادر العربية والاجنبية.
- 2- شبكة المعلومات.
- 3- الاستبانة.
- 4- استمارة تفرغ البيانات

### 2-3-2 ادوات البحث:

استخدمت الباحثون الاستبانة لجمع البيانات فضلا عن ان دقة المعلومات وصلاحياتها وامكانية الاعتماد على نتائجها على الاداة المستعملة في جمع المعلومات اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتضمنت محاور الادارة.

### مقياس معوضات القيادة

اعتمد الباحثون مقياس القيم الادارية الواردة في دراسة (Podsakoff , Mackenzie & Fetter, 1993) المنفح من قبل (ضياء فليح بنان) 2018 من (50) فقرة وللتأكد من صلاحية الفقرة





تم عرضة على مجموعة من الخبراء للتأكد من سلامة صياغتها وكونها تعبر عن الشيء المراد قياسه و اجراء التعديلات اللازمة. وحصلت نسبة اتفاق على صلاحية جميع فقرات الاستبانة بنسبة (85%).

### مقياس اتخاذ القرار

اعتمدت الباحثون على مقياس (مصطفى عطية 2011) (5:38) والذي يتكون من (38) فقرة للتأكد من صلاحية الفقرة ثم تجربته على مجموعة من الخبراء للتأكد من سلامة طباعتها وكونها بعيدة عن الشيء المراد قياسه و اجراء التعديلات اللازمة وحصلت نسبة اتفاق على جميع فقرات الاستبانة ونسب 85% 2- التجربة الاستطلاعية:.

قام الباحثون بأجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (10) من تدريسيين وتم بتاريخ 10 \ 4 \ 2020 الساعة العاشرة صباحا على المقاييس الثلاثة وكان الغرض منه: 1 - التأكد من وضوح المقاييس وتعليماته.

2 - التعرف على الوقت المستغرق.

3 - تشخيص المعوقات السليمة لتلافيها.

4 - مدى استقامة العينة لاختبار وطرق تفاعلهم معها.

### 2-5 معاملات العلمية للمقياس

صدق :- اعتمد الباحثون في ايجاد معامل الصدق على صدق المحتوى حيث قامت بعرض المقاييس على مجموعه من الخبراء والمختصين وكانت درجة الصدق 85% في صلاحية الفقرات للمقياس  
ثبات :- اعتمدت الباحثة طريقة التجزئه النصفية حيث تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات الفرديه والزوجيه لكل مقياس

### يوضح جدول ( 4 ) معامل الثبات

ت	المقياس	تجزئه نصفية ارتباط r	سبيرمان -
1-	معوذات القيادة	0,901	0,947
2-	اتخاذ القرار	0,954	0,976

### 2-6 التجربة الرئيسية:.

قام الباحثون بتوزيع الاستمارة على (30) تدريسي حيث تم توزيع المقاييس في صباح يوم الاحد الساعة العاشرة صباحا حيث تم توزيعها من قبل فريق العمل المساعد وذلك لسهولة وسرعة استلام المعلومات.

### 2-7 الوسائل الاحصائية:.

استخدام الحقيبة الاحصائية spss

### 3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3-1 يوضح جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة معامل الالتواء في المتغيرات المحسوبة لدى عينة البحث.



المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
مقياس معوضات القيادة	150	190,9	190	11,15	0,242
اتخاذ القرار	114	154,7	152	8,63	0,938

### عرض وتحليل و مناقشة النتائج:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معوضات القيادة التي يجب على الادارة العليا التحلي بها من حيث نشر العدالة والديمقراطية في سير العمل وتوزيع المهام بعدالة دون الاضرار بعينة وبمستوى واحد من الدقة والامانة حيث يعتبر العمل مشاركة في اداء واجبات اي اتباع الاسلوب الديمقراطي في قياده وكما كانت نتائج المسؤولية الاجتماعية مستوى عالي.

#### جدول 6

درجة المقياس الكلي	جودة اتخاذ القرار	الدلالة
معوضات القيادة	0,785	معنوي

تحت مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرارة (28).

### 3 - مناقشة النتائج

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من الجدولين 5,6 ترى الباحث هان جميع المعوضات موجوده في عينة البحث المتمثلة بالتدريسيين من كلا الجنسين ولكن بنسب مختلفه ومتفاوته حيث كان اعلى نسبه للقيم القيادية لانها القوى البشرية في اي منظمه تعليميه لان الاشخاص الملهمين يجلبون التميز للمؤسساتهم لانهم يحبون العمل ضمن الاطار الجماعي متعاونون مع بعضهم ويقدمون مئات الافكار " القيادة هي عملية الاتصال المباشر بين افراد او مجموعه من الافراد الذين يقومون بعملية القيادة وبين مجموعه من الافراد التابعين لهم ( المصدر وكلامه ير ملائم للمناقشه هذه " (1: 32) كل هذا من اجل تحقيق اهداف المؤسسه . ثم قيم العدالة التنظيميه بالدرجه الثانيه ان زيادة التنسيق بالعمل على مستويات اكثر كفاءه من خلال اعطاء فرص اكثر للمؤسسين بالعمل للحصول على فرص لممارسة العمل الاداري بمحك اقرب الى الاهداف من خلال تفويض بعض المسؤوليات كذلك الحسم في اتخاذ القرارات والانضباط والانتظام الوظيفي والتكامل للوصول الى روح الفريق . كما وان زيادة الاهتمام باتخاذ القرارات الهامه بطريقه عاجله وليست اجله يؤدي الى الاسراع في اداء العمل بصورة جيده من الناحيه الاداريه . ان اتخاذ القرارات الخاطي او التأخر باتخاذ القرار يؤدي الى ضياع الجهد نتيجة اتخاذ قرارات خاطئه من قبل القاده في العمل . ان كل مدير قادر على استخدام القيم اثناء اداءه العمل مما يؤثر على انتاجية وربحية اي مؤسسه والتطبيق الواعي لكل هذه القيم يؤثر على العمليات الاداريه وعلى سلوك القائد . فالقيا ده الجيده هي التي تؤثر في القاده " القيادة هي التأثير في الافراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق اهداف التنظيم الاداري " (7: 46) يتاثر القائد وسلوكه بمؤثرات خارجيه وداخليه ان المؤثرات الداخليه تعتمد على الذاكر هو الخيره وهي القيم والمعايير والمعتقدات والتوقعات اما الخارجيه فهي النظام واللوائح والتي تولد لديه معلومات او سلطه وبالتالي تؤثر على اتخاذ القرار.



ان ارتباط القرار بالقيم ارتباط معنوي وعالي ان عملية اتخاذ القرار هي عملية اداريه ( غير مترابطه ) ومهمه قياديه تتاثر تاثير مباشر بالقيم الشخصيه للفائد وهنا يتمثل المدير بشخصيه قياديه اداريه للعمل داخل النظام الاداري . كما ان المدير الذي يمتلك مسؤوليه اجتماعيه اي قدرته على العمل الاداري ضمن دوره الاجتماعي فيصبح قيمة المسؤليه الاجتماعيه ضمن اهداف ومهام المنظمه وليس نشاط تكميلي . اي ادراك الدور ومهمه المنظمه نحو التنميه الاجتماعيه ثم قيم الولاء التنظيمي هو معرفة الفرد باهداف وقيم المنظمه هو علاقة تمتعه بولاء مرتفع للمنظمه لان خاصية الولاء تتحدد بقيمه . اما بالنسبه للعداله فهو قدرة القائد على تحقيق العداله ناتج عن منظومه القيم التي ينظر لها من خلال نظم القرار وتحليل السياق القيمي للمنظمه والفرد . ولو تطرقنا الى نظرية الاداره بالقيم لوجدنا انها تقدم خاصية الشراكه القيمي والتي تمثل حلا لكثير من صور الصراع داخل النظام الاداري كما ان القيم ترتكز على عنصري الاعلان والشراكه مما يحقق انسجاما وشفافيه تنظيميه مهمه . ومن خصائص الاداره بالقيم انها شامله فهي متعلقه الاطراف والابعاد بكل صور وعناصر العمل الاداري كما وان لها سلطه على جميع العمليات والممارسات والافراد وليست خطه ضمن اطار العمل الاداري كما انها تعمل على معالجة التصادم القيمي لدى القادة الاداريين بين قيمهم الشخصيه والقيم التسلطيه التي يلزمهم النظام بها

#### 4 - الخاتمة

#### استنتاج الباحثون ان

- 1- لمهام التي يقوم بها التدريسي اهميه كبيره في اتخاذ القرار الصائب
- 2- الولاء حجر الأساس في العمل
- 3- للقيم الاداريه تاثير على اجادة التدريسي
- 4- لسنوات الخدمه اهميه على متغير المعوضات

#### اووصي الباحثون

بضرورة العمل المجد في سبيل الارتقاء بالاعمال وتحقيق الأهداف

1995 م

1416 هـ

#### المصادر

- 1 - حسن ناجي , عبد الرزاق جبر: الاداره المعاصره في التربيه البدنيه . ابناس الحسني للطباعه , ط1, 2013,
- 2 - محمد مصطفى :. الموسوعه العلميه للسلوك التنظيمي, ح4 مكتب الجامعه الحديث, الاسكندريه , 2009,
- 3 - محمد حسن علاوي . البحث العلمي في التربيه الرياضيه وعلم النفس ط2, القايره, دار الفكر العربي, 1999 ,
- 4 - محمود العبيدلي. نظم دعم القرار. عمان: سلسله محاضرات أقيمت في جامعه فيلادلفيا. 2001
- 5 - محمود حسن وحمدان :تقويم دور الجامعه كنظام في بناء شخصيه الشباب من منظور قيمي . مؤتمر جامعه الزرقاء . الاردن , 2004 .
- 6 - ناصر ابراهيم , محمود : مدى رضا معلمي المدارس الابتدائيه عن مهنتهم في مدارس , مجلة البحوث , مجلد 4 . عدد 1 ,
- 7 - هاله فهمي جمال . القياده وصناعة القرار التربوي . ط1, القايره , 2013