

تقييم الاداء الاداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين

أ.د. مازن عبد الهادي أحمد

م.م. تحسين عبد الكريم

١-المقدمة واهمية البحث :-

(١ - ١) المقدمة :-

لقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة بالمفهوم الحديث للإدارة على انها خدمة عامة وانها ما وجدت الا لخدمة المجموعة وقد استحدثت اساليب وانظمة جديدة لم تكن معروفة سابقاً من اجل اعتماد معدلات علمية مدروسة ومبنية على اساس عنصر الوقت المستغرق لتقديم الخدمة للعاملين .

ان الادارة الناجحة لمؤسسات هي الادارة القادرة على استحداث مفاهيم جديدة لعملها ومنها قياس مستوى الاداء الذي يتطلب وجود معايير ومستويات محدودة لاداء العاملين في الوظائف العليا والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة بعيداً عن الميول والنزعات الشخصية ، أي تقييم ادائهم على اساس موضوعية عادلة ويرى (زكي محمود)^(١) . ان مبادئ تقييم الاداء يجب ان يراعي شقين اساسيين هما مدى كفاءة الفرد في اداء العمل وصفاته الشخصية مثل المبادئ والقيم وامكانية الاعتماد عليها .

ان تقييم اداء القيادات الرياضية ، هو قياس لمدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض باعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤوليتهم وامكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى اعلى .

وتتطلب عمليات التطوير الاداري تقييم اداء العاملين الذي يوفر معلومات هامة في مستوى ادائهم والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الافراد ويعتبر مدخلاً لاعادة توزيع المسؤوليات والاعباء والادوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة .

كما يسهم تقييم الاداء في كشف جوانب الضعف في كفاءة العاملين ومن ثم تحسين وتطوير ادائهم من خلال البرامج التدريبية وخصوصاً في المجال الرياضي ، الذي يتطلب جهداً مضاعفاً من الاداء لما تتطلبه القيادة الادارية الرياضية من مهام وواجبات واسعة لاحصر لها ، وذلك لتنوع برامج كليات التربية الرياضية وتعدد اقسامها واهدافها وتنوع علومها واختلاف صفات العاملين فيها من التدريسيين والموظفين والرياضيين ، وهذا يتطلب ان تمتلك القيادات الادارية العاملة في كليات التربية الرياضية من عمداء ومعاونين ورؤوساء اقسام المعرفة والدراسة والخبرة اللازمة متى يستطيعون اداء دورهم بشكل جماعي لتنفيذ برامجهم العلمية والادارية والرياضية ومن هنا تجلت اهمية البحث في معرفة تقويم الاداء الاداري لهذه القيادات من وجهة نظر التدريسيين من اجل تعزيز العمل الاداري التعاوني وانجاح تنفيذ البرامج التطويرية في التعليم العالي من خلال تطوير اداء العاملين لاحداث نقلة نوعية جديدة في العملية التربوية والادارية والعلمية .

(١ - ٢) مشكلة البحث :-

ان المصلحة العامة للبلد تقتضي دائماً بان يعهد بالوظائف العليا الى الاكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتقاء الى مستوى مسؤولياتها وان أي خلل قد يرتكب في عملية الاختيار هو اهدار لامكانيات البشرية المتاحة وهو دليل على سوء استخدام الادارة ، حيث تفتقد مؤسساتنا المدنية وخصوصاً كلياتنا الى التقييم العادل والموضوعي لاداء القادة العاملين فيها من وجهة نظر موظفيهم وخصوصاً التدريسيين الذين يمثلون الجزء

(١) زكي محمود هاشم : ادارة الموارد البشرية ، مطبعة ذات السلاسل ، ط ١ ، الكويت ، ١٩٨٩ ، ص ١٠٩ .

المهم من العملية التربوية والادارية في الكلية ، وان عملية التقويم الاداري لهذه القيادات المتمثلة بعمداء الكليات ومعاونيه ورؤساء الاقسام العلمية سوف تكشف لنا جوانب متعددة في شخصية هذه القيادات وتبين مدى صلاحيتها وكفاءتها للنهوض باعباء الوظيفة التي يشغلونها .

ان عملية التقويم الاداري الموضوعي والعاقل لهذه القيادات يعطي حصانة لها ويبين مدى سلامة عمليات التعيين بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته كما تكفل عملية التقويم استمرارية المراقبة والاشراف على اداء هذه القيادات وهذا يبعتها عن الوقوع في الخطأ ويعطيها فرصة للعمل الجماعي الناجح للابتعاد عن الميول والنزعات الشخصية .

(١ - ٣) اهداف البحث :-

١- تقويم الاداء الاداري للقيادات العاملة في كليات التربية الرياضية المتمثلة بعميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين .

٢- استخدام اسلوب تقييم المجموعة او الاقران لاداء الفرد .

(١ - ٤) فروض البحث :-

هناك اختلاف في درجات تقويم اداء القادة العاملين في كليات التربية الرياضية وحسب مناصبهم الادارية في التسلسل الاداري للكلية من وجهة نظر التدريسيين.

(١ - ٥) مجالات البحث :-

(١-٥-١) المجال البشري :- عينة مؤلفة من اساتذة كليات التربية الرياضية في العراق برتبة استاذ - استاذ مساعد مدرس .

(١-٥-٢) المجال الزماني :- اجري البحث للفترة من ٢١ / ١٠ / ٢٠٠٤ ولغاية ١٥ / ١١ / ٢٠٠٤ .

(١-٥-٣) المجال المكاني :- كليات التربية الرياضية في العراق وهي كليات بغداد ، البصرة ، الموصل ، بابل ، القادسية ، ديالى .

٢-الدراسات النظرية والمشابهة :-

(١-٢) القيادة والقيادة الرياضية :-

لقد تناول العديد من العلماء والباحثين مفهوم القائد والقيادة ، فترى (انتصار يونس)^(١) ان القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الجماعة فيدفعها الى العمل وتحقيق الاهداف ولا يعني بالضرورة ان يكون اتباع القائد اقل منه فقد يكونوا رفاقة او قد يكون بعضهم متفوقاً عليه ولكن من الضروري ان يكون هو اكثرهم قدرة على التأثير والتوجيه .

(ويرى محمد حسن علاوي)^(٢) ، ان القائد هو الفرد الذي يوجه وينسق الانشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق

اهدافها وانه الفرد في الجماعة الذي يمتلك اكبر قد من النفوذ والتأثير على افراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الافراد .

اما مفهوم القيادة برأي (كونس Coons)^(٣) ، هو سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الافراد

تجاه هدف مشترك بينهم . بينما يعرف محمد حسن علاوي القيادة على انها العملية التي يقوم فيها فرد من افراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك افرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

(١) انتصار يونس : السلوك الانساني ، ط٤ ، مصر ، دار المعارف ، ١٩٨٥ ، ص٢٣٣ .

(٢) محمد حسن علاوي . سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، ١٩٩٨ ، ص١٦ .

(٣) زكي محمود هاشم : مصدر سبق ذكره . ١٩٩٨٩ . ص١٩٤ .

(٢-٢) أهمية القيادة :-

تعد القيادة احدى المعاني المهمة في حياة المجتمع وتقدمة وبلوغ اهدافه وذلك للدور الريادي والفعال والاساسي الذي تؤديه في حياة افراد المجتمع وتقدمة نحو الافضل ومع التقدم التطور الحضاري اخذت القيادة تلعب دوراً مهماً في التفاعل المشترك بين افراد المجتمع باعتبارها ظاهرة اجتماعية تعمل على ضبط وتنظيم العلاقات داخل المجتمع . وهذا يتطلب قيادة مؤهلة من جميع النواحي تمتلك الدراية والحكمة والقرار السليم ، لقد اصبحت القيادة اليوم ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في كل ميادين الحياة وفي جميع مؤسسات الدولة . ومنها المؤسسات التعليمية والرياضية التي تلعب القيادة فيها دور مهم وعامل مساعد في نجاح وجدولة جميع البرامج وتحقيقها . وبدون القيادة المؤهلة لا يمكن لاي برنامج ان يؤدي دوره بنجاح وفعالية .

(٣-٢) أهمية تقييم الاداء :-

ان اختيار العاملين الاداريين الاكفاء للقيام باعباء الوظائف الادارية العليا يتطلب منا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقدير مدى صلاحيته وامكانياته لاشغال هذا المنصب من خلال نظام تقييم الاداء الاداري من قبل جميع العاملين في هذه المؤسسة من اجل التحقيق من سلامة عملية التعيين . كما ان تقييم الاداء هو قياس مدى صلاحية وكفاءة القادة الاداريين في تحمل المسؤولية . كما ان نتائج تقييم الاداء يمكن ان تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الاداري والوظيفي^(١) .

كما يساهم نظام تقييم الاداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الانسانية ، فشعور العاملين بان هناك قواعد موضوعية وعادلة في تقييم الكفاءات الوظيفية سيساهم بتحفيزهم لاداء اعمالهم بكفاءة عالية .

(٤-٢) وسائل تقييم الاداء :

هناك عدة وسائل لتقييم الاداء الاداري ومن هذه الوسائل^(٢) :-

- ١- مقارنة الاداء الفعلي للعاملين بالمعايير او المعدلات الموضوعية للاداء (Perfor mance Standards) ويتم وضع معدلات الاداء في ضوء الخبرات السابقة او في واقع التجربة ويتم وضعها باستخدام الوسائل الاحصائية . ومعدلات الاداء تخلق الرغبة والحافز لدى العاملين ويمكن تعديل معدلات الاداء وفقاً للظروف المتغيرة .
- ٢- اجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض باعباء وظيفتهم او مدى صلاحيتهم للترقية :- وان هذا الاسلوب يصلح بصفة عامة للوظائف والاعمال الروتينية المتكررة حيث يكون من السهولة اعداد اختبارات الاداء لهذا النوع من الوظائف .
- ٣- استخدام اسلوب تقييم المجموعة او الاقران لاداء الفرد :- بمعنى ان يتم تقييم اداء القائد الاداري بمعرفة زملائه او اقرانه اعضاء مجموعة العمل ولهذا الاسلوب مميزاته وبصفة خاصة كون اعضاء مجموعة العمل على علم ودراية بالمعايير والاسس التي تحكم لاداء الجيد للعمل . على ان مشكلة هذا الاسلوب تكمن في عدم الضمان التام للموضوعية والحيادية للزملاء العاملين .

(١) زكي محمد هاشم : مصدر سبق ذكره ، ١٩٨٩ ، ص١٩٢ .

(٢) زكي محمد هاشم : مصدر سبق ذكره ، ١٩٨٩ ، ص١٩٤ .

- ٤- استخدام اسلوب المقارنة الزوجية للعاملين حسب مستوى ادائهم :- في هذا الاسلوب يتم اجراء المقارنه لاداء كل موظف بأداء كافة الموظفين . وبعد اجراء المقارنه بين اثنين من العاملين الاداريين من حيث مستوى ادائهم يتبين التمايز بين مستوى اداء احدهم عن الآخر .
- ٥- اسلوب الادارة بالاهداف (Management Byobjectives) : يصح هذا الاسلوب بصفة خاصة لتقييم اداء الرؤساء والمشرفين في المؤسسة . ويقدم هذا الاسلوب على اشترك الرئيس الاداري مع العاملين الاداريين في تحديد اهداف معينة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم .
- ٦- اعداد التقارير الدورية عن اداء العاملين (Rerformance Report) :- هو اكثر الوسائل التقييم شيوعاً في مجال التطبيق العملي ، وتكشف هذه التقارير عن مدى كفاءة العاملين في ادائهم لاعمالهم في ضوء معايير ومقتضيات هذا الاداء .

(٢-٥) اهمية التقييم الاداري في المجال الرياضي :-

يلعب القائد الاداري في المجال الرياضي دور مهم في تنسيق وتخطيط وتنظيم العمل الاداري بجميع جوانبه من اجل تحقيق هدف المؤسسة او الجماعة او المنظمة الرياضية وتحديد سلوك الآخرين . ودفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الاهداف .

ويرى (محمد حسن علاوي)^(١) . بأننا يجب ان نضع محل الاعتبار ان انواع مراتب القيادة في كل مؤسسة او جماعة رياضية متعددة في اطار التنظيم الخاص بالمؤسسة او الجماعة الرياضية هو الذي يحدد ترتيب الجهود وتنسيقها ، ان الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات كلها محددة بقوانين ولسوائح رسمية معترف بها من السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية في الدولة . وهذا يتطلب تقويم لجميع مفاصل هذه السلطات الادارية لضمان الرقابة والاشراف على اداء العاملين والقادة الرياضيين في هذه المؤسسات وخلق مناخ صالح للعلاقات الانسانية الرياضية وهذا بدوره سيحفز اداء الاعمال بكفاءة وفعالية عالية .

٣- منهج البحث واجراءاته :-

(٣-١) منهج البحث المستخدم :

استخدم الباحث ن المنهج المسحي لملائمته لحل طبيعة المشكلة .

(٣-٢) عينة البحث :-

بعد اطلاع الباحث على احصائيات مجتمع البحث والمتمثلة باساتذة كليات التربية الرياضية في العراق ممن يحملون لقب (مدرس ، استاذ مساعد ، استاذ) ، حيث بلغ مجتمع البحث ٧٢٠ تدريسي ، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من تدريسيوا كليات التربية الرياضية في العراق وكما في جدول رقم (١) حيث بلغت عينة البحث ١٨٠ تدريسي يشكلون نسبة ٢٥% من مجتمع الاصل وهي نسبة مقبولة بحثياً .

(١) محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، ط١ ، ١٩٩٨ ، ص١٧ .

جدول رقم (١)

يوضح اعداد مجتمع البحث وعينة البحث حسب الكليات والاقسام

العينة	مجتمع الاصل	الكلية او القسم
٧٥	٤٣٠	التربية الرياضية الرياضية / بغداد
٤٠	١٦٤	التربية الرياضية للبنات
٢٤	٦٤	التربية الرياضية / موصل
١٤	٣٦	التربية الرياضية / بصرة
١٥	٣٢	التربية الرياضية / بابل
١٢٦	٢٤	التربية الرياضية / القادسية
١٢	٢٨	التربية الرياضية / ديالى
١٨٠	٧٢٠	المجموع

(٢-٣) ادوات البحث :-

استخدم الباحثان العديد من الدراسات والوسائل والطرق في حل مشكلة بحثه لان اختيار اداة وطريقة البحث والتأكد من ان هذه الاداة تلائم البحث مع توفر وسائل متعددة اخرى تساعد الباحث في حل المشكلة (١) . ومن هذه الادوات .

١- المصادر والمراجع ذات العلاقة .

٢- استبيان لقياس اداء القيادات الادارية .

٣- استمارة تفرغ البيانات .

٤- المقابلات الشخصية .

(١-٢-٣) استبيان تقويم اداء القيادات الادارية (*) .

استخدم الباحثان استبيان لقياس اداء القياسات الادارية والذي يشمل تقييم الوظائف الادارية مثل عنصر (القدرة الادارية ، القيادة ، اليقظة الذهنية ، الشخصية ، اداء العمل) للقيادات الادارية من العاملين في كليات التربية الرياضية مثل (العميد ، معاوني العميد ، رؤساء الاقسام) من وجهة نظر التدريسيين ، لان تقييم الاداء يتناول جوانب عديدة ومختلفة تتعلق بكفاءة الاداء والصفات الشخصية وقد اوجد الباحث لهذا الاستبيان المعاملات العلمية لبيان مدى صلاحيته حيث اوجد له (معاملات الصدق والثبات والموضوعية) . حيث تضمن الاستبيان (٢٤) فقرة موزعه حسب عناصر الادارة واهميتها ، ويتطلب من التدريسيين ان يحدد اجابته على كل عبارة من عبارات الاستبيان بما يتلائم ودرجة تقييمه لمستوى الاداء الاداري لهذه القيادات وهي (ممتاز ، فوق المتوسط ، متوسط ، دون الوسط ، ضعيف) وعند تصحيح الاستبيان تعطى درجات لكل اجابه حيث تعطي (ممتاز = ٤) (جيد = ٣) (متوسط = ٢) (ضعيف = صفر) ، تم تعامل النتائج احصائياً بجمع درجات كل تدريسي ودرجات جميع التدريسيين في الكلية وبحسب

(١) وجيه محجوب : طرق البحث العلمي ، مطبعة جامعة الموصل ، الموصل ، ١٩٨٥ ، ص ٢٣٢ .

(*) ينظر ملحق رقم (١) يوضح استبيان تقييم اداء القيادات الادارية .

المتوسط الحسابي للاجابات حيث يتم تقييم كل من عميد الكليه ومعاونيه ورؤساء الاقسام كلاً على حدة من قبل التدريسيين .

(٣-٣) التجربة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء تجربة استطلاعية لغرض معرفة مدى صدق وثبات وموضوعية هذا الاستبيان ومدى ملائمته لأفراد العينة وامكانية تحقيقه للهدف الذي صمم من اجله وهو تقييم الاداء الاداري للقيادات في كليات التربية الرياضية ، حيث تم توزيع هذه الاستبيان على عينة بلغ عددها ١٦ تدريسي بتاريخ ٢٣/١٠/٢٠٠٤ ثم اعيد توزيع الاستبيان مرة اخرى بتاريخ ٢٧/١٠/٢٠٠٤ على نفس العينة ، لان الاجراء الشائع لتحديد درجة الثبات هو اعادة الاختبار كاملاً وباستخدام نفس الافراد وتحت نفس الظروف وايجاد معامل ارتباط للناتج التي تحصل عليها من المرتين ^(١). وقد استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (بيرسون) للاختبارين الاول والثاني حيث حصل الباحث على معامل ارتباط عالي بلغ (٠.٨٤) مما يدل على ان هذا الاستبيان يتمتع بثبات عالي ، لان الاختبار الذي يتمتع بالثبات يجب ان يعطي نتائج اذا ما اعيد تطبيقه على نفس العينة في فترتين مختلفتين ^(٢). كما قام الباحث بأيجاد معامل الصدق الذاتي للاستبيان وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من اخطاء القياس ^(٣) . حيث يقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$= \sqrt{0.84} = 0.91$$

ولغرض معرفة موضوعية الاستبيان قام الباحث بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الخبراء ^(*) الذين اكدوا بأن الاستبيان يعطي الغرض المصمم من اجله ويساعدنا على تقييم اداء القيادات الادارية .

(١) محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين ، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٩ ، ص٣٢٥ .

(٢) رمزية الغريب : التقويم والقياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧١ ، ص٦٥٣ .

(٣) محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين : مصدر سبق ذكره ، ١٩٧٩ ، ص٣١٦ .

(*) الخبراء الذين تم عرض الاستبيان عليهم وهم كل من :-

١- الاستاذ الدكتور محمود داود سلمان

٢- الاستاذ الدكتور محمد جاسم الياسري .

٣- الاستاذ المساعد الدكتور ياسين علوان اسماعيل .

٤- الاستاذ المساعد الدكتور بسام سامي داود

(٣-٤) الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحث بعض الوسائل الاحصائية لمعالجة تفريغ الاستبيان^(١) .

$$1- \text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مج س}}{\text{ن}}$$

$$2- \text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مج (س-م)}^2}{\text{ن}}}$$

$$3- \text{معامل ارتباط بيرسون} = \frac{\text{مج س} \times \text{مج ص} - \text{س ص} \times \text{ن}}{\sqrt{\left[\frac{\text{مج (ص)}^2}{\text{ن}} - \text{مج ص} \right] \left[\frac{\text{مج (س)}^2}{\text{ن}} - \text{مج س} \right]}}$$

$$4- \text{النسبة المئوية} = \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$$

5- اختبار اقل فرق معنوي : LSD

٤- عرض ومناقشة النتائج

(٤-١) عرض النتائج :

بعد توزيع استمارات الاستبيان من قبل الباحثان على عينة البحث الخاصة بتقييم الاداء الاداري لعمداء ومعاوني ورؤساء الاقسام في كليات التربية الرياضية في العراق ، وبعد فرز الاجابات وتوحيدها وجمع بياناتها ومعالجتها كلاً على حدة وحسب الكليات ، استطاع الباحثان استخلاص الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث الاربعة حول فقرات الاستبيان وكما في جدول رقم (٢) .

(١) قيس ناجي ، بسطويسي احمد : الاختبارات والقياس ومبادئ الاحصاء في المجال الرياضي ، بغداد ، مطبعة جامعة بغداد ،

جدول رقم (٢)

يوضح الاوساط الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاص بتقييم الاداء الاداري للقيادات من وجهة نظر التدريسيين وحسب الكليات

اسم الكلية	عمداء الكليات		المعاون الاداري		المعاون العلمي		رؤساء الاقسام	
	س	ع	س	ع	س	ع	س	ع
تربية رياضية / بغداد	٣.٣	١.١٤	٣.٦	١.١٩	٣.٢	١.١٦	٢.٤	١.١٨
تربية رياضية / بنات	٣.٥	١.٢٢	٣.٤	١.٢٥	٢.٩	١.٣٤	٢.٥	١.٢٩
تربية رياضية/موصل	٣.٤	٠.٩٦	٣.٣	١.٠٧	٢.٤	١.١٦	٢.٧	١.١٢
تربية رياضي/بصرة	٣.٤	١.٤٢	٢.٩	١.٣٢	٢.٨	١.٢٤	٢.٨	١.٣٠
تربية رياضية/بابل	٣.٦	١.١٩	٢.٥	١.٢٤	٢.٩	١.٢٠	٢.٩	١.٢١
تربية رياضية/قادسية	٣.٢	٠.٨٢	٣.١	١.١١	٢.٩	١.١٥	٢.٤	١.١٧
تربية رياضية/ديالى	٣.٥	١.٤٤	٢.٩	١.٢٩	٣.٢	١.١٩	٢.٣	١.٢٣
المجموع الكلي	٣.٤	١.١٧	٣.١	١.٣٨	٢.٩	١.٢٠	٢.٦	١.٢١

ومن خلال ملاحظتنا الجدول رقم (٢) نلاحظ ان هناك تباين في تقويم اداء القيادات الادارية (العميد ، المعاونين ، رؤساء الاقسام) من وجهة نظر التدريسيين . ولجل التأكد من وجود فروق معنوية بين تقييم اداء القيادات ، قام الباحثان باستخدام اختبار (F) لمعرفة ما اذا كان هناك فروق معنوية بين المجموعات وداخلها وأيهما أفضل تقييماً من وجهة نظر التدريسيين حيث يبين لنا جدول رقم (٣) . ان هناك فروق معنوية بين المجموعات وداخلها وذلك لان قيمة (F) المحتسبة البالغة (٤.٤٤) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٢.٦٠) عند درجة حرية (٤ ، ١٧٩) وتحت مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على ان هناك تبايناً في وجهات نظر التدريسيين في تقييم القيادات الادارية في كليات التربية الرياضية .

جدول رقم (٣)

يوضح نتائج اختبار (F) تحليل التباين بين المجاميع الاربعة لتقييم اداء القيادات الادارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحتسبه	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	١.٦٠	٣	٠.٤٠	٤.٤٤	٢.٦٠	٠.٠٥	
داخل المجموعات	٢٢	١٧٦	٠.٠٩				معنوي
المجموع العام	٢٣.٦	١٧٩	-				

ولمعرفة معنوية الفروق بين الاوساط الحسابية الاربعة لتقويم اداء القيادات الادارية استخدم الباحث اختبار قيمة (L . S . D) بين المجاميع وكما في جدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

يوضح نتائج نتائج اختبار (L.S.D) لمعرفة اقل فرق معنوي بين المجاميع الاربعة لتقويم اداء القيادات الادارية

المجاميع	الفرق بين الاوساط	نتائج الفروق	L.S.D	الدلالة الاحصائية
١م - ٢م	٣.١ - ٣.٤	٠.٣	٠.٤	غير معنوي
١م - ٣م	٢.٩ - ٣.٤	٠.٥		معنوي
١م - ٤م	٢.٦ - ٣.٤	٠.٨		معنوي
٢م - ٣م	٢.٩ - ٣.١	٠.٢		غير معنوي
٣م - ٤م	٢.٩ - ٢.٩	٠.٣		غير معنوي

حيث يتضح لنا من جدول رقم (٤) وجود فرق معنوي بين تقييم المجموعة الاولى (تقييم عميد الكلية) والمجموعة الثالثة (المعاون العلمي) والمجموعة الرابعة (رؤساء الاقسام) بينما لم تظهر معنوية في تقييم المجموعة الاولى والثانية والمجموعة الثانية والثالثة والمجموعة الثالثة والرابعة .

(٤ - ٢) مناقشة النتائج :-

من خلال ملاحظتنا لجدول رقم (٢) ، (٣) ، (٤) يتضح لنا تقييم الاداء الاداري لعمداء الكليات حصل وسط حسابي قدرة (٣.٤) محصور بين مستوى (جيد ، ممتاز) ، مما يدل على ان تدريسيوا كليات التربية الرياضية راضون عن الاداء الاداري لعمدائهم ، وان درجة تقييمهم كانت عالية مما يعزز العلاقة بين العاملين في هذه المؤسسات ويخلق مناخ صالح للعلاقات الانسانية ، ان درجة التقييم الاداري العالية التي حصل عليها عمداء الكليات يعزى الباحث الى ان معظم عمداء كليات التربية الرياضية تم اختيارهم بطريقة الانتخاب من قبل استذة الكليات وهي المرة الاولى التي يتم فيها اختيار العمداء بهذه الطريقة في العراق وهي طريقة اختيار الافضل والانسب والاكفأ لهذا المنصب ورأي الاكثريه المطلقة من التدريسيين مما اعطاهم درجة عالية من التقييم الاداري . اما درجة تقييم اداء معاون الاداري فانحصرت بمستوى (جيد) عند وسط حسابي قدرة (٣.١) ، مما يدل على ان تقييم اداء معاونين الاداريين في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين كان جيد رغم الظروف المادية التي تعيشها هذه الكليات وقلة مواردها وضعف خدماتها لان عملية اختيار معاونين تمت ايضا بطريقة الانتخاب مما اعطى درجة جيدة لتقييم ادائهم من وجهة نظر التدريسيين ، اما في مستوى (متوسط) وان كانت هذه النسبة مقبولة نوعاً ما ، يعزى الباحث الى ان اتصال التدريسيين بالمعاون العلمي فيما يخص معاملات الترقية والدراسات العليا وتقييم البحوث قد تخلق بعض عدم الرضا عند بعض التدريسيين ممن قد تتأخر معاملاتهم او من لا يكلفون بالتدريس او الاشراف في الدراسات العليا او ممن لا يكلفون بتقييم البحوث العلمية المسؤولة عنها معاون العلمي ، مما يخلق رد فعل سلبي في بعض الاحيان في تقويم الاداء الاداري للمعاون العلمي من وجهة نظر التدريسيين اما درجة تقييم رؤساء الاقسام فقد حصلت على وسط حسابي قدرة (٢.٦) بمستوى وسط ، يعزى الباحث الى ان عملية اختيار رؤساء الاقسام تمت بطريقة التعيين وليس بطريقة الانتخاب من قبل التدريسيين ، كما ان شعور بعض التدريسيين بأن عملية الاختيار هذه لم تكن عادلة ولم تأخذ بنظر الاعتبار المستوى العلمي والاداري لتعيين رؤساء الاقسام وبالتالي فأن الكثير من اساتذة الكلية ممن يحملون القاب علمية (استاذ ، استاذ مساعد) يتحاشى التعامل مع رئيس قسم بمرتبة علمية اقل من مرتبته او ليس لديه خبرة كافية لادارة القسم العلمي . ان عملية تقويم الاداء الاداري للقيادات في كليات التربية الرياضية ، اعطت صورة حقيقية عن الواقع الاداري لهذه القيادات من وجهة نظر التدريسيين ، وبشكل عام فان هذا التقييم اعطى صورة ايجابية عن

العلاقة الانسانية التي تربط التدريسيين مع رؤسائهم الاداريين (العمداء ، معاونيين ، رؤساء الاقسام) ، وان عملية الاختيار بطريقة الانتخاب اشعرت الجميع بالمسؤولية الجماعية لادارة الكلية لان هذا التقييم يكشف ما اذا كان هناك بعض المشاكل التي يمكن التعرف عليها ومعالجتها ، كمشكلة اختيار رؤساء الاقسام .

٥- الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات :-

- ١- ان تنوع برامج كليات التربية الرياضية وتعدد اقسامها واهدافها ، اعطى نتائج متباينة للاداء الاداري للقادة العاملين فيها (العمداء ، معاونيهم ، رؤساء الاقسام) من وجهة نظر التدريسيين .
- ٢- تساهم عملية تقييم الاداء الاداري للقيادات الرياضية يساهم في بيان مدى امكانية وصلاحية وكفاءة هذه القيادات للنهوض باعباء الوظيفة التي يشغلونها .
- ٣- تساهم عملية تقويم الاداء الاداري للقيادات الادارية في دعم شروط تعيين العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام لانها تبين مدلا سلامة عمليات التعيين من قبل الجات العليا في هذه المناصب .
- ٤- حصل عمداء الكليات التربوية الرياضية في العراق درجة امتياز في تقييم مستوى ادائهم الاداري من وجهة نظر التدريسيين .
- ٥- حصل معاوني و العمداء في كليات التربية الرياضية في العراق على درجة جيد في تقييم مستوى ادائهم الاداري من وجهة نظر التدريسيين .
- ٦- حصل رؤساء الاقسام في كليات التربية الرياضية على درجة متوسط في تقييم مستوى ادائهم الاداري من وجهة نظر التدريسيين .

(٥ - ٢) التوصيات :-

- ١- ضرورة اعتماد استمارة الاستبيان الخاصة بتقييم العمل الاداري للقادة في تقويم عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام من وجهة نظر التدريسيين لان ذلك يساهم في كشف سؤ استخدام الادارة ويعزز العمل الاداري التعاوني .
- ٢- ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار عند تقويم القادة الاداريين رأي منتسبيهم من التدريسيين والموظفين لان التقويم المباشر يعني المراقبة والاشراف على هذه القيادات وهذا يبعدها عن الوقوع بالخطأ ويعطيها فرصة للعمل الناجح .
- ٣- ضرورة تحديد نسبة من درجة تقييم القادة الاداريين في مؤسسات التعليم العالي خاصة باستذة وموظفي الكليات بالاضافة الى درجة تقييم المسؤول الاعلى كي تعطي درجة تقييم حقيقية عن مستوى الاداء الاداري للفائد بعيدة عن الدوافع الشخصية .

المصادر العربية

- ١- انتصار يونس . السلوك الانساني ، ط٢ ، مصر ، دار المعارف ، ١٩٨٥ .
- ٢- زكي محمود هاشم : ادارة الموارد البشرية ، مطبعة ذات السلاسل ، ط١ ، الكويت ، ١٩٨٩ .
- ٣- محمد حسن علاوي . سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط١ ، ١٩٩٨ .
- ٤- محمود داود سلمان . الاشراف والتقويم في التربية الرياضية ، دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠١ .
- ٥- محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين رضوان . القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٩ .
- ٦- قيس ناجي ، بسطويسي احمد . الاختبارات والقياس ومبادئ الاحصاء في المجال الرياضي ، بغداد ، مطبعة جامعة بغداد ، ١٩٨٤ .
- ٧- رمزية الغريب . التقويم والقياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧١ .
- ٨- وجيه محجوب . طرق البحث العلمي ، مطبعة جامعة الموصل ، الموصل ، ١٩٨٥ .

ملحق رقم (١)

استبيان

استاذي الفاضل

في النية القيام بالبحث الموسوم (اداء القيادات الادارية في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين) .
 راجين تفضلكم بالاجابة على الاسئلة المدرجة ادناه يوضع علامة () امام الاجابة التي تختارها من اجل تقييم
 العمل الاداري للسادة عمداء ومعاوني ورؤساء الاقسام في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين . مع
 التقدير

السؤال	ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط	ضعيف
١- قراراته سليمة					
٢- يتخذ القرارات بسرعة					
٣- يخطط عملة بنجاح					
٤- هو ناجح في تنظيم وتنسيق اعمال الاخرين					
٥- يفوض السلطة					
٦- هو غارق في التفاصيل					
٧- يحترمه زملائه					
٨- يشجع تكوين فريق للعمل					
٩- هو موضوعي في الحكم على الاخرين					
١٠- هل يتخذ المباراة عند الضرورة					
١١- يعتمد عليه في اتخاذ القرار					
١٢- لديه ذاكرة للحفظ والتذكر					
١٣- هو مهتم بطرح افكار جديدة					
١٤- يكتشف الاخطاء والخلل بسرعة					
١٥- هو لبق ومحبوب من قبل الاخرين					
١٦- يثق بنفسه					
١٧- مظهرة واسلوبية مقبول					
١٨- هو هادئ في المواقف الحرجة					
١٩- تتوفر لديه المعلومات اللازمة عن العمل					
٢٠- تتوفر لديه قدرة المراقبة والاشراف					
٢١- لديه المام بانفاق الاموال حسب ابواب الميزانية العامة					
٢٢- ناجح في التخطيط المستقبلي					
٢٣- لديه القدرة على بناء علاقات عامة					
٢٤- يشجع عقد اتفاقيات للتعاون والتنسيق مع جهات اخرى					

اللقب العلمي :

التوقيع :