

دراسة تحليلية لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء  
تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل

أ.م.د. ثابت إحسان احمد أ.د. ضمياء علي عبد الله

أ.د. وليد خالد رجب

كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة  
جامعة الموصل

ملخص البحث العربي:

هدف البحث التعرف إلى:

- 1- مستوى استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين.
  - 2- طبيعة العلاقة والاثار بين استخدام طريقة الادارة بالأهداف في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة وأداء التدريسيين.
- استخدم الباحثون المنهج الوصفي وبطريقة الأسلوب المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل العمدية، حيث اشتمل البحث على تدريسي كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل والبالغ عددهم ( 64 ) تدريسي. واستخدم الباحثون استبيان الادارة بالأهداف واستبيان أداء العاملين والمعين من قبل (الرشيدي، 2014)، حيث تكون استبيان الادارة بالأهداف من (22) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام العاملين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة)، في حين تكون استبيان أداء العاملين من ( 7 ) فقرات، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألف ( Alpha ) وتحليل التباين باتجاه واحد باستخدام البرنامج الإحصائي ( spss ) في تحليل البيانات 0 وتوصل الباحثون إلى ما يأتي:
- 1- التباين في مستويات استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين، اذ ظهر كل من بعدي الثقة بين الرئيس والمرؤوس والتزام التدريسيين بتطبيق الأهداف بمستوى عال جداً، بينما كان مستوى بعدي المشاركة والتغذية الراجعة عال.
  - 2- وجود مؤشرات ذات تأثير معنوي لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين.
- الكلمات المفتاحية: الادارة بالأهداف، أداء التدريسيين

**An analytical study of the use of the goal management method and the significance of its effect on the performance of physical education and sports science**

**University of Mosul**

**Dr.Thabit Ehsan Ahmed**

**Dr. Dumya Ali Abdullah**

**Dr. Waleed Khaled Ragab**

**Mosul University - College of Education for Girls**

**Department of Physical Education**

**Abstract**

Search Goal Identify:

1- The level of the use of the management of the objectives of the dimensions (confidence between the president and subordinate, participation, the commitment of teachers to apply the goals, feedback) in the college and departments of physical education and sports science from the point of view..

2- The nature of the relationship and the impact between the use of the method of management objectives in the college and departments of physical education and sports science and the performance of teachers.

The he researchers used the descriptive method and the survey method. The research sample was selected using the intentional inventory method. The researchers used the management objectives questionnaire and the performance of employees and preparers by (Rashidi, 2014), where the management questionnaire of the objectives consisted of (22) paragraphs divided into (4) dimensions (confidence between the president and subordinate, participation, commitment of employees to apply the goals, feedback) While the performance questionnaire consisted of (7) paragraphs, the data were treated statistically using the mean arithmetic mean, standard deviation, alpha coefficient and one-way analysis of variance using the statistical program (spss) in data analysis. The researchers found the following:

1- The differences in the levels of using the management method with the objectives in its dimensions in the faculties and departments of physical education and sports sciences from the point of view of the teachers, as both dimensions of trust between the president and the subordinate and the commitment of teachers to apply the goals at a very high level, while the level of participation and feedback is high..

2- The presence of indicators with a significant effect of the use of the method of management objectives in the performance of teachers.

Keywords: Management by objectives, performance of teachers

**1- التعريف بالبحث:**

**1-1 المقدمة وأهمية البحث:**

تطورت المفاهيم والنظريات الادارية مع تطور العلوم المختلفة فظهرت المدارس الادارية الحديثة، ومن أشهر وأقوى أساليب الادارة الحديثة أسلوب الادارة بالأهداف، ويطلق عليه أيضا الإدارة بالمشاركة، والقصد منها تعزيز المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين (عباس، 2004، 67).

إن اسلوب الادارة بالأهداف يركز على المشاركة الجماعية للجميع في التخطيط ووضع الأهداف وتحديد سياسات العمل، وهذه المشاركة تؤثر ايجابيا على جميع الافراد والمستويات في المنظمات ومنها

المنظمات الرياضية الأكاديمية وتدريبها، ومن أهمها مشاركة التدريسيين الرؤساء في الافكار وتبادل الخبرات والارتقاء بالمستويات الأدنى.

فالأفراد في المنظمات الرياضية يعدون كأحد مواردها وسبب استمراريتها، لذا فإن أساس أولويات مسؤولية الرؤساء الاهتمام بتحسين وتطوير الجانب الأدائي للأفراد في منظماتهم. وفي هذا الإطار فإن تقييم أداء التدريسيين في المنظمات الرياضية الأكاديمية يلعب دورا هاما كأداة واسلوب في تطوير هذه المنظمات. فضلا عن أن الرياضة الأكاديمية وتدريبها يعدون الرافد الأساسي العلمي والثقافي للوقوف على المستويات الرياضية وحل الكثير من المشكلات التي تقف حاجزا أمام الانجازات الرياضية. وفي هذه الدراسة حاول الباحثون تحديد طبيعة استخدام طريقة الادارة بالأهداف في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة وتأثيرها على أداء التدريسيين من وجهة نظرهم.

### 1-2 مشكلة البحث:

إن اسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل أساسي على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمروؤوس في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة (الفر والهندي، 2018، 3).

فمن خلال العمل الأكاديمي للباحثين وامكانية الوقوف بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة الأعمال الادارية في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل لوحظ أن هناك نوع من التردد وعدم الجدية في الأعمال المشتركة من تخطيط وأهداف ادارية وثقة والتزام بين الرؤساء والتدريسيين والمتعلقة بأداء التدريسيين وتقييمهم ومما يؤثر على طبيعة واسلوب عمل التدريسيين. وهذا ما دفع الباحثين محاولة الوقوف على جوهر المشكلة من خلال طبيعة استخدام طريقة الادارة بالأهداف وتأثيرها على أداء التدريسيين، عليه تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى استخدام طريقة الادارة بالأهداف في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين؟.

- ما طبيعة العلاقة والاثر بين استخدام طريقة الادارة بالأهداف في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة وأداء التدريسيين؟.

### 1-3 هدف البحث:

يهدف البحث التعرف إلى:

1- مستوى استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمروؤوس، المشاركة، التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين.

2- طبيعة العلاقة والاثر بين استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمروؤوس، المشاركة، التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة وأداء التدريسيين.

#### 1-4 فرضا البحث :

- 1- وجود مستويات متباينة في استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين.
- 2- وجود تأثير معنوي لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين.
- ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية:
- وجود تأثير معنوي للثقة بين الرئيس والمرؤوس في أداء التدريسيين.
- وجود تأثير معنوي للمشاركة في أداء التدريسيين.
- وجود تأثير معنوي لالتزام التدريسيين بتطبيق الأهداف في أداء التدريسيين.
- وجود تأثير معنوي للتغذية الراجعة في أداء التدريسيين.

#### 1-5 مجالات البحث :

- المجال البشري: التدريسيون في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل..
- المجال المكاني: كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل.
- المجال الزمني: للفترة من 2020/8/24 لغاية 2020/12/9 .

#### 1-6 تحديد المصطلحات :

- الادارة بالأهداف: الاسلوب الاداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في المستويات الادارية كافة في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها مع وضع خطة متوافق عليها لتحقيق الاهداف والمسؤوليات للجميع على شكل نتائج متوقعة والمحاسبة على الانجاز (الفرا والهندي، 2018، 5).
  - أداء التدريسيين: (عرفه الباحثون اجرائيا) الانجاز الذي يحققه التدريسي وفق معايير محددة ومعتمدة على الجودة ومدى تفهمهم لأدوارهم وتخصصاتهم واتباعهم للتعليمات.
- 2- الدراسات السابقة:

#### 1-2 دراسة (الرشيدي، 2014)

"أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)"

هدفت الدراسة الى اختبار أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم عددا من المعالجات الاحصائية منها الانحدار المتعدد والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي. وتوصلت النتائج الى أن مستوى استخدام طريقة الادارة بالأهداف ومستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين كان متوسطا ووجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين.

### 3- إجراءات البحث

**3-1 منهج البحث:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه يتلاءم نوع الدراسة وأهدافها.

**3-2 مجتمع البحث وعينته:** تم اختيار مجتمع البحث وعينته بالطريقة العمدية، حيث اشتمل البحث على تدريسي كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل والبالغ عددهم (88) تدريسي، وحصل الباحثون على (64) استمارة قابلة للتحليل الاحصائي وهي تشكل نسبة (72.72%) من مجتمع البحث وكما مبين في الجدول (1)

الجدول (1) يبين مجتمع البحث وعينته لتدريسي كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل

| العينه | المجتمع | المتغيرات                                                 |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------|
| 38     | 50      | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة                        |
| 19     | 31      | كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة |
| 7      | 7       | كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة   |
| 64     | 88      | المجموع                                                   |

### 3-3 متغيرات للدراسة:

**3-3-1 المتغير الافتراضي:** يمكن تحديد المتغير الافتراضي والذي يعكس استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) كمتغير مستقل وأداء التدريسيين كمتغير تابع.

**3-3-2 المتغيرات الديمغرافية:** تم تحديد المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة حسب متطلبات الدراسة والتحليل (الجنس، مدة الخدمة، الشهادة العلمية، اللقب العلمي) وكما مبين في الجدول (2)

الجدول (2) يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

| المتغيرات       | الفئة               | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------------|---------|----------------|
| الجنس           | ذكور                | 57      | 89.06%         |
|                 | اناث                | 7       | 10.94%         |
| مدة الخدمة      | أقل من (5) سنوات    | 4       | 6.25%          |
|                 | من (5) - (10) سنوات | 6       | 9.37%          |
|                 | من (11) - (15) سنة  | 22      | 34.37%         |
|                 | من (16) - (20) سنة  | 15      | 23.43%         |
| الشهادة العلمية | اكتر من (21) سنة    | 17      | 26.56%         |
|                 | دكتوراه             | 45      | 70.31%         |
|                 | ماجستير             | 19      | 29.68%         |
|                 | أستاذ               | 14      | 21.87%         |
| اللقب العلمي    | أستاذ مساعد         | 13      | 20.31%         |
|                 | مدرس                | 28      | 43.75%         |
|                 | مدرس مساعد          | 9       | 14.06%         |

يتبين من الجدول ( 2) التباين في النسب المؤية لمتغيرات افراد عينة الدراسة، فكانت النسبة المؤية الاعلى للذكور وفق متغير الجنس وللبنات من (11) - (15) وفق متغير مدة الخدمة وللدكتوراه وفق متغير الشهادة العلمية وللمدرس وفق متغير اللقب العلمي.

بالنسبة لمتغير الجنس يعزو الباحثون أن اغلبية التدريسيين من الذكور وذلك الى طبيعة العمل في المنظمات الرياضية وكذلك للعادات والتقاليد المجتمعية. أما لمتغير مدة الخدمة فيعزى الى حرص الادارة في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في الاعتماد على الفئة (11) - (15) كونها فئة متوسطة بين الفئات من خلال اكتساب الخبرة والقدرة على مواصلة الأداء بفاعلية أكبر. ولمتغير الشهادة العلمية يعزى ظهور فئة حملة شهادة الدكتوراه الى الحاجة الى حملة الشهادات الأعلى لطبيعة العمل الأكاديمي الرياضي. اما متغير اللقب العلمي يعزى الى ان اللقب العلمي فئة المدرس يعد أكثر الفئات في التعامل مع الادارة العليا والمستويات الادنى في العمل الرياضي الاكاديمي.

**3-4 أداة البحث:** لتحقيق هدف البحث استخدم الباحثون استبيان الادارة بالأهداف و استبيان أداء العاملين والمعدين من قبل (الرشدي، 2014)، حيث تكون استبيان الادارة بالأهداف من ( 22) فقرة موزعة على ( 4) أبعاد وهي (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام العاملين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) وبواقع (5، 5، 6، 6) فقرات على التوالي، في حين تكون استبيان أداء العاملين من ( 7) فقرات، وتتم الإجابة على فقرات الاستبيان وفق خمسة بدائل هي (اتفق بشدة، اتفق الى حد ما، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وبما أن الاستبيانين معدين لغير تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليهما بما يناسب عينة الدراسة ومن ثم التحقق من صدقهما الظاهري وثباتهما وكالاتي:

**3-4-1 الصدق الظاهري:** ويعد اتفاق المحكمين نوعاً من أنواع الصدق الظاهري. ويشير (عويس) إلى انه "يمكن أن نعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا اقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء" (عويس، 1999، 55)، ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس لذا قام الباحثون بعرض المقياسين على عدد من الخبراء \* المختصين في الإدارة الرياضية للحكم على فقرات المقياس، وطلب من كل

\* أسماء السادة الخبراء

أ.د. وليد خالد همام / إدارة وتنظيم / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل

أ.د. رياض أحمد إسماعيل / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

أ.د. عدي غانم الكواز / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

أ.م.د. خالد محمود عزيز / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

أ.م.د. محمد ذاكر سالم / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

أ.م.د. بثينة حسين الطائي / إدارة وتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

م.د. احمد رعد ابراهيم / إدارة وتنظيم / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل

واحد منهم إبداء ملاحظاته في كل فقرة من فقرات ال مقياسين كونها صالحة أو غير صالحة في المجال المخصص كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل، وقد أسفر التحليل عن تعديل عدد من الفقرات. ففي مقياس الادارة بالأهداف تم حذف الفقرة ( 5) من بعد المشاركة لعدم حصولها على نسبة اتفاق الخبراء، وأضاف الخبراء فقرة لنفس البعد ونقل الفقرة ( 6) من بعد الالتزام الى بعد المشاركة لتكون الفقرة ( 6) ليكون عدد الفقرات في المقياس ( 22) فقرة. أما مقياس أداء التدريسيين فلم تحذف اية فقرة ليكون العدد (7) فقرات. حيث حصل الباحثون على نسبة تراوحت ما بين (75-100%) من اتفاق الخبراء وهي أكثر من نسبة (75%) إذ يشير (بلوم وآخرون، 1986) إلى انه على الباحث الحصول على نسبة اتفاق (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق (بلوم وآخرون، 1986 ، 126). وبذلك تشكلت الصيغة النهائية للمقياسين والتي سيعتمدها الباحثون في تنمة إجراءات بحثهم والموضحة في الملحق (1).

**3-4-2 ثبات المقياسين:** للحصول على ثبات المقياسين تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha)، ومن الجدير بالذكر أن طريقة (ألفا) تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية (النبهان ، 2004 ، 248)، وفقرات ال مقياسين التي تتطلب إجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة، وتكون درجاتها متدرجة من ( 1 إلى 4) مثلاً " (علام، 2006 ، 100)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات ألفا لمقياس الادارة بالأهداف (0.922) و قيمة معامل الثبات ألفا لمقياس أداء التدريسيين (0.844). وبهذا تعد معاملات الثبات جيدة، إذ يشير (أبو حويج وآخرون) إلى انه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين 0.70 إلى 0.90" (أبو حويج وآخرون، 2002 ، 68).

### 3-4-3 وصف المقياسين بصورتهم النهائية:

تكون مقياس الادارة بالأهداف من (22) فقرة موزعة على ( 4) أبعاد وهي (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام العاملين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) وبواقع ( 5، 6، 5، 6) فقرات على التوالي. أما مقياس أداء التدريسيين فتكون من (7) فقرات. وقد أجرى الباحثون المزج العشوائي المنتظم لفقرات مقياس الادارة بالأهداف وكما موضح في الجدول رقم ( 3) كما وضع أمام كل فقرة خمسة بدائل هي (اتفق بشدة، اتفق الى حد ما، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) تحمل الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الجدول رقم (3) تسلسل فقرات أبعاد مقياس الادارة بالأهداف

| الأبعاد                          | عدد فقرات الأبعاد | تسلسل الفقرة في المقياس |
|----------------------------------|-------------------|-------------------------|
| الثقة بين الرئيس والمرؤوس        | 5                 | 1 5 9 13 17             |
| المشاركة                         | 6                 | 2 6 10 14 18 21         |
| التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف | 5                 | 3 7 11 15 19            |
| التغذية الراجعة                  | 6                 | 4 8 12 16 20 22         |

وتم تقسيم مستويات الإجابة للفقرات والابعاد لمقياس الادارة بالأهداف بناءً على الفئات والمستويات الواردة في الجدول (4).

الجدول (4) تقسيم مستويات الإجابة لمقياس الادارة بالأهداف والابعاد

| ت | الفئات      | المستوى    |
|---|-------------|------------|
| 1 | 80 % فأكثر  | عالٍ جداً  |
| 2 | 70 % - 79 % | عالٍ       |
| 3 | 60 % - 69 % | متوسط      |
| 4 | 50 % - 59 % | منخفض      |
| 5 | أقل من 50 % | منخفض جداً |

### 3-5 الوسائل الإحصائية:

النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا (Alpha)، تحليل التباين باتجاه واحد، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات.

### 4- عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج ومناقشتها على وفق فرضا البحث وكالاتي :

**الفرضية الأولى:** وجود مستويات متباينة في استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين.

الجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس وفقراته

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى   |
|---------|---------------|-------------------|----------------|-----------|
| 1       | 4.25          | 0.73              | 85%            | عالٍ جداً |
| 2       | 4.35          | 0.78              | 87%            | عالٍ جداً |
| 3       | 3.81          | 1.05              | 76.2%          | عالٍ      |
| 4       | 3.79          | 0.87              | 75.8%          | عالٍ      |
| 5       | 3.95          | 0.86              | 79%            | عالٍ      |
| الكلية  | 20.17         | 3.34              | 80.68%         | عالٍ جداً |

يبين من الجدول ( 5 ) أن الأوساط الحسابية للثقة بين الرئيس والمرؤوس تراوحت بين ( 4.35 - 3.79 ) وبانحراف معياري تراوح بين ( 0.73 - 1.05 ) وبنسب مئوية تراوحت بين ( 87 % - 75.8 % )، وتراوح مستوى الفقرات بين ( عالٍ جداً - عالٍ ) ، وكان الوسط الحسابي الكلي ( 20.17 ) وبانحراف معياري ( 3.34 ) وبنسبة مئوية بلغت ( 80.68 % ) وكان المستوى بشكل عام عالٍ جداً.

ويرى الباحثون ان المستوى العالي والعالي جدا في جميع فقرات بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس يعزى الى علاقة العمل الجيدة بين التدريسيين ورؤسائهم وسعي الرؤساء لحل مشاكل العمل والتوقعات المحتملة لطبيعة أداء التدريسيين.

الجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المشاركة وفقراته

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى   |
|---------|---------------|-------------------|----------------|-----------|
| 1       | 3.6           | 0.86              | 72%            | عالي      |
| 2       | 4             | 0.92              | 80%            | عالي جداً |
| 3       | 3.46          | 0.99              | 69.2%          | متوسط     |
| 4       | 3.65          | 1.05              | 73%            | عالي      |
| 5       | 3.59          | 1.04              | 71.8%          | عالي      |
| 6       | 4.23          | 0.75              | 84.6%          | عالي جداً |
| الكلية  | 22.56         | 4.27              | 75.2%          | عالي      |

يبين من الجدول ( 6 ) أن الأوساط الحسابية للمشاركة تراوحت بين ( 4.23 – 3.46 ) وانحراف معياري تراوح بين ( 1.05 – 0.75 ) وينسب مئوية تراوحت بين ( 69.26% – 84.6% )، وتراوح مستوى الفقرات بين (عالي جداً – متوسط) ، وكان الوسط الحسابي الكلية (22.56) وانحراف معياري (4.27) ونسبة مئوية بلغت (75.2%) وكان المستوى بشكل عام عالي.

ويرى الباحثون ان المستوى المتوسط في مستوى المشاركة بين التدريسيين ورؤسائهم يعود الى التفاوت بين الرؤساء حول مستوى مشاركة التدريسيين في ترتيب أهداف العمل وفق أهميتها حسب رأي عينة الدراسة. أما المستوى العالي والعالي جدا فيعزى الى اعطاء التدريسيين الحرية الكاملة في ابداء الآراء والمقترحات عند تحديد الاهداف وحسب الاختصاص والحرص على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كفريق واحد في بيئة العمل.

الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف وفقراته

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى   |
|---------|---------------|-------------------|----------------|-----------|
| 1       | 4.45          | 0.73              | 89%            | عالي جداً |
| 2       | 4.2           | 0.71              | 84%            | عالي جداً |
| 3       | 4.25          | 0.71              | 85%            | عالي جداً |
| 4       | 4.46          | 0.73              | 89.2%          | عالي جداً |
| 5       | 4.4           | 0.72              | 88%            | عالي جداً |
| الكلية  | 21.78         | 2.55              | 87.12%         | عالي جداً |

يبين من الجدول (7) أن الأوساط الحسابية للالتزام العاملين بتطبيق الأهداف تراوحت بين (4.2 - 4.46) وبانحراف معياري تراوح بين (0.71 - 0.73) وبنسب مئوية تراوحت بين (89.2% - 84%)، ومستوى الفقرات عالٍ جداً ، وكان الوسط الحسابي الكلي (21.78) وبانحراف معياري (2.55) وبنسبة مئوية بلغت (87.12%) وكان المستوى بشكل عام عالٍ جداً . ويرى الباحثون أن المستوى العالي جدا في مستوى التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف يعزى لشعور التدريسيين بالانتماء الحقيقي لبيئة العمل والاستمرار في الأداء والمناقشة البناءة مع الرؤساء حول تحقيق الاهداف.

الجدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التغذية الراجعة وفقراته

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى   |
|---------|---------------|-------------------|----------------|-----------|
| 1       | 4.17          | 0.88              | 83.4%          | عالٍ جداً |
| 2       | 3.79          | 0.85              | 75.8%          | عالٍ      |
| 3       | 4.09          | 0.75              | 81.8%          | عالٍ جداً |
| 4       | 3.79          | 0.87              | 75.8%          | عالٍ      |
| 5       | 3.76          | 0.88              | 75.2%          | عالٍ      |
| 6       | 3.92          | 0.82              | 78.4%          | عالٍ      |
| الكلي   | 23.54         | 3.38              | 78.46%         | عالٍ      |

يبين من الجدول (8) أن الأوساط الحسابية للتغذية الراجعة تراوحت بين (3.76 - 4.17) وبانحراف معياري تراوح بين (0.75 - 0.88) وبنسب مئوية تراوحت بين (83.4% - 75.2%)، وتراوح مستوى الفقرات بين (عالٍ جداً - عالٍ) ، وكان الوسط الحسابي الكلي (23.54) وبانحراف معياري (3.38) وبنسبة مئوية بلغت (78.46%) وكان المستوى بشكل عام عالٍ.

ويرى الباحثون ان المستوى العالي والعالي جدا في مستوى التغذية الراجعة وفقراته يعود الى مساهمة التغذية الراجعة في تحفيز التدريسيين والاستفادة منها في تطوير مستوى أدائهم من خلال كشف نقاط القوة والضعف في أدائهم.

الفرضية الثانية: وجود تأثير معنوي لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين.

جدول (9) يبين علاقة وتأثير لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين

| المتغير التابع  | R     | R <sup>2</sup> | F      | B                              | DF    | Sig   |
|-----------------|-------|----------------|--------|--------------------------------|-------|-------|
| أداء التدريسيين | 0.835 | 0.698          | 34.047 | الثقة بين الرئيس والمرووس      | 4     | 0.000 |
|                 |       |                |        | المشاركة                       | 59    |       |
|                 |       |                |        | التزام العاملين بتطبيق الأهداف | 63    |       |
|                 |       |                |        | التغذية الراجعة                | 0.113 |       |

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ايجابية ذا دلالة معنوية بين لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.835)$  عند مستوى الدلالة  $(0.05)$ ، أما معامل التحديد  $R$  فقد بلغ  $(0.698)$  أي أن ما قيمته  $(0.698)$  من التغيرات في أداء التدريسيين ناتج عن التغير في استخدام طريقة الادارة بالأهداف، كما بلغت قيمة درجات التأثير  $B(0.026)$  للثقة بين الرئيس والمرؤوس؛ و  $(0.608)$  للمشاركة؛ و  $(0.314)$  لا لزام العاملين بتطبيق الأهداف؛ و  $(0.113)$  للتغذية الراجعة؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام طريقة الادارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة في أداء التدريسيين بقيمة  $(0.026)$  للثقة بين الرئيس والمرؤوس؛ و  $(0.608)$  للمشاركة؛ و  $(0.314)$  لا لزام العاملين بتطبيق الأهداف؛ و  $(0.113)$  للتغذية الراجعة، ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(34.047)$  وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05)$ ، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة. ولغرض الحصول على نتائج تفصيلية توضح طبيعة العلاقة والاثار لكل بعد من ابعاد استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين لجأ الباحثون الى استخدام طريقة الانحدار البسيط وقد ظهرت النتائج وفقا للجدول الآتية:

جدول (10) يبين علاقة وتأثير الثقة بين الرئيس والمرؤوس في أداء التدريسيين

| المتغير التابع  | R     | R2    | F      | B     | DF | Sig   |
|-----------------|-------|-------|--------|-------|----|-------|
| أداء التدريسيين | 0.672 | 0.451 | 51.012 | 0.835 | 1  | 0.000 |
|                 |       |       |        |       | 62 |       |
|                 |       |       |        |       | 63 |       |

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة واثرة ذا دلالة معنوية بين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وأداء التدريسيين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء التدريسيين؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.672)$  عند مستوى الدلالة  $(0.05)$ ، أما معامل التحديد  $R$  فقد بلغ  $(0.451)$  أي أن ما قيمته  $(0.451)$  من تغيرات في أداء التدريسيين ناتج عن التغير في الثقة بين الرئيس والمرؤوس، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B(0.835)$ ؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقة بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى زيادة في أداء التدريسيين بقيمة  $(0.835)$ . ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(51.012)$  وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05)$ ، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة.

ويرى الباحثون ان معنوية العلاقة والاثار لثقة بين الرئيس والمرؤوس في أداء التدريسيين يعود الى تقريب الهوة بين التدريسيين ورؤسائهم بإعطائهم حرية التصرف في اختيار اسلوب العمل الملائم للموقف

والتركيز على تحقيق الاهداف الضرورية وفق أولويات العمل مع توفر المعلومات عن الاهداف المراد الوصول اليها واعتماد مقاييس موضوعية لتقييم الاداء.

جدول (11) يبين علاقة وتأثير للمشاركة في أداء التدريسيين

| المتغير التابع  | R     | R2    | F       | B    | DF | Sig   |
|-----------------|-------|-------|---------|------|----|-------|
| أداء التدريسيين | 0.811 | 0.658 | 119.219 | 0.79 | 1  | 0.000 |
|                 |       |       |         |      | 62 |       |
|                 |       |       |         |      | 63 |       |

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة واثرة ذات دلالة معنوية بين المشاركة وأداء التدريسيين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للمشاركة على أداء التدريسيين؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.811) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.658) أي أن ما قيمته (0.658) من التغيرات في أداء التدريسيين ناتج عن التغير في المشاركة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (0.79)؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة يؤدي إلى زيادة في أداء التدريسيين بقيمة (0.79). ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (119.219) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة.

ويرى الباحثون ان معنوية العلاقة والاثرة كون المشاركة بين التدريسيين ورؤسائهم تعد من أساسيات تطبيق الادارة بالأهداف وكون المشاركة تعتمد اختيار أساليب العمل وتعزيز المشاركة الفعالة للتدريسيين من خلال تطوير كفاياتهم الشخصية والمهنية والذي يعكس بالإيجاب التزام التدريسيين بالأداء العالي وتحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية.

جدول (12) يبين علاقة وتأثير لالتزام التدريسيين بتطبيق الأهداف في أداء التدريسيين

| المتغير التابع  | R     | R2    | F     | B     | DF | Sig   |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|----|-------|
| أداء التدريسيين | 0.628 | 0.394 | 40.28 | 1.022 | 1  | 0.000 |
|                 |       |       |       |       | 62 |       |
|                 |       |       |       |       | 63 |       |

يتبين من الجدول (12) وجود علاقة واثرة ذات دلالة معنوية بين التزام العاملين بتطبيق الأهداف وأداء التدريسيين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لالتزام العاملين بتطبيق الأهداف على أداء التدريسيين؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.628) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.394) أي أن ما قيمته (0.394) من التغيرات في أداء التدريسيين ناتج عن التغير في التزام العاملين بتطبيق الأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B$  (1.022)؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التزام العاملين بتطبيق الأهداف يؤدي إلى زيادة في أداء التدريسيين بقيمة (1.022). ويؤكد معنوية هذا الاثر

قيمة F المحسوبة والتي بلغت ( 40.28 ) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى ( 0.05 )، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة.

يرى الباحثون ان الاهداف هي الموجه الاساسي للإدارة وأنشطتها المتعددة فالالتزام بتحقيقها من قبل التدريسيين ورؤسائهم يمنح الانتماء الاكبر للكلية او القسم، وهي تسعى الى تعزيز العوامل المؤدية لنجاح الادارة واتخاذ الاجراءات المناسبة للتغلب على كل ما يعيق أداء التدريسيين، والالتزام بتحقيق الاهداف لابد ان ينطلق من العمل المشترك الممنهج والمنظم بين التدريسيين ورؤسائهم.

جدول (13) يبين علاقة وتأثير للتغذية الراجعة في أداء التدريسيين

| المتغير التابع  | R     | R2    | F      | B     | DF | Sig   |
|-----------------|-------|-------|--------|-------|----|-------|
| أداء التدريسيين | 0.605 | 0.365 | 35.712 | 0.724 | 1  | 0.000 |
|                 |       |       |        |       | 62 |       |
|                 |       |       |        |       | 63 |       |

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة واثرة ذات دلالة معنوية بين التغذية الراجعة وأداء التدريسيين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للتغذية الراجعة على أداء التدريسيين؛ إذ بلغ معامل الارتباط R (0.605) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد R فقد بلغ (0.365) أي أن ما قيمته (0.365) من التغيرات في أداء التدريسيين ناتج عن التغير في التغذية الراجعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.724)؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التغذية الراجعة يؤدي إلى زيادة في أداء التدريسيين بقيمة (0.724). ويؤكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت ( 35.712 ) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، ومما يؤكد قبول الفرضية البديلة.

ويرى الباحثون معنوية العلاقة والاثرة بين التغذية الراجعة وأداء التدريسيين يعود للعلاقة التبادلية الايجابية بين التدريسيين ورؤسائهم في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة حيث يحرص الرؤساء الى اسناد بعض المهام للتدريسيين واتخاذ قرارات تتطابق مع تطلعات التدريسيين بشكل عام مما يدفع التدريسيين الى تقدير هذه القرارات عبر الأداء الفعال للتدريسيين والذي يظهر من خلال التغذية الراجعة.

## 5- الاستنتاجات والتوصيات:

### 1-5 الاستنتاجات:

- 1- التباين في مستويات استخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين، اذ ظهر كل من بعدي الثقة بين الرئيس والمرؤوس والالتزام التدريسيين بتطبيق الأهداف بمستوى عال جداً، بينما كان مستوى بعدي المشاركة والتغذية الراجعة عال.
- 2- وجود مؤشرات ذات تأثير معنوي لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء التدريسيين.

## 5-2 التوصيات:

1- الاستمرارية في اعتماد استخدام طريقة الادارة بالأهداف كوسيلة لتقييم أداء التدريسيين في كلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل.

2- حث التدريسيين وتعزيز أدائهم مما يعكس الصورة الابداعية والتطويرية لكلياتهم واقسامهم.

3- التركيز على مشاركة التدريسيين في تحديد أهداف لكلية واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة.

4- تأكيد ممارسة استراتيجيات التغذية الراجعة بين الرؤساء والتدريسيين كاستراتيجية لتقييم الأهداف واعادة صياغتها بما يتلاءم مع المتغيرات.

5- امكانية اجراء دراسة مشابهة ولعينات أخرى في الجامعات والكليات والتخصصات المحلية والخارجية.

## المصادر العربية والأجنبية:

1- أبو حويج ، مروان وآخران (2002) : القياس والتقييم في التربية وعلم النفس ، ط 1 ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان.

2- بلوم ، بنيامين وآخرون ( 1986 ) : تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة.

3- الرشدي، محمد مبارك محمد ( 2014): أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

4- عباس، علي (2004): أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

5- علام ، صلاح الدين محمود ( 2006 ) : الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

6- عويس ، خير الدين علي احمد ( 1999 ) : دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة .

7- الفراء، ماجد محمد والهندي، اشرف عدنان ( 2018): تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 26، العدد 2، غزة فلسطين.

8- النبهان، موسى ( 2004 ) : أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .

الملحق ( 1 )

الصيغة النهائية لمقياس الادارة بالأهداف ومقياس أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل  
عزيزي التدريسي في كلية وأقسام البدنية وعلوم الرياضة ... المحترم  
في النية إجراء بحث بعنوان " واقع استخدام طريقة الادارة بالأهداف وأثرها في أداء تدريسي التربية البدنية  
وعلوم الرياضة جامعة الموصل "، يرجى التفضل بالإجابة بدقة وحيادية بوضع علامة ( ) في المجال  
المخصص خدمة للبحث العلمي فقط ، ولا داعي لذكر الاسم . شاكرين لكم تعاونكم  
الباحثون

يرجى وضع علامة ( √ ) فيما ينطبق عليك

الاختصاص: مكان العمل:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) العمر:

مدة الخدمة: أقل من (5) سنوات ..... من (5) الى (10) سنوات .....

من (11) الى (15) سنة ..... من (16) الى (20) سنة ..... اكثر من (21) سنة .....

الشهادة العلمية: دكتوراه ( ) ماجستير ( )

اللقب العلمي: أستاذ ( ) أستاذ مساعد ( ) مدرس ( ) مدرس مساعد ( )

الادارة بالأهداف:

| ت  | الفقرة                                                                                      | اتفق بشدة | اتفق الى حد ما | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-------|---------|--------------|
| 1  | يثق رئيسي في العمل بمستوى أدائي لعملي                                                       |           |                |       |         |              |
| 2  | يشارك التدريسيون رؤساءهم في تحديد الاهداف (الكلية / القسم) وحسب الاختصاص والمستوى الاداري   |           |                |       |         |              |
| 3  | اشعر بالسعادة في حياتي العملية عند تحقيق أهداف (الكلية / القسم) وأهدافي                     |           |                |       |         |              |
| 4  | اطلاع التدريسيين على نتائج تقييم أداءهم الوظيفي                                             |           |                |       |         |              |
| 5  | بيني وبين رئيسي علاقة عمل جيدة                                                              |           |                |       |         |              |
| 6  | يتفق الرئيس والتدريسيون مسبقا على الفعاليات والانشطة التي تخص كل تدريسي في (الكلية / القسم) |           |                |       |         |              |
| 7  | اشعر بالرضا عند مناقشتي البناءة لأمر تتعلق بتحقيق أهداف (الكلية / القسم) مع رؤسائي          |           |                |       |         |              |
| 8  | اعطاء اسباب مقنعة للتدريسيين (تغذية راجعة) بعد عملية التقييم مباشرة                         |           |                |       |         |              |
| 9  | يتفهم رئيسي في العمل لمشاكلي وحاجاتي المختلفة                                               |           |                |       |         |              |
| 10 | يطلب رئيس (الكلية / القسم) من التدريسيين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لأهميتها وأولوياتها |           |                |       |         |              |
| 11 | ثقتي بقدرتي على تحقيق اهداف (الكلية / القسم) يمنحني انتماء اكبر                             |           |                |       |         |              |

| ت  | الفقرة                                                                         | اتفق بشدة | اتفق الى حد ما | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-------|---------|--------------|
|    | لعملي                                                                          |           |                |       |         |              |
| 12 | يستفاد من عملية التغذية الراجعة تطوير مستوى أداء التدريسيين                    |           |                |       |         |              |
| 13 | يعلم رئيسي في العمل مستوى توقعاتي عن طبيعة العمل                               |           |                |       |         |              |
| 14 | يمتلك التدريسيين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الاهداف     |           |                |       |         |              |
| 15 | اشعر بواجب اخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في (الكلية / القسم) لتحقيق اهدافها |           |                |       |         |              |
| 16 | تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في (الكلية / القسم) في تحفيز التدريسيين    |           |                |       |         |              |
| 17 | لدى رئيسي في العمل الاستعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني                      |           |                |       |         |              |
| 18 | يحرص رئيس (الكلية / القسم) على مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات             |           |                |       |         |              |
| 19 | لا اتردد في تقديم المساعدة لرؤسائي في (الكلية / القسم) لتحديد اهداف            |           |                |       |         |              |
| 20 | تحسن المساءلة المبكرة المتبعة في (الكلية / القسم) من أداء التدريسيين           |           |                |       |         |              |
| 21 | احرص بشدة على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف (الكلية / القسم)            |           |                |       |         |              |
| 22 | تكشف التغذية الراجعة عن نقاط القوة والضعف في اداء التدريسيين                   |           |                |       |         |              |

أداء التدريسيين:

| ت | الفقرة                                                                                                     | اتفق بشدة | اتفق الى حد ما | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-------|---------|--------------|
| 1 | تتناسب كفاءة التدريسيين مع الاهداف الاستراتيجية لـ (الكلية / القسم)                                        |           |                |       |         |              |
| 2 | تظهر طريقة تقييم أداء التدريسيين تحسن في أدائهم عن السنوات السابقة                                         |           |                |       |         |              |
| 3 | تحتزم ادارة (الكلية / القسم) وتقدر الافكار والآراء الجديدة للتدريسيين                                      |           |                |       |         |              |
| 4 | ينعكس رضا التدريسيين في العمل بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم                                                |           |                |       |         |              |
| 5 | تشعر ادارة (الكلية / القسم) بالرضا عن نتائج أداء التدريسيين                                                |           |                |       |         |              |
| 6 | تمكن ادارة (الكلية / القسم) التدريسيين من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بشكل جيد ومناسب وبالسعة الممكنة |           |                |       |         |              |
| 7 | تشهد ادارة (الكلية / القسم) تطوراً في مهارات الاتصال لدى التدريسيين عن السنوات السابقة                     |           |                |       |         |              |