

القدرة القيادية لرؤساء الفروع وعلاقتها في الولاء التنظيمي لتدريسي

م.د. ثامر حماد رجه

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد

ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث الى التعرف على المستوى والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ومدى الفروق بين إمكانات القدرة القيادية لرؤساء الفروع العلمية. إذ تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية من خلال استبانة محددة لقياس متغيرات البحث، على عينة قوامها (178) تدريسي وتدرسية قسمت وفق الإجراءات البحثية إلى ثلاث عينات (استطلاعية، معاملات علمية، تجربة رئيسة. أظهرت النتائج درجة الوسط الفرضي مقارنة بالوسط الحسابي بوجود دلالة ومعنوية ولصالح الوسط الحسابي لمقياسي البحث، فضلاً عن معنوية العلاقات الارتباطية بين المقياسين في إجابات العينة، وكانت أهم الاستنتاجات وجود مستوى جيد من القدرة القيادية لرؤساء الفروع والولاء التنظيمي لتدريسي الكلية بوصفه المحرك الرئيس نحو الأداء المميز لهم، وأوصت الدراسة بالاستمرارية في مساندة الكلية عبر الاندماج الوظيفي بين رؤساء الفروع والتدريسيين، ووضع معايير محددة للقدرة القيادية كجانب من جوانب تبني رئاسة الفروع عند الترشيح مستقبلاً.

Abstract

The leadership ability of branch heads and their relationship to the organizational loyalty of my teaching staff

By

Thamer Hammad Raja, PhD

College of Physical Education and Sports Sciences

University of Baghdad

The aim of the research is to identifying the level and correlative relationship between study variables and the extent of the differences between capabilities of leadership of the scientific branches' heads, it has been used the descriptive method with the correlation method via a specific questionnaire to

measure the variables of the research, on a sample of (178) teaching staff based on the research procedures that have been divided into three samples (exploratory, scientific, and main experiment). The results have shown the degree of mean, as compared to the arithmetic mean by existing significance and indication and in favor of the arithmetic mean of the research scale ,as well as the significance of the correlation between the two scales in the sample responses. Most important conclusions lie in the presence of a good level of leadership capability of branch heads and organizational loyalty for the branches 'heads and teaching board staff 's organizational locality for being described as the main drive towards their outstanding performance. The study has recommended continuity in supporting the college via functional integration between the heads of branches and teaching staff and placing specific standards of leadership as an aspect of the adoption of the head of branches when nominating in future and reinforcing the management capacity of the branches' heads to attract the teaching staff around them to stir their creative ideas and acquiring their loyalty, Creative and win their loyalty.

1- التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة:

يتطلع الجميع للوصول إلى المستقبل بأفضل مستوى ممكن والبحث عن الوسائل والأدوات والإمكانات الملائمة لتحسين القدرة نحو التفكير والإدارة الصحيحة من أجل تطوير والارتقاء بالميادين التعليمية ومنها كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، بوصفها المنبع الرئيس في نشر العلوم الرياضية ورغد الجهات المستفيدة بمخرجاتها البشرية والبحثية من خلال استثمار الكوادر التدريسية وجهودهم الحثيثة في تنمية القدرات العقلية والبدنية للطلبة المتعلمين والإسهام الفعال في بناء وتطوير المجتمع، ما يتطلب وجود إدارة قادرة على التعامل والاستيعاب لتدريسي هذه الكليات وتوفير الإمكانيات اللازمة لتسيير العمل وفق الأصول العلمية والإدارية متكاملة المعنى في قيادة فروعها العلمية بوصفها حلقة الوصل بين التدريسيين والإدارة العليا المتمثلة بعمادة الكلية، ما يفرض القدرة على إدارة الفروع بقيادة فعالة تتصف بالمرونة والتفاعل الاجتماعي والإنساني مع التدريسيين والتأثير الإيجابي في سلوكهم نحو الولاء المنظم والمتفاني في تحقيق أهداف الكلية عبر التنظيم الممنهج لعملهم وتنسيق جهودهم ونشاطاتهم التعليمية والبحثية ومتطلبات العمل اليومي من خلال السلوك الإداري الذي تمارسه رئاسات الفرع لمساعدتهم في تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وزرع الألفة والتعاون والحفاظ على تماسكهم لتسيير العمل بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، ومنها كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد والتي كانت بيئة الدراسة الحالية .

إذ إن القدرة على قيادة التدريسيين نحو النجاح أساس في تحقيق أهداف الكلية، كونها اليد العاملة على المبادرة والتوجيه وتنظيم السلوك وحيوية إدارتها ومدى تفاعلها الإيجابي لجذب التدريسيين نحو الاستعداد في

انجاز المهام المكلفين بها في ضوء طبيعة قياداتها الإدارية وطرائق التعامل في تنسيق الجهود والواجبات وفق الموارد البشرية والمادية لمواجهة الصعوبات وتحقيق الانجاز، إذ إن السعي نحو الاختيار الأنسب لرؤساء الفروع ذات المواصفات والمؤهلات العلمية والإدارية على حدّ سواء عامل حاسم ودافع حقيقي في إبراز طابع رضا التدريسيين عن قيادتهم الإدارية وكسب ولائهم عبر التعامل البناء للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتوظيفها في تحديد مساراتهم ضمن الأهداف العامة والخاصة والعمل بروح الفريق.

ومن هنا تبرز أهمية البحث من خلال العينة المستهدفة وما يقع على عاتقها من المشاركة الفعالة في بناء المجتمع الرياضي، فضلاً عن توجيه الأنظار نحو المفاهيم الإدارية لتدريسي كليات التخصص الرياضي وتوظيفها بشكل مستمر لتطوير القدرة القيادية لرؤساء الفروع العلمية كونها من الأركان الرئيسة في شخصية القائد، ومدى إمكاناتهم الإدارية في توفير الأجواء المناسبة لعمل تدريسي الكلية في ظروف ميسرة بشكل متساوي، وتحقيق رغباتهم بما يتلاءم والأهداف العامة للكلية والسيطرة على موضوعية العمل والقدرة على استخدام السلطة بمرونة الأداء الجيد وفهم الأوضاع والخطط والتنسيق للمتطلبات الإدارية والاحتياجات اللازمة لدعم عمل التدريسيين والتأثير في سلوكهم وكسب تفاعلهم نحو العملية التعليمية وانعكاسها على الرغبة في الانتماء والمثابرة في بذل الجهود لإنجاح عمل الفروع العلمية وتقديمهم الولاء الكامل لتحقيق الأهداف وزيادة مستوى الأداء لعملهم في الكلية.

1-2 مشكلة البحث:

بما إن القيادة صفة رئيسة بالعمل الإداري تقع على عاتق شاغلها وما لها من تأثير في عمل المؤسسات التعليمية والأساس في إناظة أعمالها إلى جهة قادرة على توظيف مفاهيمها ومهاراتها في خدمة التدريسيين العاملين في هذه المؤسسات، والتي تعد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جزءاً رئيساً من هذه المنظومة العلمية، إذ إن القدرة القيادية لرؤساء الفروع في هذه كلية دور كبير في تنفيذ السياسة العامة لإدارتها وتحقيق نجاحها، ما يعطي مجالاً واسعاً إلى التركيز على اختيار من هو كفاً لهذا المنصب وبيان دوره الفعال في الإسهام نحو التحسين والتطوير للعملية التعليمية وتأثيرهم في التدريسيين وكسب ولائهم والتزامهم في بذل الجهود الحثيثة لتقديم كل ما هو جديد وتوظيف السلوك نحو الرغبة في البقاء داخل أروقة الفروع والإيمان بقيادتها في تحقيق الأهداف ودفعهم إلى تقديم الولاء الكامل لنجاح عمل الكلية، ما يطرح تساؤل مهم عن القدرة القيادية لرؤساء الفروع والاختلاف في إدارتهم الفاعلة، ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي للتدريسيين وتباين انتمائهم لتلك الفروع، في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.

1-3 أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على :-

1. مستوى القدرة القيادية لرؤساء الفروع في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.
2. مستوى الولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.
3. العلاقة بين القدرة القيادية لرؤساء الفروع بالولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.
4. الفروق بين القدرة القيادية لرؤساء الفروع والولاء التنظيمي لتدريسي الفروع بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.

1-4 فرض البحث:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة القيادية لرؤساء الفروع بالولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية للقدرة القيادية لرؤساء الفروع والولاء التنظيمي لتدريسي الفروع بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.

5-1 مجالات البحث:

1-5-1 المجال البشري: تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

2-5-1 المجال الزمني: للفترة من 2019/1/24 ولغاية 2019./5/30

3-5-1 المجال المكاني: موقع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة بغداد.

6-1 مصطلحات البحث:

- القدرة القيادية: هي المهارات والسلوكيات والأدوات التي يحتاجها الفرد لإدارة الأعمال من أجل أن يكون ناجح في تحفيز وتوجيه الآخرين بأساليب تمتاز بالكفاءة والإتقان⁽¹⁾.
- التعريف الإجرائي للقدرة القيادية: قدرة رؤساء الفروع العلمية على أداء الأعمال الإدارية بطرائق مميزة تجذب التدريسيين نحو العمل بجدية ومثابرة ويؤثر عليهم بشكل ايجابي ويحقق غايات الفرع بقيادة ناجحة
- الولاء التنظيمي: الاستعداد الأمثل للاندماج بالمؤسسة التربوية والرغبة القوية للبقاء داخل تشكيلاتها وقبول قيمها ومبادئها التنظيمية والشعور بالانسجام والتفاعل مع رؤسائه والسعي للتفاني بالعمل⁽²⁾.
- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: رغبة التدريسيين في الانتماء المستمر للكلية وبذل الجهود في العمل والتأزر والتعاون مع رؤساء الفروع العلمية والعمل على تحقيق أهدافها متطلبات نجاحها .

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

1-2 منهجية البحث:

تم اختيار المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملائمته طبيعة المشكلة، كونه يعطي وصف الحالات المراد بحثها وفقاً لمكوناتها بشكل واضح، فالمنهج الوصفي "هو احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁽³⁾.

2-3 مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية من تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد بواقع (178) تدريسي وتدرسيّة، موزعين على الفروع الثلاثة بشكل غير متساوي. إذ تم اعتماد المجتمع كافة عينة للبحث ما عدى المكلفين بمناصب إدارية داخل الكلية من عميد ومعاوني عميد ورؤساء الفروع وبعض المنسبين إلى جهات خارج عمل الكلية، فضلاً عن المجازين مرضياً أو لإغراض الدراسة خارج الكلية، وتوزيعها بما يلاءم الإجراءات البحث وكما في الجدول(1).

جدول (1) يبين خصائص وتوزيع عينة البحث

(1)Maximum Tolerated Dose (2010),"leadership skills"free books at BookBooN.co,p.11.

(2) العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين(2010)،الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،عمان،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ص24.

(3) محمد السيد علي الكسباني،البحث التربوي بين النظرية والتطبيق،ط1،القااهرة،دار الفكر العربي،2012،ص86.

الفروع العلمية	مجتمع البحث	العينة المستبعدة	العينة للبحث	النسبة % العينة من المجتمع	عينة التجربة الاستطلاعية	النسبة %	عينة المعاملات الإحصائية	النسبة %	عينة التجربة الرئيسية	النسبة %
النظرية	46	4	42	91.30	3	7.14	15	35.71	24	57.14
الفرقية	61	3	58	95.08	5	8.62	25	43.10	28	48.27
الفردية	71	4	67	95.36	4	5.97	41	61.19	22	32.83
	178	11	167	93.82	12	7.18	81	48.50	74	44.31

3-3 وسائل جمع المعلومات:

المصادر العربية والأجنبية.

المقابلات الشخصية من ذوي الخبرة والاختصاص.

استبانته جمع المعلومات.

3-4 خطوات إعداد الإستبانة:

من خلال اطلاع الباحث على بعض المصادر العربية والأجنبية المتعلقة بموضوعة البحث للتعرف على الأطر النظرية والأساليب المعتمدة في قياسها وطبيعة الظروف المحيطة بها وما توصلت إليها بحوث القدرة القيادية والولاء التنظيمي، وأراء الخبراء والمختصين، تم تحديد الإبعاد الرئيسية لمصطلح القدرة القيادية وتعريفاتها الاصطلاحية، فضلاً عن متغير الولاء التنظيمي، وعرضها على مجموعة من السادة الخبراء والمختصين في علم النفس والإدارة العامة والإدارة الرياضية بواقع (17) خبير (انظر ملحق 1)، لبيان صلاحية متغيرات البحث والتعريفات الخاصة بها، إذ تمت الموافقة عليها بنسبة (100%).

3-5 صلاحية عبارات المقاييس:

حدد الباحث مجموعة من العبارات لمقياسي (القدرة القيادية) بواقع (43) عبارة، و(الولاء التنظيمي) بواقع (36) عبارة، وقد راعا الباحث في صياغتها الإيفاء بكافة متطلبات قياس الجوانب الخاصة بمتغيرات البحث، وتم عرضها على السادة الخبراء لتحديد صلاحية العبارات بالقبول أو الرفض أو التعديل أو الإضافة، ومدى ارتباطها بالعينة والهدف المطلوب تحقيقه باعتماد معامل (كا2)، إذ تم حذف (6) عبارة من مقياس (القدرة القيادية)، و(4) عبارات من مقياس (الولاء التنظيمي) لعدم لامتتها ومتطلبات المقاييس، فضلاً عن تعديل بعض الألفاظ والعبارات لتكرارها أو تقارب مضمونها بما يتلاءم مع متغيرات البحث والهدف المطلوب، وتم إجراء التعديلات التي أوصى بها الخبراء تمهيداً لعمل الإحصاءات المطلوبة في ترصين عمل أداتي البحث وكما في جدول (2).

جدول (2) يبين أعداد العبارات لمقياسي (القدرة القيادية، والولاء التنظيمي)

متغيرات البحث	ت	المجالات الرئيسية	عدد العبارات الكلي	عدد العبارات المحذوفة	النسبة %	عدد العبارات المتبقية	النسبة %
القدرة القيادية	1	القدرة الوجدانية	12	2	16.66	10	83.33
	2	القدرة الشخصية	10	2	20	8	80
	3	القدرة التنظيمية	11	1	9.09	10	90.90
	4	التفكير الخلاق	10	1	10	9	90
المجموع			43	6		37	
الولاء التنظيمي	1	الولاء التنظيمي	36	4	11.11	32	88.88

3-5 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية في تاريخ 2019/1/28، على عينة قوامها (12) تدریس تم اختيارهم بشكل عشوائي من الفروع العلمية الثلاثة خارج العينة الرئيسية، للتعرف على المعوقات والسلبيات والايجابيات وطرق الإجابة ومدى تقبل المقياسين من قبل العينة، وفاعلية فريق العمل المساعد (انظر ملحق 2).

3-6 الشروط العلمية:

بما إن الخبراء أبدوا بعض التعديلات بارئهم للصياغة والحذف والتعديل في صياغة العبارات، لذا تم إجراء الأسس العلمية للمقياسين لترصين العمل وفق شروط البحث العلمي.

3-6-1 صدق الإستبانة:

بعد إجراءات عرض المقياسين على السادة الخبراء لبيان صلاحيتها صدقاً ظاهرياً بحسب معامل (كا2)، تم التوزيع الخاص بعينة المعاملات العلمية لأداتي البحث على عينة قوامها (81) تدریسي وتدریسية. وبعد الانتهاء من إجراءات جمع الاستبانات وترتيبها، فضلاً عن إيجاد الخصائص الوصفية لدرجات استجابات العينة وبيان توزيعها الطبيعي للمقياسين وكما في جدول (4).

جدول (3) يبين الخصائص الوصفية لعينة المعاملات العلمية

الخصائص الوصفية	الوسط	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	أقل درجة	أعلى درجة
القدرة القيادية	83.37	79.02	76.00	4.374	0.420	0.289	62.00	102.00
الولاء التنظيمي	77.45	72.12	69.00	5.327	0.503	0.325	58.00	94.00

3-6-2 القدرة التمييزية:

حددت الدرجات الخاصة بالمقياس وترتيبها تصاعدياً بنسبة (27%)، من الأدنى إلى الأعلى، بمعدل

(21.87)، وتقريبها إلى (22) تدريسي وتدرسية للعليا والدنيا، لعينة قوامها (81) ضمن اختبار (t-test) للعينات المتساوية. إذ يشير (حليم 2011) للتحقق من القدرة التمييزية لفقرات أي مقياس أو أداة فقراتها متعددة البدائل أن تكون قيمة (t) دالة ما بين نتائج المجموعة العليا والدنيا لعينة التحليل الإحصائي على كل فقرة من فقراتها(4). إذ يدل الاختبار الحالي على قدرته في تمييز فقرات المجموعة العليا عن الدنيا في قياس مستوى (القدرة القيادية ، والولاء التنظيمي)، ضمن درجة (sig) كونها اصغر من (0.05) عند درجة حرية (42) وكما في جدول (4).

⁴ حلي فراج أبو زيد؛ الإحصاء السابكومتري في البحوث التربوية والنفسية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، 2011) ص84.

الجدول (4) يبين القدرة التمييزية لمقياسي (القدرة القيادية ، والولاء التنظيمي)

الولاء التنظيمي							القدرة القيادية						
قيمة الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		رقم الفقرة	قيمة الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		رقم الفقرة
		ع	س	ع	س				ع	س	ع	س	
0.000	12.556	0.284	5474.	0.453	2.346	1	0.000	13.534	0.274	4.267	0.437	2.546	1
0.000	13.852	0.326	4354.	0.245	2.652	2	0.000	14.562	0.316	4.264	0.325	2.602	2
0.000	10648	0.378	4584.	0.562	2.467	3	0.000	13.530	0.340	4.327	0.437	2.482	3
0.000	13.567	0.454	4624.	0.357	2.872	4	0.000	13.432	0.420	4.452	0.446	2.546	4
0.000	11.467	0.376	4354.	0.426	2.115	5	0.000	14.578	0.456	4.365	0.376	2.430	5
0.000	12.537	0.534	5484.	0.425	2.576	6	0.000	13.50	0.231	4.783	0.563	2.502	6
0.000	15.469	0.755	5894.	0.446	2.565	7	0.000	15.542	0.325	4.751	0.527	2.543	7
0.000	10.754	0.346	5324.	0.245	2.762	8	0.000	13.768	0.430	4.658	0.654	2.652	8
0.000	19.876	0.453	4614.	0.753	2.376	9	0.000	19.863	0.452	4.536	0.343	2.426	9
0.000	13.917	0.562	3574.	0.546	2.971	10	0.000	16.971	0.762	4.346	0.553	2.636	10
0.000	14.832	0.368	3464.	0.857	2.469	11	0.000	12.742	0.365	4.341	0.546	2.630	11
0.000	11.952	0.347	424.3	0.683	2.576	12	0.000	14.875	0.347	4.348	0.674	2.703	12
0.000	115.358	0.847	5464.	0.421	2.542	13	0.000	13.572	0.540	4.257	0.421	2.658	13
0.000	11.536	0.358	364.2	0.568	2.582	14	0.000	12.547	0.533	4.204	0.543	2.651	14
0.000	12.587	0.648	674.3	0.653	2.762	15	0.000	13.530	0.438	4.350	0.645	2.613	15
0.000	13.657	0.357	5374.	0.431	2.336	16	0.000	13.653	0.436	4.415	0.442	2.753	16
0.000	13.648	0.523	374.4	0.576	2.630	17	0.000	11.6554	0.433	4.402	0.526	2.641	17
0.000	10.369	0.482	984.3	0.838	2.782	18	0.000	15.547	0.472	4.386	0.538	2.752	18
0.000	14752	0.458	7644.	0.361	2.983	19	0.000	13.630	0.438	4.363	0.541	2.786	19
0.000	13.498	0.453	3744.	0.341	2.662	20	0.000	11.542	0.426	4.371	0.586	2.549	20
0.000	12.548	0.564	794.4	0.326	2.642	21	0.000	10.327	0.237	4.438	0.646	2.636	21
0.000	14.858	0.673	6324.	0.435	2.761	22	0.000	13.830	0.235	4.237	0.458	2.649	22
0.000	11.769	0.427	4634.	0.467	2.462	23	0.000	13.50	0.233	4.564	0.478	2.477	23
0.000	14.439	0.439	5784.	0.356	2.783	24	0.000	12.943	0.438	4.753	0.586	2.746	24
0.000	10.467	0.632	3414.	0.637	2.673	25	0.000	12.489	0.532	4.750	0.626	2.754	25
0.000	13.872	0.347	5464.	0.652	2.462	26	0.000	13.890	0.567	4.375	0.721	2.574	26
0.000	16.893	0.658	4824.	0.635	2.984	27	0.000	15.543	0.657	4.651	0.637	2.543	27
0.000	12.573	0.682	5634.	0.428	2.975	28	0.000	13.359	0.482	4.765	0.736	2.632	28

0.000	17.594	0.473	8464.	0.466	2.976	29	0.000	17.752	0.563	4.578	0.316	2.726	29
0.000	15.547	0.773	2354.	0.572	2.846	30	0.000	13.452	0.683	4.632	0.516	2.636	30
0.000	15.938	0.469	7434.	0.574	2.853	31	0.000	11.983	0.237	4.547	0.516	2.740	31
0.000	16.894	0.478	0424.	0.335	2.743	32	0.000	10.845	0.347	4.630	0.531	2.753	32
							0.000	12.487	0.365	4.430	0.489	2.612	33
							0.000	14.457	0.771	4.712	0.761	2.675	34
							0.000	11.540	0.630	4.435	0.434	2.692	35
							0.000	10.762	0.513	4.342	0.752	2.748	36
							0.000	12.883	0.429	3.236	0.642	2.618	37

معنوي > 0.05 عند درجة حرية (42).

3-6-3 الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الأدوات من خلال معامل الاتساق الداخلي، إذ تم اعتماد ارتباط العبارة بالأداة ككل لبيان صدق العبارة وتجانسها وقياسها نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية للأداة. وذلك باستخراج معامل الارتباط البسيط لبيرسون ما بين الدرجات على عينة المعاملات العلمية. وبينت نتائج الإحصاء معنوية الفقرات ومدى تمتعها بالصدق إذ تراوحت قيمة الدلالة بين (0.030 - 0.000) ، وتم التوصل إلى الإبقاء على (29) عبارة من مقياس (القدرة القيادية)، و (26) عبارة من مقياس الولاء التنظيمي، بعد حذف العبارات التي كانت قيمها غير مقبولة. إذ يشير (وهيب 2010) إلى قبول الفقرة يتحدد إذا كان معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس أعلى من (0.20) (5). باعتماد نسبة (sig) بنسبة (0.05) فما دون، وكما في جدول (5).

جدول (5) يبين معامل الارتباط البسيط لبيرسون للعبارات المحذوفة لمقياسي البحث

المجالات	تسلسل العبارات المحذوفة	العبارات المحذوفة من مقياس القدرة القيادية بصيغته الأولية	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة
القدرة	5	يشخص مشاكل التدريسيين داخل الفرع ويتعامل معها بصورة صحيحة	3220.	0.102	غير معنوي
الوجدانية	7	يتعامل بذكاء وعدالة لحل الأزمات الطارئة في الفرع	2630.	0.221	غير معنوي
القدرة	19	يعتمد مبدأ الثقة أساس في توزيع الأعمال	2300.	0.120	غير معنوي

⁵ وهيب مجيد الكبيسي؛ القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، (لبنان، العالمية المتحدة، 2010)، ص 35.

معنوي					
غير معنوي	0.065	7240.	يتفاعل بالخير ولا يعرقل عمل التدريسيين	22	الشخصية
غير معنوي	0.359	4330.	يستطيع كسب الموارد المالية لدعم برامج الفرع	29	القدرة
غير معنوي	0.362	3520.	يعمل على إناظة الأعمال بحسب الخبرات الإدارية للتدريسيين	32	التنظيمية
غير معنوي	0.467	5720.	لديه بعد نظر في تفسير المواقف والتعامل معها	36	التفكير
غير معنوي	0.201	3240.	لديه القدرة على المناقشة والحوار لاكتشاف الجديد	37	الخلق
			العبارات المحذوفة من مقياس الولاء التنظيمي بصيغته الأولية		
غير معنوي	0.351	5230.	ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الكلية	7	
غير معنوي	0.233	6030.	أرى إن مهنتي في التدريس أفضل مهنة بالنسبة لي	23	الولاء
غير معنوي	0.126	3440.	شعوري بالمسؤولية اتجاه الكلية يحفزني إلى تقديم أفضل أداء	30	التنظيمي
غير معنوي	0.072	6350.	اشعر إن الكلية أفضل من باقي الكليات	34	
غير معنوي	0.240	5120.	أنا سعيد لأنني فضلت أن اعمل بهذه المنظمة دون غيرها	32	
غير معنوي	0.234	4230.	أنا غير نادم لعملي في هذه الكلية	36	

3-7 ثبات الأداة:

تم حساب الثبات من خلال استخدام نتائج عينة المعاملات العلمية والبالغة (81) تدريسي، وفق معادلة الفاكروباخ، إذ أنها تعبر عن مدى الارتباطات بين فقرات الأداة ليزودنا بتقديرات جيدة للثبات (6). وتبين من ذلك إن قيمة الثبات بلغت (0.821) لمقياس القدرة القيادية، و(0.862) لمقياس الولاء التنظيمي ما يدل على قيمة عالية من الثبات.

3-8 الموضوعية:

(6) محمد صالح الإمام؛ المقياس في التربية الخاصة، ط1 (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)، ص124.

تحققت الموضوعية من توزيع المقياسين، إذ تبين الفهم الوافي للفقرات وعدم تقبلها للإجابة المفتوحة والمختلفة كونها ضمن إجابة مغلقة وفي نفس الوقت لا يظهر عليه أي تحيز في الصياغة والإجابات. إذ يشير (محمد 2010) إلى مدى تحرر الفاحص من العوامل الذاتية(7).

3-9 الإعداد النهائي لأداتي البحث:

تم تحديد العبارات بشكلها النهائي في أربع مجالات وبإعداد متفاوتة لكل مجال، إذ بلغت (29) عبارة لمقياس القدرة القيادية، و (26) عبارة لمقياس الولاء التنظيمي (انظر ملحق 3 ، 4)، وتم رفع المجالات الرئيسية وتغيير ارقام العبارات ضمن استبانته المقياس عند التوزيع للعينة لإبعاد تركيزها على مجموعة من العبارات دون الأخرى ضمن الإجابة عليها، وتم إجراء كافة الاستعدادات لتوزيعها على عينة البحث.

جدول (6) يبين المجالات والعبارات التابعة لها لمقياسي (القدرة القيادية، والولاء التنظيمي)

متغيرات البحث	ت	المجالات الرئيسية	عدد العبارات لكل مجال	النسبة %
القدرة القيادية	1	القدرة الوجدانية	8	27.58
	2	القدرة الشخصية	7	24.13
	3	القدرة التنظيمية	7	24.13
	4	التفكير الخلاق	7	24.13
المجموع			29	100%
الولاء التنظيمي	1	الولاء التنظيمي	26	100%

3-10 التجربة الرئيسية:

تم إجراء التجربة الرئيسية بتاريخ 2019/5/3 ، وبمساعدة فريق العمل المساعد، على عينة قوامها (74) عضو هيئة إدارية، وإعطائهم الوقت الكافي للإجابة وتوضيح الإفادة منها لإغراض علمية فقط. وتم جمع الاستبانات دون إهمال أي واحدة وترتيبها بشكل منضم تمهيداً للمعالجات الإحصائية لبيان نتائج البحث.

3-11 المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية (spss) للوصول إلى البيانات المطلوبة.

(7) محمد جاسم الياسري؛ الأسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية، ط1(النجف الاشرف، دار الضياء للنشر، 2010)، ص77.

4- عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها:

1-4 عرض الوصف الإحصائي للمقاييس:

يبين الباحث الوصف الإحصائي لبيانات العينة المستهدفة لمقاييس (القدرة القيادية، والولاء التنظيمي)، وكما في الجدول رقم (7).

جدول (7) يبين قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الالتواء والوسيط وأعلى قيمة وأقل قيمة لمقاييس القدرة القيادية والولاء التنظيمي

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	الوسيط	المنوال	أدنى درجة	أعلى درجة
القدرة القيادية	102.689	10.9130	-0.781	106.000	106.00	75.00	117.00
الولاء التنظيمي	102.810	4.9231	-0.113	102.000	104.00	91.00	114.00

معنوي > من (0,05) درجة حرية (73)

2-4 عرض نتائج مجالات المقياس وتحليلها ومناقشتها:

1-2-4 عرض نتائج مقياس القدرة القيادية والولاء التنظيمي وتحليلهم ومناقشتهم:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى القدرة القيادية والولاء التنظيمي من خلال القيم الإحصائية لعينة البحث ومقارنة الوسط الحسابي بالوسط الفرضي وكما في جدول (8) و (9).

جدول (8) يبين نتائج العينة من خلال الوسط الحسابي والانحراف

المعياري وقيمة (T) والوسط الفرضي لمقاييس القدرة القيادية والولاء التنظيمي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
القدرة القيادية	102.689	10.913	12.367	0.000	معنوي
الوسط الفرضي	87				
الولاء التنظيمي	112.810	4.9231	43.352	0.000	معنوي
الوسط الفرضي	78				

معنوي عند > (0.05) عند درجة حرية (73).

جدول (9) يبين نتائج العينة من خلال الوسط الحسابي والانحراف

المعياري وقيمة (T) والوسط الفرضي لمجالات مقياس القدرة القيادية

نوع المقياس	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
مقياس القدرة القيادية	القدرة الوجدانية	29.418	3.8106	12.233	0.000	معنوي
	القدرة الشخصية	24.405	3.4637	8.458	0.000	معنوي
24						

21					
معنوي	0.000	13.144	2.7062	25.135	القدرات التنظيمية
21					
معنوي	0.000	9.321	2.5173	23.729	التفكير الخلاق
21					

معنوي عند $(0.05) >$ عند درجة حرية (73).

من تلك الدرجات في جدول (8) و (9) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي في مقياس (القدرة القيادية). إذ يعزى ذلك إلى إن إجابات عينة البحث تدل إلى وجود قدرة قيادية لدى رؤساء الفروع من خلال تمتعهم بعلاقات جيدة مع التدريسيين بشكل عام وتقبلهم إدارتهم للفروع العلمية بحسب محددات وطبيعة الوظيفة المناطة بهم واهتمامهم في تحسين مستوى الأداء وانعكاسه على سير العملية التعليمية نحو الأفضل، فضلاً عن قدرتهم في محاكاة الوضع الراهن وتلبية متطلبات التدريسيين داخل الفروع واستحصال رضاهم في انتمائهم الوظيفي لهذه الكلية بشكل عام، ومدى قدرتهم في توافق العمل ومتابعة الأداء وتقديم كل ما هو جديد لدعم العملية التعليمية، والافتتاح التام بقدرتهم على تلبية الحاجات والرغبات وتعزيز نجاح التدريسي وزيادة نتاجه العلمي.

آذ يشير (Nelson 2007) إلى إن القدرة القيادية تعد العامل الإرشادي نحو توجيه المرؤوسين إلى الإيمان بالأداء المهني للقائد والالتفاف من حوله لتدعيم عمله مما يتيح الفرصة إلى التأثير في سلوك الآخرين وحثهم إلى ضمان الأنشطة المرغوبة لديهم بشكل طوعي دون أكرهه(8). ويؤكد (Source 2009) إن القائد الجيد من يجمع بين الأداء والعلاقات ليؤثر بالمجموعات وطرائق أدائهم وحسن ولائهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، إذ إن القيادة في عصر السرعة تحول قدرة القائد إلى بذل الجهود في تحويل كل مرؤوس إلى قائد ذاتي يتمتع بحسن الإدارة والأسلوب لاكتمال حلقة الأداء المميز والانجاز الدقيق(9).

أما (الولاء التنظيمي) وبالمقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس يتبين إن هناك فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي. ويعزى ذلك إلى إن عينة البحث لديها ولاءً تنظيمياً لهذه الفروع والكلية بشكل عام. ويعزى ذلك إلى إن التدريسيين لديهم الوعي الكامل لمهامهم الوظيفية والتزاماتهم المهنية وإيمانهم بعملهم بوصفهم تدريسيين مسؤولين عن تربية الأجيال يحتم عليهم الأداء بأفضل صورة وتقديم كل ما هو جديد لخدمة العملية التعليمية على تربوياً وبحثياً، فضلاً عن الانسجام المتبادل فيما بينهم من جهة ورئاسات الفروع من جهة أخرى يعطي انطباعاً جيداً لتوافق العمل وسير العملية التعليمية. وهذا يتفق مع (موسى 2003) إذ يدل إن الأشخاص الذين لديهم ولاء لمؤسساتهم تظهر عليهم حالات التفاعل الإيجابي والاتفاق مع متطلباتها الخدمية والرغبة للبقاء فيها وقبول أهدافها وتوجهاتها(10). وأكد (خلف 2010) إن العمل تحت

Nelson, D, L, et al.(2007): Positive Organizational Behavior, Sage Publications')8
London, pp. 10–11.

Source, B, Hirigappa. (2009): Organizational Behavior, New Age International)9
Publishers, New Delhi, pp . 203–204.

(10) موسى محمد ألوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، ط2(عمان، دار وائل للنشر، 2003)، ص119-118.

مضلة هذه المؤسسة لفترات طويلة يسببهم علاقات اجتماعية طيبة تحثهم على الانسجام والتآزر بالعمل لأداء واجباتهم وعدم تركها بسبب اختلاف وجهات النظر أو الحرية الوضع الوظيفي والحرية المهنية(11). أما من مراجعة جدول (9) لمجالات القدرة القيادية المعتمدة على الأبعاد الرئيسة لها تبين نتائجها الإحصائية من خلال الوسط الحسابي والوسط الفرضي معنوية النتائج ولصالح الوسط الحسابي. ويعزى ذلك إلى إن مراجعة فقرات (القدرة الوجدانية) يتبين دلالتها على قدرة رؤساء الفروع في توظيف قدراتهم العقلية المتمثلة بالتفكير الإبداعي للسيطرة على أديانهم والتعامل بانضباط نفسي عالي لتحمل أعباء الوظيفة والمواقف الصعبة، فضلاً عن الشعور بالحماس الداخلي مما يحقق دافعية الانجاز وتقديم الأفضل بشكل مستمر مما يوصف بالمتأثر في تحقيق أهداف الكلية. وهذا ما أكدته (2013 Maria) إن القدرة الوجدانية تعد الصفة التي يمتلكها الفرد من توظيف الذكاءات المتعددة واستثمارها حسب المواقف لحل المشكلات العلقة عبر طرائق مبتكرة تحقق غايات المرؤوسين وتكسب رضاهم عن المسؤول ويزيد قناعتهم به مما يدفعهم للتفوق بالعمل(12).

ومن مراجعة مجال (القدرة الشخصية) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يظهر إن الصفات التي يتمتعون بها رؤساء الفروع تعد جانب رئيس في فرض قدراتهم على التدريسيين وهي صفة عامة للقيادة يتمتعون بها للتأثير بشكل ايجابي على المرؤوسين عبر التوجيه والإرشاد وتقارب الأفكار لرسم السياسات الخاصة بنجاح العملية التعليمية وإثارة الدافعية والحماس لديهم لكسب ولائهم والاندماج بالعمل. إذ يشير (2010 Ketan) على إن الفرد الذي يتمتع بقدرات كارزمية استثنائية يستطيع جذب أنظار الآخرين نحوه وتحفزه على خلق أجواء وظيفية تحقق غايات أتباعهم وتحثهم نحو الأداء المميز والتواصل المباشر وغير المباشر لتحقيق أهداف المؤسسة(13).

ومن مراجعة مجال (القدرة التنظيمية) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يظهر إن قدرة رؤساء الفروع في تحديد الرؤيا العامة لهيكلية العمل وتنظيماته المفصلية في توزيع المهام والواجبات بحسب الاحتياج التخصص يعطي انطباعاً ايجابياً في قدرتهم على إدارة الفروع، إذ إن الإمكانيات الإدارية لديه تدفعه نحو ديناميكية الحركة في التحليل والربط للنشاطات والتغييرات الطارئة والخطط البديلة وطرائق انجازها لتلافي معوقات العمل، فضلاً عن معرفته الواسعة بالعلاقات الاجتماعية الإنسانية مع التدريسيين تفرض عليه الاتزان والمساواة بتوزيع الأعمال بشكل دقيق يضمن انسيابية العملية التعليمية داخل الكلية. إذ يؤكد (بشير 2012) على إن التوظيف الصحيح للقدرات والإمكانات يتوقف على الملكة الإدارية والقدرات الذاتية للفرد والأخذ بزمام الأمور لتوظيف الأفكار البناءة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات كي يتصف النظام

(11) خلف سليمان الرواشدة؛ صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1(عمان، مكتبة الحامد، 2010)، ص427.

(12) Maria Platsidou, (2013). " Trait emotional intelligence predicts happiness, but how? An empirical study in adolescents and young adults". International Journal of Wellbeing, 3(2), pp. 197-198.

(13) Ketan Palshikar (2010)"Charismatic Leadership "The University of North Carolina, pp,2-3.

بالفعال(14).

ومن مراجعة مجال (التفكير الخلاق) يتبين معنويته لصالح الوسط الحسابي، ومن مراجعة فقراته يظهر إن قدرة رؤساء الفروع في استيعاب المواقف الصعبة والمعقدة وإمكانية حلها وفق إجراءات طرائق جديدة تبتعد عن الروتين والرتابة تساعد في ترسيخ العمل وتأدية الواجبات بشكل أفضل، فضلاً عن الخبرات المتراكمة في الجوانب الإدارية داخل الكلية تعطي فرصة كبيرة لهم في تبني الخطط والأفكار بشكل مغاير عن المؤلف تجذب الأنظار وتحث التدريسيين نحو دافع الانجاز بأفضل حال، فالقدرة على حل المشكلات بصورة مختلفة عن المؤلف تعد مؤشراً جيداً في عملهم، إذ كلما لحظ التدريسيين قدرتهم في الإبداع والجودة بالعمل يعد حافظاً لزيادة الأنشطة العلمية واستئثار الميزة بالتنافس بتقديم كل ما هو جديد.

إذ يشير (King 2002) إن التفكير الخلاق أصبح اللغة السائدة للعصر الحديث لدوره الفعال في خلق التنافس والتقدم بالأداء نحو الانجاز بأفضل صورة سعياً إلى تطوير المؤسسات الخدمية والمجتمع بشكل عام بوصفه المنبع الرئيس للحلول الجديدة في حل المشكلات العالقة وتذليلها في ضوء تصورات خيالية تتصف بالدقة والحذر(15). وهذا ما أكده (سليمان 2007) بصفة الشخص القادر على التفكير المبدع والجديد من خلال سلسلة من النشاطات العقلية بالممارسة والخيال لتغيير أوجه العمل بشكل مختلف ينتج عنه أشياء خلاقة تتصف بالإبداع المميز(16).

3-4 عرض نتائج العلاقة بين مقياسي البحث وتحليلها ومناقشتها:

من خلال نتائج الارتباط بين المقياسين لعينة التطبيق، تظهر هناك العلاقة بين القدرة القيادية والولاء التنظيمي بقيمة دلالة معنوية وكما في جدول (10).

جدول (10) يبين مستوى العلاقة بين المقياسين

المقياس	القدرة القيادية	الولاء التنظيمي	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
القدرة القيادية		0.660**	0.000	معنوي
الولاء التنظيمي	0.660**		0.000	

معنوي > 0.05 عند درجة حرية (72).

من خلال ملاحظة الجدول رقم (10) يتبين إن هناك ارتباط معنوي بين (القدرة القيادية) و (الولاء التنظيمي)، ويعزى ذلك إلى إن قدرة رؤساء الفروع بالقيادة الصحيحة في إدارة أعمالهم وتقسيم أوقاتهم بحسب الخطط المرسومة ومتطلبات العمل اليومي يجعل ديناميكية العمل واضحة وذات بصمة فعالة بالأداء المميز، مما يؤثر إيجاباً على فاعلية التدريسيين ويؤثر بهم ويكسب ولائهم بالعمل وإيمانهم بما يقدموه من أعمال تغني إدارة الفرع وتحقق رغباتهم، فضلاً عن ذلك يعد دافعاً إلى تقديم كل ما هو جديد في العملية التعليمية تقديراً إلى ما يبذله رؤساء الفروع من عمل مضني في تحقيق غايات الفرع، ومن جانب آخر الولاء الحقيقي للكلية بوصفها الصرح المعطاء والحاضنة لهم خلال سنوات الخدمة تحت مظلتها الإدارية والعلمية. إذ يشير

14) بشير احمد العلاق؛ الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط4(عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012)، ص187-188.

15) King, Nigel & Anderson, Neil, (2002), Managing Innovation and Change, Thomson learning, pp.243.

16) صبحي محمد سليمان؛ تغلب على مشكلاتك بطرق إبداعية، ط1(الجزيرة، دار الأمل للنشر والتوزيع، 2007)، ص45-46.

(خلف 2007) بان الولاء التنظيمي يقترن بشكل فعال ما بين الرئيس والمرؤوس إذا ما كان الانسجام بينهم كبير ولديهم الرغبة بالتعاون لخدمة المؤسسة التي يعملون بها (17). وقد أكد (نجم 2012) إلى إن القيادة الفاعلة للمرؤوسين تعد جانب رئيس في تطوير الأداء وتحقيق غايات المؤسسة وتوفير الوقت والجهد من خلال التفاعل البناء للقيادة والمرؤوسين ويؤثر بهم ويكسب ولائهم ويزيد إيمانهم بالعمل معه (18).
4-4 عرض نتائج الفروق لمقاييس القدرة القيادية والولاء التنظيمي بين الفروع العلمية وتحليلها ومناقشتها:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى الفروق بين مقاييس القدرة القيادية والولاء التنظيمي بين الفروع العلمية من خلال القيم المستحصلة وكما في جدول (11) و (12).

جدول (11) يبين نتائج العينة في الفروق بين مقاييس القدرة القيادية والولاء التنظيمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
القدرة القيادية	بين المجاميع	5824.487	2	2912.244	72.061	.000	معنوي
	داخل المجاميع	2869.364	71	40.414			
الولاء التنظيمي	بين المجاميع	567.551	2	283.775	16.765	.000	معنوي
	داخل المجاميع	1201.801	71	16.927			

جدول (12) يبين نتائج العينة في الفروق بين الفروع

المقاييس	المجموعة	المجاميع	فروق الأوساط	نسبة الخطأ	نوع الدلالة
القدرة القيادية	فرع النظرية	فرع الفرعية	-0.04167	0.981	غير معنوي
		فرع الفردية	*19.14674	0.000	معنوي
	فرع الفرعية	*19.18841	0.000	معنوي	
الولاء التنظيمي	فرع النظرية	فرع الفرعية	1.06019	0.361	غير معنوي
		فرع الفردية	*6.46920	0.000	معنوي
	فرع الفرعية	*5.40902	0.000	معنوي	

من تلك الدرجات في جدول (11) و (12) وبالمقارنة بين إجابات العينة يتبين إن هناك فروق بين الفروع العلمية، وهذا يدل على الرغم من القدرة القيادية لرؤساء الفروع والولاء التنظيمي للتدريسيين إلا إن هناك بعض التفاوت في الإمكانيات الإدارية وطرق القيادة لهم ويعزى ذلك مدى تواصلهم في البحث والتقصي

(17) خلف سليمان الرواشدة؛ صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1 (عمان، دار ومكتبة الحامد، 2007)، 87.

(18) نجم عيود نجم؛ القيادة وإدارة الابتكار، ط1 (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012)، ص23-24.

عن كل ما هو جديد لخدمة عمل الفروع العلمية، فضلاً عن الخبرات التي يمتازون بها كونها متفاوتة بحسب سنين الخدمة والتكليف الإداري لمهام العمل. إذ يؤكد (2005 Manion) إلى إن الخبرات المتراكمة للعمل تعطي دافعاً في تبني أساليب جديدة لقيادة المرؤوسين وإقناعهم وكسب ثقتهم نحو العمل(19).

5- الاستنتاجات والتوصيات:

1-5 الاستنتاجات:

يوجد مستوى جيد من القدرة القيادية لدى رؤساء الفروع في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد.

يتمتع تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد بالولاء التنظيمي نحو عملهم بالكلية. اقتران الولاء التنظيمي للتدريسيين بالقدرة القيادية لرؤساء الفروع بوصفهم المحرك نحو الأداء المميز. تولد الخبرات المتراكمة لدى رؤساء الفروع قيادة إدارية جيدة تحقق أهداف الكلية وحاجات التدريسيين. الحصول التدريسيين على مكاسب مادية يعد حافزاً للتفاني بالعمل وتقديم كل جديد لتطوير الكلية. قناعة التدريسيين بان الفائدة ظاهرة متبادلة مع الكلية تقترب احدهما بالأخرى لتحقيق الأهداف. لدى التدريسيين شعور حقيقي في توازن الجهود المقدمة والمساواة في تقسيم الأعمال المناطة بهم. الولاء التنظيمي صفة مميزة للتدريسيين تعطي فرصة واضحة للمشاركة المستمرة لرفع مستوى الجودة المهنية. لدى التدريسيين الرغبة الفعلية للتوجه نحو الكلية والبقاء فيها تحت مظلتها الإدارية الحالية. الإيمان بقيم ومبادئ العمل الأكاديمي يفرض على رؤساء الفروع والتدريسيين اندفاعهم واقتنائهم بالكلية مما يحقق الأهداف والغايات المرجوة.

5- 2 التوصيات:

الاستمرار بمساندة الكلية دون التخلي عنها عبر الاندماج الوظيفي بين رؤساء الفروع والتدريسيين. وضع معايير محددة للقدرة القيادية كجانب من جوانب تبني رئاسة الفروع عند الترشيح مستقبلاً. قياس مستوى القدرة القيادية لرؤساء الفروع والولاء التنظيمي لتدريسي الكلية بشكل مستمر يدعم العملية التعليمية ويكشف المعوقات لتذليلها ويدفع بعجلة تطويرها إلى الأمام. اعتماد السلوك الإداري الفعال لتوليد القناعة التامة للتدريسيين برؤسائهم وزيادة ولائهم للكلية. تعزيز القدرة الإدارية لدى رؤساء الفروع لجذب التدريسيين حولهم وتحريك أفكارهم الإبداعية. تطوير القدرات القيادية من خلال الدورات التدريبية والاطلاع على التجارب في مجال البحث والتطوير لأنظمة المؤسسات التعليمية. تعزيز الولاء التنظيمي لتدريسي الكلية عبر الثقافة التنظيمية لترسيخ قيم ومبادئ وأخلاقيات المهنة. إجراء دراسات مماثلة أو مقارنة بمجالات وكليات أخرى والإفادة منها بضبط وتطوير العملية التعليمية.

المصادر العربية والأجنبية:

بشير احمد العلق؛ الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط4 (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012).
حلي فراج أبو زيد؛ الإحصاء السايكومتري في البحوث التربوية والنفسية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
والطباعة، 2011).

خلف سليمان الرواشدة؛ صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1 (عمان، مكتبة
الحامد، 2010).

صبحي محمد سليمان؛ تغلب على مشكلاتك بطرق إبداعية، ط1 (الجيزة، دار الأمل للنشر والتوزيع، 2007).
محمد السيد علي الكسباني، البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012.
محمد جاسم الياسري؛ الأسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية، ط1 (النجف الاشرف، دار الضياء للنشر،
2010).

محمد صالح الإمام؛ القياس في التربية الخاصة، ط1 (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011).
موسى محمد ألوزي؛ التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، ط2 (عمان، دار وائل للنشر، 2003).
نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد؛ الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع، 2010).

نجم عبود نجم؛ القيادة وإدارة الابتكار، ط1 (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012).

وهيب مجيد الكبيسي؛ القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، (لبنان، العالمية المتحدة، 2010).

Maria Platsidou, (2013). " Trait emotional intelligence predicts happiness, but
how? An empirical study in adolescents and young adults". International
Journal of Wellbeing,

Manion, J, (2005); From Management to Leadership, Jossey–Bass, San
Francisco.

Maximum Tolerated Dose (2010), "leadership skills" free books at BookBooN.co.

Nelson, D, L, et al. (2007): Positive Organizational Behavior, Sage
Publications' London.

Source, B, Hirigappa. (2009): Organizational Behavior, New Age International
Publishers, New Delhi.

Ketan Palshikar (2010) "Charismatic Leadership "The University of North
Carolina.

ملحق رقم (1) قائمة الخبراء لصلاحية المقاييس

ت	اسم الخبير	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د. حسن ناجي	إدارة رياضية	كلية الإسراء الجامعة / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د. صالح راضي اميش	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد

3	أ.د. زهرة شهاب احمد	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
4	أ.د. نصير قاسم حسن	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
5	أ.د. عبد الله هزاع علي	إدارة وعلم نفس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
6	أ.د. سامح مؤيد محمود	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
7	أ.د. اسعد لازم علي	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
8	أ.م.د. صلاح وهاب شاكر	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
9	أ.م.د. سلام حنتوش رشيد	إدارة رياضية	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
10	أ.م.د. محمد فاضل محمد	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
11	أ.م.د. قتيبيبة علي محمد	إدارة أعمال	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة واسط
12	أ.م.د. سندس جواد موسى	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات / جامعة بغداد
13	أ.م.د. مهند عبد الحسين حسن	إدارة رياضية	معهد إدارة رصافة/ قسم الإدارة الرياضية
14	أ.م.د. رنا ناصر صبر	إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
15	أ.م.د. انتصار عباس علي	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
16	أ.م.د. نهلة محمد احمد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
17	م.د. احمد محمد علي	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

ملحق رقم (2) قائمة فريق العمل المساعد

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	م.م. سامر سعد إبراهيم	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد
2	م.م. ليلى عبد الأمير	إدارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد
3	ماهر عامر جبار	بكالوريوس تربية رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد

ملحق (3) يبين الصيغة النهائية لمقياس (القدرة القيادية)

ت	التعريف الإجرائي للقدرة القيادية: قدرة رؤساء الفروع العلمية على أداء الأعمال الإدارية بطرائق مميزة تجذب التدريسيين نحو العمل بجدية ومثابرة ويؤثر عليهم بشكل ايجابي ويحقق غايات الفرع بقيادة ناجحة	أوافق بدرجة			
		كبيراً جداً	كبيرة	إلى حد ما	لا أوافق أبداً
	القدرة الوجدانية				
1	يدرك كيف يستجيب التدريسيين للمقترحات والأفكار الجديدة				
2	يعتبر العلاقات الاجتماعية داخل الفرع أساس في نجاح عمله الإداري				
3	لديه القدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين واحترامها				
4	يستطيع الشعور بمشاكل تدريسي الفرع ويعمل على تذليلها				

					يستخدم طاقاته الداخلية والشعورية في تحفيز التدريسيين نحو الأفضل	5
					يحترم آراء التدريسيين ولا يعتبرهم خصوم له	6
					لديه مواقف حازمة في إيجاد الحلول التي تساعد في تحسين عمل الفرع	7
					يستثمر التدريسيين لإجماع آرائهم نحو مواقف تدعم عمل الفرع	8
					القدرة الشخصية	
					يتمتع بقوة الشخصية تساعد في كسب احترام التدريسيين	9
					لديه القدرة للتأثير في التدريسيين	10
					لديه مصداقية عالية في العمل تحقق غايات التدريسيين	11
					يتمتع بانسجام بما يقول وما يفعل لتسيير عمل الفرع	12
					يعتمد مبدأ الثقة بالعمل مع التدريسيين كأساس للنجاح	13
					توجهاته ايجابية نحو العمل مهما كانت الظروف صعبة	14
					يتحكم بمشاعره الداخلية ولا يعكسها على عمله في الفرع	15
					القدرات التنظيمية	
					يتميز رئيس الفرع بالفاعلية الإدارية للإيفاء بمتطلبات العمل	16
					يوظف مهاراته الإدارية في علاقاته مع التدريسيين	17
					ينظم هيكلية الفرع بحسب متطلبات واحتياجات الموسم الدراسي	18
					يدرك إن التعامل بالتفاصيل الدقيقة تحقق غايات أفضل	19
					يتمتع رئيس الفرع بالمرونة الإدارية في إدارة الأشخاص والموارد	20
					يخلق جو من التعاون والانسجام والعمل بروح الفريق الواحد	21
					يحدد الموارد المتاحة بما يوافق اللقب العلمي وخبرة التدريسيين	22
					التفكير الخلاق	
					يتمتع برؤية واسعة لاستيعاب المواقف وظروف العمل	23
					يستطيع صياغة الخطط بصورة فعالة وجديدة تطور عمل الفرع	24
					يتمتع بمرونة التفكير وتحليل الأفكار وعادة صياغتها بشكل مغاير	25
					يعزز الأنشطة المميزة لإثارة التنافس بين التدريسيين	26
					يتمتع بروح المبادرة لاستباق الأحداث والإتيان بعمل مبدع	27
					لديه القدرة على حل المشكلات بطرق غير مألوفة	28
					يقاوم الظروف الطارئة باستثمار الأفكار الجديدة تدعم عمل الفرع	29

ملحق (4) يبين الصيغة النهائية لمقياس (الولاء التنظيمي)

ت	التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: رغبة التدريسيين في الانتماء المستمر للكلية وبذل الجهود في العمل والتآزر والتعاون مع رؤساء	أوافق بدرجة			
		كبيرة	كبيرة	إلى	لا
		لا	لا	لا	

أوافق أبداً	أوافق	حدّ ما	جداً	الفروع العلمية والعمل على تحقيق أهدافها متطلبات نجاحها .	
				أنا فخور لأنني تدريسي في هذه الكلية	1
				لدي شعور إن عملي في الكلية يعد جزءاً رئيساً من حياتي	2
				اشعر بالألفة والانسجام مع بقية تدريسي الكلية	3
				اعتقد إن أهدافي مترابطة مع أهداف الكلية	4
				أسعى دائماً إلى تقديم أفضل ما يمكن لإنجاح عمل	5
				أجد أن قيمي ومبادئ تحفزني للعمل في هذه الكلية	6
				أشعر أن نجاحي كتدريسي مرتبط بنجاح الكلية	7
				أشعر أن رؤسائي يتعاملون معي بأخلاقيات المهنة	8
				اعتقد إن رؤسائي لا يميزون بين وبين زملائي بالتعامل المهني	9
				أشعر إن حالتي نفسية مستقرة لعمل في هذه الكلية	10
				اشعر أن عملي بهذه الكلية يحقق رغباتي واحتياجاتي	11
				لدي الحماس المستمر للمشاركة في برامج التطويرية للكلية	12
				أفتخر عند حصولي على كتاب شكر تثميناً لجهودي في الكلية	13
				آمن إن إدارة الكلية الصحيحة تساعدني في البقاء للعمل فيها	14
				اشعر إن إدارة الكلية عادلة في حصولي على حقوقي	15
				لدي الإيمان الكامل في بقائي داخل الكلية يحقق أهدافي المستقبلية	16
				تكافأني الكلية معنوياً ومادياً عن انجازاتي العملية	17
				الحوافز والمكافآت تزيد من ولائي للعمل بالكلية	18
				لا أفرط في عملي داخل الكلية حتى لو توفرت لي فرصة أفضل بمكان أخرى	19
				اعتقد إن عملي في كليتي أفضل من بقية الكليات	20
				أنا مستعد لتقديم المساعدة حتى وإن كان خارج اختصاصي	21
				أتحدث عن كليتي بأفضل حال في كل مكان التقى به	22
				الامن إن كليتي مكان يستحق التضحية والعناء لتدعيمها	23
				لا أتحمس من تكليفي بأي عمل لتحسين مخرجات الكلية	24
				اعتقد إن الكلية تسعى لتوفير كافة الخدمات الوظيفية لإكساب راحتي	25
				اهتم في مستقبل الكلية بشكل جدي لأنها جزء مني	26