

القدرة القيادية لرؤساء الفروع وعلاقتها بالولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد

م.د. ثامر حماد رجه

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد
thamerhammad237@yahoo.com

مستخلص 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 قسمت وفق الإجراءات البحثية إلى ثلاث عينات (استطلاعية، معاملات علمية، تجربة رئيسة)، إذ تم تحديد مجموعة من المجالات والعبارات التابعة لها وعرضها على السادة الخبراء لبيان صلاحيتها، فضلاً عن الإجراءات السيكمترية من القدرة التمييزية والاتساق الداخلي ومعامل الثبات للبقاء على العبارات الصالحة في قياس متغيرات البحث. 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، وتعزيز القدرة الإدارية لدى رؤساء الفروع لجذب التدريسيين حولهم وتحريك أفكارهم الإبداعية وكسب ولائهم لها.

Abstract

The leadership ability for the heads of departments and its relationship to organizational loyalty for lecturers of the college of physical education and sports science, university of

Baghdad

By

Thamer Hammad Rajeh, Msc

College of Physical Education and Sports Science

University of Baghdad

The aim of the research is to identify the level and correlation between the variables of the study and the extent of the differences between the capabilities of the leadership ability of

the heads of scientific departments. The researcher used the descriptive approach to its suitability to the nature of the research.

(178) lecturers from the teaching staff have been chosen as a sample of this research. according to the research procedures, it was divided into three samples (exploratory, scientific transactions, a main experiment), as a set of fields and expressions related to them were identified and presented to the experts for clarification of their validity, in addition to the psychometric procedures of discriminatory ability internal consistency, and laboratories Persistence to stay on valid terms in measuring search variables. The researchers concluded that, the effectiveness of the organizational culture scale in measuring the purpose for which it was built. The presence of a high level of leadership ability of the departments heads and the organizational loyalty of the faculty teaching as the main driver towards their distinctive performance.

1- التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة:

يتطلع الجميع للوصول إلى المستقبل بأفضل مستوى ممكن والبحث عن الوسائل والإمكانات لتحسين القدرة على التفكير والإدارة الصحيحة لتطوير الميادين التعليمية ومنها كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة بغداد، بوصفها المنبع الرئيس في نشر العلوم الرياضية ورغد الجهات المستفيدة بمخرجاتها البشرية والبحثية للإسهام في بناء وتطوير المجتمع واستثمار الجهود والكوادر التدريسية في تنمية القدرات العقلية والبدنية، ما يتطلب وجود إدارة قادرة على التعامل والاستيعاب لتدريسي الكلية وتوفير الإمكانات اللازمة لتسيير العمل وفق الأصول العلمية والإدارية متكاملة المعنى في قيادة الفروع العلمية بوصفها حلقة الوصل بين التدريسيين والإدارة العليا، ما يفرض القدرة على قيادة الفروع بطرائق إدارية فعالة تتصف بالمرونة والتفاعل الاجتماعي والإنساني بين رؤساء الفروع والتدريسيين والتأثير الإيجابي في سلوكهم نحو الولاء المنظم في تحقيق أهداف الكلية بوصفهم العامل الرئيس في تنظيم الجماعات وتنسيق الجهود والنشاطات التعليمية والبحثية ومتطلبات العمل اليومي من خلال السلوك الذي يمارسه رئيس الفرع لمساعدتهم في تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وزرع الألفة والتعاون والحفاظ على تماسكهم لتسيير العمل بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

إذ إن القدرة على قيادة التدريسيين نحو النجاح أساس في تحقيق أهداف الكلية، كونها اليد عاملة 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 الموصفات والمؤهلات العلمية والإدارية على حد سواء عامل

حاسم ودافع حقيقي في إبراز طابع رضا التدريسيين عن قيادتهم الإدارية وكسب ولانهم عبر التعامل البناء للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتوظيفها في تحديد مساراتهم ضمن الأهداف العامة والخاصة والعمل بروح الفريق.

ومنها تبرز أهمية البحث في القدرة القيادية لرؤساء الفروع للاستيعاب والسيطرة في موضوعية العمل واستخدام السلطة والقدرة على مرونة الأداء الجيد لتفهم الأوضاع بشكل صحيح وتنظيم عملية للتفاعل مع المتطلبات الإدارية والاحتياجات اللازمة لعمل التدريسيين من خلال التأثير على سلوكهم وتفاعلهم نحو العملية التعليمية وانعكاسها على الرغبة في الانتماء إلى الفروع العلمية وتقديم الولاء الكامل لزيادة مستوى الأداء ونجاح عمل 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 إناطة أعمالها إلى جهة قادرة على توظيف مفاهيمها ومهاراتها في خدمة التدريسيين العاملين في هذه المؤسسات، والتي تعد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جزءاً رئيس 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 ولانهم والتزامهم في بذل الجهود الحثيثة لتقديم كل ما هو جديد وتوظيف السلوك نحو الرغبة في البقاء داخل أروقة الفروع والإيمان بقيادتها في تحقيق الأهداف ودفعتهم إلى تقديم الولاء الكامل لنجاح عمل الكلية، ما يطرح تساؤل مهم عن القدرة القيادية لرؤساء الفروع، ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.

1-3 أهداف البحث:

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

1-4 فرض البحث:

1. توجد علاقة ارتباطية بين القدرة القيادية لرؤساء الفروع بالولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.
5. توجد فروق دالة للقدرة القيادية لرؤساء الفروع بالولاء التنظيمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد.

1-5 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.

1-6 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).
- الولاء التنظيمي: الاستعداد الأمثل للاندماج بالمؤسسة التربوية والرغبة القوية في البقاء داخل تشكيلاتها وقبول قيمها ومبادئها التنظيمية والشعور بالانسجام والتفاعل مع مرؤوسيه والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة(2).

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

2-1 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 التصور الذي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة الموجودة كما هي ووصفها وصفاً دقيقاً بالتعبير النوعي لتوضيح خصائصها أو كمي للتعبير عنها وصفاً رقمياً لبيان مقدار هذه الظاهرة(3).

3-2 مجتمع البحث وعينه:

تم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية من تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد بواقع (178) تدريسي، موزعين على الفروع الثالث 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

الفروع العلمية	مجتمع البحث	العينة المستبعدة	العينة للبحث	النسبة % العينة من المجتمع	عينة التجربة الاستطلاعية	النسبة %	عينة المعاملات الإحصائية	النسبة %	عينة التجربة الرئيسة	النسبة %
----------------	-------------	------------------	--------------	----------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	----------------------	----------

(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 خليل وآخرون؛ مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط3 (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص

			ية							
57.1 4	24	35.7 1	15	7.1 4	3	91.30	42	4	46	النظرية
48.2 7	28	43.1 0	25	8.6 2	5	95.08	58	3	61	الفرقية
32.8 3	22	61.1 9	41	5.9 7	4	95.36	67	4	71	الفردية
44.3 1	74	48.5 0	81	7.1 8	12	93.82	167	11	178	

3-3 وسائل جمع المعلومات:

- المصادر العربية والأجنبية.
- المقابلات الشخصية من ذوي الخبرة والاختصاص.
- استبانته جمع المعلومات والبيانات / واستبانته المقياسين المعدة للعمل.

3-4 خطوات إعداد الإستبانة:

من خلال الاطلاع على بعض المصادر العربية والأجنبية المتعلقة بموضوعة البحث للتعرف على الأطر النظرية والاستبانته المعتمدة في قياسها وطبيعة الظروف المحيطة بها وما توصلت إليها باتجاه القدرة القيادية والولاء التنظيمي، وأراء الخبراء والمختصين، تم تحديد الإبعاد الرئيسة 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 المقياس:

حدد الباحث مجموعة من العبارات لمقياسي (القدرة القيادية) بواق (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)، مع 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 الرئيسة	عدد العبارات الكلي	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات المتبقية
القدرة القيادية	1	القدرة الوجدانية	12	2	10
	2	القدرة الشخصية	10	2	8

10	1	11	القدرة التنظيمية	3	
9	1	10	التفكير الخلاق	4	
37	6	43		المجموع	
32	4	36	الولاء التنظيمي	1	الولاء التنظيمي

3-5 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية في تاريخ 2019/1/28، على عينة قوامها (12) تدريس بشكل عشوائي من الفروع العلمية الثلاث خارج العينة الرئيسة، للتعرف على المعوقات والسلبيات والإيجابيات 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 بآرائهم للصياغة والحذف والتعديل في صياغة العبارات، لذا تم إجراء الأسس العلمية للمقياسين لترصين العمل وفق شروط البحث العلمي.

3-6-1 صدق الإستبانة:

بعد إجراء عرض المقياسين على السادة الخبراء لبيان صلاحيتها صدقاً ظاهرياً بحسب معامل (كا2)، تم التوزيع الخاص بعينة المعاملات العلمية لأداتي البحث على عينة قوامها (81) تدريسي. وبعد الانتهاء من إجراءات جمع الاستبانات وترتيبها، فضلاً عن إيجاد الخصائص الوصفية لدرجات استجابات العينة وبيان توزيعها الطبيعي للمقاييس 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	83.375	79.020	76.00	4.374	0.420	0.289	62.00	102.00
الولاء التنظيمي	77.452	72.127	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 للعليا والدنيا، لعينة قوامها (81) تدريسي 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)

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

عند درجة حرية (42) وكما في جدول (4).

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

متغيرات البحث	المجموعة الدنيا / 22		المجموعة العليا / 22		قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة
	س	ع	س	ع		
القدرة القيادية	2.601	0.532	4.210	0.620	9.325	0.000
الولاء التنظيمي	2.340	0.481	4.231	0.402	8.328	0.000

• 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 الفقرة بالأداة ككل لبيان صدق الفقرة 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 (0.000 - 0.030) ، 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 بيرسون للعبارات المحذوفة لمقياسي البحث

المجالات	تسلسل العبارات المحذوفة	العبارات المحذوفة من مقياس القدرة القيادية بصيغته الأولية	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة
القدرة الوجدان	5	يشخص مشاكل التدريسيين داخل الفرع ويتعامل معها بصورة صحيحة	0.232	0.102	غير معنوي
	7	يتعامل بذكاء وعدالة لحل الأزمات الطارئة في الفرع	0.263	0.221	غير معنوي
القدرة الشخص	19	يعتمد مبدأ الثقة أساس في توزيع الأعمال	0.302	0.120	غير معنوي
	22	يتفاعل بالخير ولا يعرقل عمل التدريسيين	0.472	0.065	غير معنوي
القدرة	29	يستطيع كسب الموارد المالية لدعم برامج الفرع	0.343	0.359	غير معنوي
التنظيمية	32	يعمل على إنفاذ الأعمال بحسب الخبرات الإدارية للتدريسيين	0.235	0.362	غير معنوي
التفكير	36	لديه بعد نظر في تفسير المواقف والتعامل معها	0.257	0.467	غير معنوي
الخلق	38	لديه القدرة على المناقشة والحوار لاكتشاف الجديد	0.432	0.201	غير معنوي
		العبارات المحذوفة من مقياس الولاء التنظيمي بصيغته الأولية			
الولاء التنظيمي	7	ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الكلية	0.352	0.351	غير معنوي

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

غير معنوي	0.233	0.360	أرى إن مهنتي في التدريس أفضل مهنة بالنسبة لي	23	
غير معنوي	0.126	0.434	شعوري بالمسؤولية اتجاه الكلية يحفزني إلى تقديم أفضل أداء	30	
غير معنوي	0.072	0.563	اشعر إن الكلية أفضل من باقي الكليات	34	
غير معنوي	0.240	0.251	أنا سعيد لأنني فضلت أن اعمل بهذه المنظمة دون غيرها	32	
غير معنوي	0.234	0.342	أنا غير نادم لعملي في هذه الكلية	36	

7-3 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.

8-3 الموضوعية:

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).

9-3 الإعداد النهائي لأداتي البحث:

تم تحديد الفقرات بشكلها النهائي في أربع مجالات وبإعداد متفاوتة لكل مجال، إذ بلغت (29) فقرة لمقياس القدرة القيادية، و (26) فقرة لمقياس الولاء التنظيمي (انظر ملحق 3 ، 4)، وتم رفع المجالات الرئيسة وتفريق الفقرات ضمن استبانة المقياس قبل التوزيع لإبعاد تركيز العينة على مجموعة من الفقرات دون الأخرى ضمن الإجابة عليها، استعداداً لتوزيعها على عينة البحث.

10-3 التجربة الرئيسة:

تم إجراء التجربة الرئيسة 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.

11-3 المعالجات الإحصائية:

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

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

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

4- عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها:

4-1 عرض الوصف الإحصائي للمقاييس:

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

رقم (6).

جدول (6) 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	- .781	106.000	106.00	75.00	117.00
الولاء التنظيمي	102.810	4.9231	- .113	102.000	104.00	91.00	114.00

• معنوي > من (0,05) درجة حرية (73)

4-2 عرض نتائج مجالات المقياس وتحليلها ومناقشتها:

4-2-1 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 (7) و (8).

جدول (7) 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 (8) 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	القدرة الوجدانية	29.418	3.8106	12.233	0.000	معنوي
	24					

القيادة	القدرة الشخصية	24.405	3.4637	8.458	0.000	معنوي
		21				
	القدرات التنظيمية	25.135	2.7062	13.144	0.000	معنوي
		21				
	التفكير الخلاق	23.729	2.5173	9.321	0.000	معنوي
		21				

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

من تلك الدرجات في جدول (7) و (8) 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 قوتهم 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، والافتناع 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 أكره (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 ولاء 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 تريبياً 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 مضلة هذه المؤسسة لفترات طويلة يكسبهم علاقات اجتماعية طيبة تحثهم على الانسجام والتأزر بالعمل لأداء واجباتهم وعدم تركها بسبب اختلاف وجهات النظر أو الحرية الوضع الوظيفي والحرية المهنية (11).

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

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

¹⁰) موسى محمد أللوزي؛ التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، ط2 (عمان، دار وائل للنشر، 2003)، ص119، 118.

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

أما من مراجعة جدول (8) 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 أدائهم 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 (Maria 2013) 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 (Ketan 2010) 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 انطباعات ايجابية في قدرتهم على إدارة الفروع، إذ إن الإمكانيات الإدارية لديه تدفعه نحو ديناميكية الحركة في التحليل والربط للنشاطات والتغييرات الطارئة والخطط البديلة وطرائق انجازها لتتلافى 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 والإمكانيات يتوقف على الملكة الإدارية والقدرات الذاتية للفرد والأخذ بزمام الأمور لتوظيف الأفكار البناءة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات كي يتصف النظام 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 حافزاً لزيادة الأنشطة العلمية واستثمار 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

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.

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

الجديدة في حل المشكلات العالقة وتذليلها في ضوء تصورات خيالية تتصف بالدقة والحد (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 (9).

جدول (9) 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 (9) 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 ولأنهم بالعمل من خلال إيمانهم 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 مصلحتها الإدارية والعلمية. إذ يشير (خلف 2007) بأن الولاء التنظيمي يقترن بشكل فعال ما بين الرئيس والمروؤوس إذا ما كان الانسجام بينهم كبير ولديهم الرغبة بالتعاون لخدمة المؤسسة التي يعملون بها (17). وقد أكد (نجم 2012) إلى إن القيادة الفاعلة للمروؤوسين تعد جانب رئيس في تطوير الأداء وتحقيق غايات المؤسسة وتوفير الوقت والجهد من خلال التفاعل البناء للقيادة والمروؤوسين ويؤثر بهم ويكسب ولأنهم ويزيد إيمانهم بالعمل معه (18).

4-4 عرض نتائج الفروق لمقياسي القدرة القيادية والولاء التنظيمي بين الفروع العلمية وتحليلها ومناقشتها:

يعرض الباحث نتائج عينة العمل في قياس مستوى الفروق بين مقياسي القدرة القيادية والولاء التنظيمي بين الفروع العلمية من خلال القيم المستحصلة وكما في جدول (10) و (11).

جدول (10) يبين نتائج العينة في الفروق بين مقياسي القدرة القيادية والولاء التنظيمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الدلالة
القدرة	بين المجاميع	5824.487	2	2912.244	72.061	.000	معنوي

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

¹⁶ صبحي محمد سليمان: تغلب على مشكلاتك بطرق إبداعية، ط1 (الجيزة: دار الأمل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 45-46.

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

¹⁸ نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012)، ص 23-24.

			40.414	71	2869.364	داخل المجاميع	القيادية
			283.775	2	567.551	بين المجاميع	الولاء التنظيمي
معنوي	.000	16.765	16.927	71	1201.801	داخل المجاميع	

جدول (11) يبين نتائج العينة في الفروق بين الفروع

المقاييس	المجموعة	المجاميع	فرق الأوساط	نسبة الخطأ	نوع الدلالة
القدرة القيادية	فرع النظرية	فرع الفرقية	-0.04167	.981	غير معنوي
		فرع الفردية	*19.14674	.000	معنوي
	فرع الفرقية	فرع الفردية	*19.18841	.000	معنوي
الولاء التنظيمي	فرع النظرية	فرع الفرقية	*1.06019	.361	غير معنوي
		فرع الفردية	*6.46920	.000	معنوي
	فرع الفرقية	فرع الفردية	*5.40902	.000	معنوي

من تلك الدرجات في جدول (10) و (11) 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 بحض التفاوت في الإمكانيات الإدارية وطرق القيادة لهم ويعزى ذلك مدى تواصلهم في البحث عن والتقصي 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 (Manion 2005) إلى إن الخبرات المتراكمة للعمل تعطي دافعاً في تبني أساليب جديدة لقيادة المرؤوسين وإقناعهم وكسب ثقتهم نحو العمل (19).

5- الاستنتاجات والتوصيات:

5-1 الاستنتاجات:

- (1) يوجد مستوى جيد من القدرة القيادية لدى رؤساء الفروع في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
- (2) يتمتع تدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بغداد بالولاء التنظيمي نحو عملهم بالكلية.
- (3) اقتران الولاء التنظيمي للتدريسيين بالقدرة القيادية لرؤساء الفروع بوصفهم المحرك نحو الأداء المميز.
- (4) تولد الخبرات المتراكمة لدى رؤساء الفروع قيادة إدارية جيدة تحقق أهداف الكلية وحاجات التدريسيين.
- (5) الحصول التدريسيين على مكاسب مادية يعد حافزاً للتفاني بالعمل وتقديم كل جديد لتطوير الكلية.
- (6) قناعة التدريسيين بأن الفائدة ظاهرة متبادلة مع الكلية تقتزن احدهما بالأخرى لتحقيق الأهداف.
- (7) لدى التدريسيين شعور حقيقي في توازن الجهود المقدمة والمساواة في تقسيم الأعمال المناطة بهم.
- (8) الولاء التنظيمي صفة مميزة للتدريسيين تعطي فرصة واضحة للمشاركة المستمرة لرفع مستوى الجودة المهنية.
- (9) لدى التدريسيين الرغبة الفعلية للتوجه نحو الكلية والبقاء فيها تحت مضلتها الإدارية الحالية.

¹⁹)Manion, J, (2005); From Management to Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, pp.6-7.

10) الإيمان بقيم ومبادئ العمل الأكاديمي يفرض على رؤساء الفروع والتدريسيين اندفاعهم واقترانهم بالكلية مما يحقق الأهداف والغايات المرجوة.

5- 2 التوصيات:

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

المصادر العربية والأجنبية:

- 1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد؛ الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2010).
- 2) بشير احمد العلاق؛ الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط4 (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012).
- 3) حلي فراج أبو زيد؛ الإحصاء السايكومتري في البحوث التربوية والنفسية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).
- 4) خلف سليمان الرواشدة؛ صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1 (عمان، مكتبة الحامد، 2010).
- 5) صبحي محمد سليمان؛ تغلب على مشكلاتك بطرق إبداعية، ط1 (الجيزة، دار الأمل للنشر والتوزيع، 2007).
- 6) محمد جاسم الياسري؛ الأسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية، ط1 (النجف الاشرف، دار الضياء للنشر، 2010).
- 7) محمد خليل وآخرون؛ مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط3 (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).
- 8) محمد صالح الإمام؛ القياس في التربية الخاصة، ط1 (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011).
- 9) موسى محمد أللوزي؛ التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، ط2 (عمان، دار وائل للنشر، 2003).
- 10) نجم عيود نجم؛ القيادة وإدارة الابتكار، ط1 (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012).
- 11) وهيب مجيد الكبيسي؛ القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، (لبنان، العالمية المتحدة، 2010).
- 12) Maria Platsidou, (2013). " Trait emotional intelligence predicts happiness, but how? An empirical study in adolescents and young adults". International Journal of Wellbeing,
- 13) Manion, J, (2005); From Management to Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- 14) Maximum Tolerated Dose (2010), "leadership skills" free books at BookBooN.co.
- 15) Nelson, D, L, et al. (2007): Positive Organizational Behavior, Sage Publications' London.

- 16) Source, B, Hirigappa. (2009): Organizational Behavior, New Age International Publishers, New Delhi.
- 17) 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. استعد لازم علي	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
8	أ.م.د. صلاح وهابر 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. قتييبة 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	عبارات القدرة القيادية	أوافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	إلى حد ما	لا أوافق	لا 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					
5	يستخدم طاقاته الداخلية والشعورية في تحفيز التدريسيين نحو الأفضل					
6	يحترم آراء التدريسيين ولا يعتبرهم خصوم له					
7	لديه مواقف حازمة في إيجاد الحلول التي تساعد في تحسين عمل الفرع					
8	يستثمر التدريسيين لإجماع آرائهم نحو مواقف تدعم عمل الفرع					
	القدرة الشخصية					
9	يتمتع بقوة الشخصية تساعد في كسب احترام التدريسيين					
10	لديه القدرة للتأثير في التدريسيين					
11	لديه مصداقية عالية في العمل تحقق غايات التدريسيين					
12	يتمتع بانسجام بما يقول وما يفعل لتسيير عمل الفرع					
13	يعتمد مبدأ الثقة بالعمل مع التدريسيين أساس للنجاح					
14	توجهاته ايجابية نحو العمل مهما كانت الظروف صعبة					
15	يتحكم بمشاعره الداخلية ولا يعكسها على عمله في الفرع					
	القدرات التنظيمية					
16	يتميز رئيس الفرع بالفاعلية الإدارية للإيفاء بمتطلبات العمل					
17	يوظف مهاراته الإدارية في علاقاته مع التدريسيين					
18	ينظم هيكلية الفرع بحسب متطلبات واحتياجات الموسم الدراسي					
19	يدرك إن التعامل بالتفاصيل الدقيقة تحقق غايات أفضل					
20	يتمتع رئيس الفرع بالمرونة الإدارية في إدارة الأشخاص والموارد					
21	يخلق جو من التعاون والانسجام والعمل بروح الفريق الواحد					
22	يحدد الموارد المتاحة بما يوافق اللقب العلمي وخبرة التدريسيين					
	التفكير الخلاق					
23	يتمتع برؤية واسعة لاستيعاب المواقف وظروف العمل					

24	يستطيع صياغة الخطط بصورة فعالة وجديدة تطور عمل الفرع				
25	يتمتع بمرونة التفكير وتحليل الأفكار وعادة صياغتها بشكل مغاير				
26	يعزز الأنشطة المميزة لإثارة التنافس بين التدريسيين				
27	يتمتع بروح المبادرة لاستباق الأحداث والإتيان بعمل مبدع				
28	لديه القدرة على حل المشكلات بطرق غير مألوفة				
29	يقاوم الظروف الطارئة باستثمار الأفكار الجديدة تدعم عمل الفرع				

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

ت	عبارات الولاء التنظيمي	أوافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق أبداً
1	أنا فخور لأنني تدريسي في هذه الكلية					
2	لدي شعور إن عملي في الكلية يعد جزءاً رئيساً من حياتي					
3	اشعر بالألفة والانسجام مع بقية تدريسي الكلية					
4	اعتقد إن أهدافي مترابطة مع أهداف الكلية					
5	أسعى دائماً إلى تقديم أفضل ما يمكن لإنجاح عمل					
6	أجد أن قيمي ومبادئ تحفزني للعمل في هذه الكلية					
7	أشعر أن نجاحي كتدريسي مرتبط بنجاح الكلية					
8	أشعر أن رؤسائي يتعاملون معي بأخلاقيات المهنة					
9	اعتقد إن رؤسائي لا يميزون بين وبين زملائي بالتعامل المهني					
10	أشعر إن حالتي نفسية مستقرة لعملي في هذه الكلية					
11	اشعر أن عملي بهذه الكلية يحقق رغباتي واحتياجاتي					
12	لدي الحماس المستمر للمشاركة في برامج التطويرية للكلية					
13	أفتخر عند حصولي على كتاب شكر تثميناً لجهودتي في الكلية					
14	آمن إن إدارة الكلية الصحيحة تساعدني في البقاء للعمل فيها					
15	اشعر إن إدارة الكلية عادلة في حصولي على حقوقي					
16	لدي الإيمان الكامل في بقائي داخل الكلية يحقق أهدافي المستقبلية					
17	تكافأني الكلية معنوياً ومادياً عن انجازاتي العملية					
18	الحوافز والمكافآت تزيد من ولائي للعمل بالكلية					
19	لا أفرط في عملي داخل الكلية حتى لو توفرت لي فرصة أفضل بمكان أخرى					
20	اعتقد إن عملي في كليتي أفضل من بقية الكليات					
21	أنا مستعد لتقديم المساعدة حتى وإن كان خارج اختصاصي					

					أحدث عن كليتي بأفضل حال في كل مكان التقى به	22
					الامن إن كليتي مكان يستحق التضحية والعناء لتدعيمها	23
					لا أتحمس من تكلفي 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