

واقع الركائز التنظيمية لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة

نظر ملاكاتهما التدريسية

م.م نقيب علي حسين

مديرية تربية ديالى

naqeebaliphd24@uodiyala.edu.iq

أ.د سناريا جبار محمود

جامعة ديالى – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Sanarya Jabbar.@uodiyala.edu.iq

تاريخ نشر البحث 2026/4 /25

تاريخ استلام البحث 2026/2/3

الملخص

يهدف البحث الى معرفة واقع الركائز التنظيمية للقيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر هيئاتها التدريسية . ولتحقيق هذا الهدف إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي لملاءمته طبيعة أهداف الدراسة . تمثل مجتمع البحث بتدريسي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية الحكومية للعام الدراسي (2024 – 2025) عدا إقليم كردستان والبالغ عددهم (1807) تدريسياً يمثلون (19) كلية ، وبلغت عدد العينة الاستطلاعية (35) تدريسياً وبلغت عينة التطبيق (250) تدريسياً. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة واستخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات وتم الشروع بتطبيق مقياس الركائز التنظيمية بعباراته البالغة (23) عبارة مقسمة على (4) محاور (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، بيئة العمل المادية ، التدريب والتطوير المستمر). أظهرت النتائج إلى أن القيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة التي تعتمد خطأً متكاملة تقوم على الركائز التنظيمية وإدارة الموارد البشرية بفعالية تحقق مستويات أعلى من الاستقرار والاستدامة مقارنةً بغيرها. وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة تعزيز الركائز التنظيمية لدى القيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

الكلمات المفتاحية : الركائز التنظيمية القيادات الإدارية , الملاكات التدريسية

The Reality of Organizational Foundations Among the Administrative Leaders of Colleges of Physical Education and Sports Sciences from the Perspective of Their Teaching Staff

Naqeeb Ali Hussein

Diyala Education Directorate

naqeebaliphd24@uodiyala.edu.iq

Prof. Dr. Sanarya Jabbar Mahmoud

University of Diyala – College of Physical Education and Sports Sciences

Sanarya.Jabbar.@uodiyala.edu.iq

Research Received: 3/2/2026 , Research Published: 25/4/2026

Abstract:

This research aims to identify the reality of the organizational foundations among the administrative leaders of colleges of physical education and sports sciences from the perspective of their teaching staff. To achieve this objective, the researcher used the descriptive analytical method, as it is suitable for the nature of the study's objectives. The research population consisted of faculty members in the Colleges of Physical Education and Sports Sciences at Iraqi public universities for the academic year 2024-2025, excluding the Kurdistan Region. The total number of faculty members was 1,807, representing 19 colleges. The pilot sample comprised 35 faculty members, while the final sample consisted of 250 faculty members. They were selected using simple random sampling. A questionnaire was used as the data collection tool, and the Organizational Pillars Scale, consisting of 23 items divided into four axes (organizational structure, leadership style, physical work environment, and continuous training and development), was administered.

The results showed that administrative leaders in Colleges of Physical Education and Sports Sciences who adopt integrated plans based on organizational pillars and effective human resource management achieve higher levels of stability and sustainability compared to others. Therefore, the study recommends strengthening organizational pillars among the administrative leaders of Colleges of Physical Education and Sports Sciences.

Keywords: Organizational Pillars, Administrative Leadership, Faculty

1- المقدمة :

إن المؤسسة التعليمية هي إحدى مؤسسات المجتمع تقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها وحتى ترقى إلى مستوى التوقعات فأنها بحاجة إلى مصادر بشرية ومادية كافية وبنى تنظيمية مناسبة وسياسات معقولة مستندة إلى دراسات علمية، ومواكبة للتطورات الجارية في مختلف الميادين وموظفين مؤهلين وظروف عمل مواتية وإن كان ذلك يصدق على جميع المؤسسات فهو أكثر صدقا في المؤسسة التعليمية من باب أولى، ومنها الجامعات باعتبارها مصدر العلم والمعرفة، والمهارات البشرية والكفاءات العلمية ومن بينها (القيادات الإدارية العليا) ، فهي تساهم في تكوين وتعليم الموارد البشرية وتقديم بحوث ودراسات ذات فائدة على المجتمع والوطن وفي العصر الحديث ومع اتساع نطاق الجامعات والتوسع في كلياتها يُصبح أمر وجود التنظيم الإداري المتمثل بالركائز التنظيمية الإدارية ضرورة حتمية لضمان نجاحها على كافة المستويات وعلى اختلاف تخصصاتها وتبعياتها. ومن بين الجوانب المهمة في العنصر الإنساني اتجاهاته وتوجهاته نحو العمل. إذ يقوم العاملون بنشاطاتهم تبعاً لنفعاتهم مع تلك الركائز ، مما يتوجب على العاملين بهذه المؤسسات العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة والتي وجدت من أجلها ومما لا شك فيه إن القيادات الإدارية الجيدة من خلال وظائفها تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود المبذولة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة. كما إن (الركائز التنظيمية الجيدة) تعتبر أكبر مساعد للإدارة العليا على تحقيق أهدافها، فهي الإطار الذي تزاول من خلاله وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبالتالي يعمل على التنسيق بمختلف أوجه نشاطاتها، بحيث لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف، وتوفر المناخ التنظيمي الملائم للعمل لجميع الأفراد، مما يزيد من كفاءة ادائهم ويحافظ عليها ويرفع من روحهم المعنوية. وبما ينعكس إيجابيا على مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم.

حيث اوضحت دراسة الركائز التنظيمية للسلوك التنظيمي الإنساني لأعضاء التنظيم في المنظمات المعاصرة مجالا خصبا للأبحاث، لما لهذا للسلوك من تأثير على مختلف الأعمال ولا سيما الدراسة الحالية فقد أصبح (الواقع التنظيمي الحالي) يفرض تحليل، وتشخيص وتقييم المنظمات للتعرف على الأمراض التي تعاني منها، لهذا تسعى جاهدة الى التعرف على نوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية والوقوف على الاتجاهات البارزة، والقيم والتصورات التي يحملها العاملون اتجاه منظماتهم حتى يتم الإلمام بجوانب القوة بشكل علمي دقيق، كما يتم تحديد جوانب الإخفاق الضعف والمشكلات التنظيمية ومعالجتها قبل ان تصل الى نقطة التدخل وتضر بالمؤسسة .

وعليه تعد (الركائز التنظيمية) مورداً ثميناً ومصدراً أساسياً للتمييز بين المؤسسات بوصفها تمثل القوة للأفراد في المنظمات المختلفة، فأصبحت بذلك وظيفة بشرية تقتضي بذلك التركيز على طرق استخدامها، وتوظيفها وتحديد الآليات التي تساعد على التعبير عنها ومن أكثر المؤسسات المتبنية لهذه القوة هي مؤسسات (التعليم العالي ومنها الجامعات) فهي تسعى لتطوير مخرجاتها وتحسين جودتها، من خلال القيام بسلوك تنظيمي إيجابي بين الأفراد العاملين بها وتقديم الانجازات والاداء الإداري المثالي . وقد ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية والتي تشكل مدخلا حديثا لتطوير هذا الأداء الإداري لدى المؤسسات منها (الركائز التنظيمية) وغيرها من المداخل الأخرى.

أن الركائز التنظيمية تمثل العناصر الأساسية والصفات التي تشكل فلسفة المنظمة، وهي القوى الدافعة التي تؤثر على سلوك العاملين والمديرين، بما يساهم في تعزيز قدرتهم على التجديد والابتكار. كما أنها تساهم في تحقيق فهم عميق للبيئة الداخلية للمنظمة، من خلال تحليل نقاط قوتها وضعفها، مما يجعل الخيارات الاستراتيجية للمنظمة واقعية وقابلة للتطبيق. (الشيخلي والعيدي: 2016: ص33-45).

لذا اهتم الباحث بالتعرف والكشف عن واقع (الركائز التنظيمية) بعد حالة التغيير التي رافقت جميع مرافق الحياة، فالمجال الرياضي يحتاج إلى وسائل واليات فاعلة للاحتفاظ بقدرات تلك القيادات من خلال تبويب مجالات عملها، لتلافي العقبات والصعاب التي تواجهها.

2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية :

1-2 منهج البحث

من الخطوات المهمة التي يعتمد عليها نجاح البحث وصولاً لتحقيق الأهداف الموضوعية هو اختيار الباحث لنوع المنهج لذا اختار الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته طبيعة البحث، إذ أن القصد من البحث الوصفي هو " تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع والمظاهر (علاوي، 1999: 129) .

" والدراسات المسحية تبنى على إمكانية جمع الأوصاف المفصلة للظواهر لبيان ماهية الأوضاع والممارسات الآتية أو لبيان كفاية هذه الأوضاع ومقابلتها بمعايير ومستويات أخرى أعدت لهذا الغرض (ديو دولد و فان دالين، 2004: 317)

2-2 مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هو " مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمكنه تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته (عبد الحميد، 2000: 130)

اذ تمثل مجتمع البحث بتدريسي كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية الحكومية للعام الدراسي (2024 - 2025) والبالغ عددهم (1807) تدريسياً يمثلون (19) كلية. حسب كشف قسم التخطيط وزارة التعليم العالي. للعام الدراسي (2024-2025).. وتم اختيار عينات البحث من ذلك المجتمع بالطريقة الطبقية وبنسبة مئوية تمثل كل كلية حسب مجتمعها . تم تقسيمها إلى عينات (الاستطلاعية ، البناء ، التطبيق). واستخراج النسبة المئوية لهم وتعد العينة من الأساسيات الضرورية في البحث العلمي أو "إن الباحث يلجأ الى جمع بياناته ومعلوماته إما من المجتمع الأصلي أو من عينة ممثلة لهذا المجتمع" (عائل، 1979، ص116).

الجدول (1)

يبين أفراد مجتمع البحث وعينات البحث والنسب المئوية.

ت	الجامعة	المجتمع	العينة الاستطلاعية	عينة (التطبيق)	النسبة المئوية
1	بغداد (الجادرية)	256	8	35	%13.67
2	بغداد (البنات)	72		10	%13.88
3	المستنصرية	94		13	%13.82
4	ديالى	157	8	22	%14.01
5	الموصل	154	6	21	%13.63
6	بابل	126		17	%13.49
7	كربلاء	123		17	%13.82
8	البصرة	113		16	%14.15
9	القادسية	102		14	%13.72
10	واسط	102		14	%13.72
11	الكوفة	83		11	%13.25
12	ميسان	88	6	12	%13.63
13	ذي قار	45		6	%13.33
14	كركوك	66		9	%13.63
15	تكريت	62	7	9	%14.51
16	القاسم الخضراء	53		7	%13.20
17	المتنى	41		6	%14.63
18	الانبار	44		6	%13.63
19	سامراء	26		5	%19.23
	المجموع الكلي	1807	35	250	

2-3 أدوات البحث:

إن ما يستخدمه الباحث من أدوات تعد عنصراً أساسياً يستعين بها لحل مشكلة البحث والأدوات هي " الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلة ما(محبوب،2003: 163) او الوسيلة التي يجمع بواسطتها الباحث البيانات والمعلومات المطلوبة ومن اجل الحصول على البيانات الصحيحة لحل مشكلة البحث استعان الباحث في بحثه الحالي الأجهزة والأدوات الآتية :

2-3-1 وسائل وأدوات جمع البيانات:

❖ **الاستبانة :** تم إعداد استبانة لتحديد محاور متغير البحث وأخرى لإعداد فقرات تلك المحاور وصولاً لإعداد استمارة موحدة تحتوي على المحاور والعبارات المطلوبة.

❖ فريق العمل المساعد

2-3-2 وسائل تحليل البيانات :

❖ استمارات جمع البيانات وتفرغها.

❖ حاسبة يدوية نوع (Casio).

2-4 إجراءات البحث الميدانية:

2-4-1 تحديد محاور وفقرات الاستبانة:

بعد أن حدد الباحث مفهوم الركائز التنظيمية وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمصادر العلمية ذات العلاقة بمفهوم الركائز التنظيمية ومقابلة مجموعة من المتخصصين بالإدارة الرياضية وعلم الإدارة والاقتصاد ومحاورتهم في تحديد محاور الركائز التنظيمية توصل الباحث إلى مجموعة من المحاور فيما يعتقد أنها تغطي هذا المفهوم والبالغة أربعة محاور لمتغير الركائز التنظيمية بعدها تم صياغة عبارات لكل محور لغرض عرضها على الخبراء بعد الاطلاع على المصادر والبحوث العلمية ذات العلاقة لمقياس الركائز التنظيمية ومحاورها تم صياغة (23) عبارة موزعة على (4) محاور موزعة على الشكل التالي المحور الأول (الهيكل التنظيمي) يتكون من (6) عبارة والمحور الثاني (نمط القيادة) يتكون من (7) عبارة والمحور الثالث (التدريب والتطوير) يتكون من (6) عبارة والمحور الرابع (بيئة العمل المادية) يتكون من (4) عبارة.

2-4-2 صلاحية العبارات (التحليل المنطقي):

لإيجاد عدد العبارات لكل محور اقترح الباحث عدد من العبارات موزعة بين المحاور بعد بيان صلاحيتها من الخبراء، وقام الباحث بعملية إعداد العبارات على وفق الخطوات :

- 1- اشتقاق بعض العبارات من استبيانات سابقة لها علاقة بالركائز التنظيمية مع إجراء بعض التعديلات على قسم منها لكي تلائم الدراسة الحالية.
 - 2- إعداد جزء كبير من العبارات من الباحث من خلال الإطار النظري وتعريفات الركائز التنظيمية وصيغت على شكل عبارات تقريرية، وتتضمن بدائل الإجابة لكل فقرة خمسة بدائل للإجابة لكل من المقياسين إذ أعطيت للبدائل اتفق بشدة (5) اتفق (4) اتفق الى حد ما (3) لا اتفق (2) لا اتفق بشدة (1) درجة.
 - 3- اعتماد صياغة العبارات على وفق أسلوب (ليكرت) وهو أسلوب الاختيار المتعدد الذي يُعدّ من الأساليب الشائعة في القياس للبحوث التربوية والنفسية، إذ يقدم للمستجيب موقفاً ويطلب منه تحديد إجابه باختيار بديل من عدة بدائل
- بعد إعداد عبارات الاستبانة لمقياس الركائز التنظيمية البالغة (33) عبارة التي وزعت بين 4 محاور للاستبيان المذكور أنفاً عرضت هذه العبارات بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين بمجال الإدارة وعلم النفس الرياضي والاختبارات والقياس إذ تعد هذه الطريقة من أفضل الوسائل للتأكد من صلاحية فقرات الاستبانة قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير صلاحيتها لغرض الحكم عليها من حيث صيغة العبارات أو صلاحيتها في قياس مفهوم البحث الحالي.

وقد أخذ الباحث العبارة التي يتفق عليها الخبراء " إذ أن للباحث الحق في اختيار النسبة التي يراها مناسبة عند اختيار العبارات (علاوي، 1999: 366) ، إذ اخذ الباحث بالعبارة التي اتفق عليها الخبراء بنسبة (80%) فأكثر وقد ترك للخبراء حرية أي إجراء أي تعديل على فقرات الاستبانة وبدائل الإجابة.

3-4-2 الأسس العلمية للاستبانة :

1-3-4-2 الصدق الظاهري:

لإيجاد صدق الاستبانة فقد وزعت الاستبانة على مجموعة من الخبراء ، وبعد جمع البيانات عدل الباحثون المقترحات والإضافات كافة، إذ بلغت نسبة الاتفاق حولها بمقدار (80 %) وبذلك نحقق شرط صدق الاستبانة وقد أشار (Ebel, 1972:p555) بهذا الشأن إلى "أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهرة لأداة القياس أن يقدر عدد من الخبراء المتخصصين مدى كون عبارات الاستبانة ممثلة للصيغة المطلوب قياسها". وبذلك تتحقق شرط صدق الاستبانة "فالقياس الصادق هو المقياس الصالح لقياس السمة التي وضع من اجل قياسها" (محي الدين وعدس، 1984، ص: 179).

2-4-3-2 الثبات :

من اجل تحقيق شروط ثبات الأداة وزعت الاستبانة على عينة بلغ قدرها (12) تدريسياً وأعاد الباحث الاختبار بعد مرور أسبوعين من الاختبار حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بين الاختبارين (0.83) وهذه نسبة مرتفعة التي تعبر عن قوة وجود العلاقة الموجبة بين الاختبارين والثبات هو " الاتساق والدقة في القياس " (سوسن, 2010 : ص66).

2-5 التجربة الاستطلاعية :

تعني التجربة الاستطلاعية " استطلاع الأحوال المحيطة في الظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها . وتعدّ دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه لمعرفة السلبيات والعوائق التي تواجهه. (الشوك وفتحي، 2004: 28).

أجريت التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (35) تدريسي اختارهم بالطريقة العشوائية بتاريخ 2025/6/18 وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو :

- 1- التأكد من مدى وضوح تعليمات الاستبانتين.
- 2- التأكد من وضوح فقرات الاستبانتين.
- 3- لمعرفة مدى تفهم عينة البحث لاستمارة الاستبيان.
- 4- تشخيص العوائق والسلبيات التي قد تحدث في أثناء التجربة الرئيسية.
- 5- التأكد من واجبات فريق العمل المساعد.

2-6 التجربة الرئيسية (عينة التطبيق):

وزع الباحث وبمساعدة فريق العمل المساعد الاستبانة الإلكترونية على أفراد عينة التطبيق المكون من السادة اعضاء الهيئات التدريسية ضمن المدة المحصورة بين الثلاثاء 2025/11/20 ولغاية يوم الاحد 2026/1/20. وبعد الانتهاء من تنفيذ خطوات البحث جمع الباحثين البيانات الخاصة بالاستبانة من أفراد عينة البحث وعددهم (250) وتم ترتيبها في جداول تمهيداً لإخضاعها للمعالجات الإحصائية.

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يسعى هذا المبحث للتعرف على متغيرات الدراسة الخاصة بالركائز التنظيمية للقيادات الادارية لكليات التربية الدنية وعلوم الرياضة من خلال عرض وتفسير النتائج وذلك في ضوء إجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة الخاصة بالدراسة، حيث سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات

الدراسة من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوسط الفرضي وقيمة (T, test)، ومعامل الالتواء والتقلطح حسب إجاباتهم .

1-3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج دور الركائز التنظيمية لدى القيادات الادارية :

لإيجاد مستويات المتغير اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد عينة الدراسة فسيكون المستوى ما بين (1-5) بأربعة مستويات كما موضح في الجدول (2) والذي يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط المرجح البالغ (261- 3.40) فسيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.41- 4.20) وجيد جداً إذا زاد عن (4.21- 5.00) ويتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.81- 2.60) ، وضعيف جداً إذا ما أنخفض عن (1- 1.80) (Anastasia, A.;1979..p3) .

الجدول (2)

يبين المتوسط المرجح ومستوى الاجابة لعبارات المقياس

المتوسط المرجح	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة
(1.80 إلى 1.00)	لا اتفق تماماً	ضعيف جداً
(2.60 إلى 1.81)	لا اتفق	ضعيف
(3.40 إلى 2.61)	محايد	متوسط
(4.20 إلى 3.41)	أتفق	جيد
(5.00 إلى 4.21)	أتفق تماماً	جيد جداً

2-3 عرض وتحليل ومناقشة الماور الخاصة بالركائز التنظيمية:

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة التطبيق فيما يخص أبعاد الركائز التنظيمية الاربعة وهي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة، التدريب والتطوير المستمر ، بيئة العمل المادية) وبواسطة جداول (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف) واعتمادها لأغراض المناقشة . ولبيان طريقة المناقشة اعتمد الباحث في تفسير النتائج على أعلى وسط حسابي وأدنى وسط حسابي بين عبارات المحور الواحد، لتحديد العبارات الأكثر تأثيراً أو أهمية. وقد أشار (الفاعوري، 2013، : 145-147) إلى أن هذه الطريقة تُستخدم لتحديد الأولويات داخل المحور، وتساعد في توجيه التوصيات بناءً على مستوى استجابة أفراد العينة .

ويؤكد (عبيدات وآخرون، 2010:203-205)) إلى أن استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يسهم في الكشف عن الفروقات بين العبارات ويمكن الباحث من تفسير نتائج كل محور بشكل أكثر دقة ووضوح .

استخدم الباحث (معامل الاختلاف) لأنه يشير إلى مدى التشتت النسبي للبيانات ويستخدم بشكل شائع في تقييم تجانس العبارات في الاستبانات وتؤكد الأدبيات أن معامل الاختلاف يجب ألا يتجاوز 30% كحد أقصى لأن تجاوزه يُعد مؤشراً على تباين كبير في البيانات يحدد ثبات المقياس.(عبد الرحمن، 2011: 172).

المحور الاول/ الهيكل التنظيمي

الجدول (3)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات هذا المحور.

ترتيب العبارات	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت
					لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
6	جيد	25.59	0.97	3.79	4	20	64	97	65	يوجد وضوح كامل في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات داخل الكلية لجميع الأفراد العاملين.	1
5	جيد	22.21	0.873	3.93	1	14	56	109	70	تسعى القيادات الإدارية لتوفير بيئة تنظيمية تدعم التميز في الأداء الأكاديمي والإداري.	2
3	جيد	23.34	0.948	4.06	4	11	47	90	98	يتميز الهيكل التنظيمي في الكلية بالوضوح والبساطة والثبات عبر جميع مستوياته	3
1	جيد	24.44	1	4.09	5	15	39	83	108	تعمل القيادات الإدارية على ترتيب الأولويات بناءً على الخطط والأهداف الموضوعه لتحقيقها.	4
4	جيد	21.90	0.885	4.04	1	15	41	107	86	تعمل القيادات الإدارية على تعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي.	5
2	جيد	22.04	0.895	4.06	1	13	47	96	93	يعد الهيكل التنظيمي مرناً بما يكفي لاستيعاب التغيرات المستمرة في المجالات الأكاديمية والبحثية.	6
	جيد	23.25	0.92	3.99	المستوى العام للمحور						

أوضحت النتائج المتعلقة ببعده الهيكل التنظيمي والمبينة في الجدول اعلاه ، ان أعلى قيمة كانت عند العبارة (3) والتي تنص على تعمل القيادات الإدارية على ترتيب الأولويات بناءً على الخطط والأهداف

الموضوعة لتحقيقها. بوسط حسابي بلغ (4.09) ، وانحراف معياري مقداره (1) ، وجاءت هذه العبارة بالمستوى الرابع من حيث الترتيب ، وبمستوى تقييم جيد اذ بلغ معامل الاختلاف لها (24.44) ، أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة (1) والتي تنص على يوجد وضوح كامل في الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات داخل الكلية لجميع الأفراد العاملين بوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.97)، وجاءت هذه العبارة بالمستوى السادس من حيث الترتيب، وبمستوى تقييم جيد. اذ بلغ معامل الاختلاف لها (25.59). اجمالاً حقق محور الهيكل التنظيمي وسط حسابي بلغ (3.99) وبمستوى تقييم جيد وانحراف معياري بلغ (0.92) ومعامل اختلاف بلغ (23.25) وهذا مؤشر على تجانس اجابات افراد عينة البحث. ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة الى أن الهيكل التنظيمي في الكليات أحد أهم عناصر الفعالية الإدارية، إذ إن وضوح الأدوار والاختصاصات بين العاملين يضمن انسيابية الأداء ويقلّل من التضارب في المسؤوليات. وتشير الدراسات العربية في ميدان الإدارة التربوية والرياضية إلى أن وجود هيكل تنظيمي واضح وبسيط يساهم في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي والإداري، لأنه يحدد خطوط الاتصال والصلاحيات بشكل دقيق، مما يُمكن القيادات الإدارية من ترتيب الأولويات وفق الخطط المعتمدة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. كما توضح هذه الدراسات أن الهياكل التنظيمية الواضحة تُسهم في رفع مستوى الانسجام بين العاملين وتعزز ثقافة الالتزام والانضباط المهني داخل المؤسسة التعليمية. (معلوم الخضر، 2016:3)

كما وتؤكد الأدبيات المتخصصة في الإدارة الجامعية أن مرونة الهيكل التنظيمي تمثل أحد عناصر نجاح المؤسسات الأكاديمية، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة في مجالات البحث العلمي والتعليم. فالهياكل التنظيمية المرنة تساعد على استيعاب التطورات الجديدة، وتدعم القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت الملائم. كما تشير البحوث إلى أن القيادات الإدارية التي تعمل على تعزيز الشفافية وفتح قنوات اتصال فعّالة بين مستويات التنظيم المختلفة تخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز الإبداع وترفع مستوى الرضا الوظيفي. وعليه، فإن تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة ووضوحاً يُعد خطوة أساسية نحو رفع كفاءة الأداء وتجويد المخرجات الأكاديمية. (اكنم محمود إبراهيم، 2024:ص34)

المحور الثاني/ نمط القيادة

الجدول (4)

يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات لعبارات هذا المحور.

ترتيب العبارات	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت
					لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
1	جيد	19.63	0.801	4.08	1	6	46	114	83	تعتمد القيادة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام دون تدخل مفرط.	1
2	جيد	19.48	0.787	4.04		4	60	107	79	تمنح القيادة حرية أداء المهام وتشجع المشاركة الفاعلة وإشراك جميع الموظفين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.	2
3	جيد	27.48	0.995	3.62	6	27	71	97	49	تتعامل الإدارة مع الموظفين بواقعية وشفافية عالية، وبأسلوب يضمن العدالة والنجاح.	3
7	جيد	29.63	1.049	3.54	10	30	70	94	46	تقوم القيادة بتفويض بعض الصلاحيات للأساتذة، وتتحدى بالمرونة والدبلوماسية في التعامل مع الجميع.	4
6	جيد	28.87	1.025	3.55	8	30	73	93	46	تشجع القيادات العليا مبدأ الحوار المهني وتبادل الأفكار والآراء بحرية تامة.	5
5	جيد	27.34	0.979	3.58	6	27	77	96	44	تمتلك القيادات رؤية إدارية واضحة تمكنها من صياغة استراتيجيات ناجحة.	6
4	جيد	27.24	0.978	3.59	8	24	71	106	41	تعتمد الإدارة على معايير موضوعية وغير متحيزة في تقييم أداء الأساتذة.	7
	جيد	25.66	0.94	3.71	المستوى العام للمحور						

أوضحت النتائج المتعلقة ببعد نمط القيادة والمبينة في الجدول اعلاه ، ان أعلى قيمة كانت عند العبارة (1) والتي تنص على تعتمد القيادة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام دون تدخل مفرط. بوسط حسابي بلغ (4.04) ، وانحراف معياري مقداره (0.801) ، وجاءت هذه العبارة بالمستوى الاول من حيث الترتيب، وبمستوى تقييم جيد ان بلغ معامل الاختلاف لها (19.63). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة (4) والتي تنص على تقوم القيادة بتفويض بعض الصلاحيات للأساتذة، وتتحدى بالمرونة والدبلوماسية في التعامل مع الجميع. بوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري مقداره (1.049)،

وجاءت هذه العبارة بالمستوى السابع من حيث الترتيب، وبمستوى تقييم جيد. إذ بلغ معامل الاختلاف لها (29.63). اجمالاً حقق محور نمط القيادة وسط حسابي بلغ (3.71) وبمستوى تقييم جيد وانحراف معياري بلغ (0.94) ومعامل اختلاف بلغ (25.66) وهذا مؤشر على تجانس اجابات افراد عينة البحث. يعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة القائم على الحرية والاستقلالية في أداء المهام من أكثر الأنماط التي تُسهم في تعزيز المشاركة المهنية داخل المؤسسات الأكاديمية. فالقيادة التي تمنح العاملين مساحة واسعة لاتخاذ القرار وتشجعهم على المشاركة في التخطيط تُسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي، كما تمكّن الأساتذة من الإبداع والابتكار في بيئة عمل خالية من التدخل المفرط. وتُظهر الدراسات العربية المتخصصة في القيادة التربوية أن الشفافية والواقعية في التعامل مع الموظفين تمثلان ركيزة أساسية لتحقيق العدالة التنظيمية، وأن تبني أسلوب ديمقراطي قائم على الحوار وتبادل الآراء يعزز فاعلية العمل ويسهم في تحسين جودة الأداء المهني. (عبد الرحمن، نوال؛ 2020: 45)

كما تُشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن القيادة الناجحة تعتمد على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين بما يتناسب مع خبراتهم، وهو ما يرفع كفاءة الأداء ويُسهم في بناء الثقة بين مستويات التنظيم المختلفة. وقد بينت الدراسات في مجال الإدارة الجامعية أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة ويعملون على صياغة استراتيجيات مشتركة مع أعضاء الهيئة التدريسية يحققون مستويات أعلى من التطوير المؤسسي. كما تؤكد البحوث أن استخدام معايير موضوعية وغير متحيزة في تقييم الأداء يُعدّ أحد أهم مؤشرات القيادة الفعّالة، لأنه يعزز العدالة الوظيفية ويرفع الدافعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (الشمري؛ 2022: 55).

المحور الثالث: التدريب والتطوير المستمر

الجدول (5)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات هذا المحور.

ترتيب العبارات	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	ت
					لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
6	جيد	27.22	0.961	3.53	4	35	72	102	37	تشجع على استثمار طاقات ومهارات الاساتذة لتحقيق افضل النتائج.	1
4	جيد	24.94	0.908	3.64	5	16	85	101	43	تسعى الى تطوير كفاءة العاملين لإكسابهم الخبرات والمهارات المختلفة.	2
5	جيد	28.87	1.028	3.56	8	29	75	90	48	تدعم حصول الاساتذة على شهادات علمية اعلى لتحسين المستوى المهني.	3
3	جيد	29.26	1.08	3.69	9	28	57	92	64	تحث العاملين للمشاركة في البرامج التدريبية والدورات التطويرية لزيادة كفاءتهم في الاداء.	4
2	جيد	25.83	0.987	3.82	5	18	64	93	70	تهتم بتحديث وتطوير العمل الاداري في كافة المجالات الرياضية.	5
1	جيد	23.28	0.922	3.96	1	16	56	94	83	فرص منح تحسين المستوى متاحة لجميع الاساتذة بالكلية.	6
	جيد	26.5	0.98	3.7	المستوى العام للمحور						

أوضحت النتائج المتعلقة ببعث التدريب والتطوير المستمر والمبينة في الجدول اعلاه ، ان أعلى قيمة كانت عند العبارة (6) والتي تنص على فرص منح تحسين المستوى متاحة لجميع الأساتذة بالكلية. بوسط حسابي بلغ (3.96) ، وانحراف معياري مقداره (0.922) ، وجاءت هذه العبارة بالمستوى الاول من حيث الترتيب، وبمستوى تقييم جيد اذ بلغ معامل الاختلاف لها (23.28). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة (1) والتي تنص على تشجع على استثمار طاقات ومهارات الاساتذة لتحقيق افضل النتائج. بوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.961)، وجاءت هذه العبارة بالمستوى السادس من حيث الترتيب ، وبمستوى تقييم جيد. اذ بلغ معامل الاختلاف لها (27.22). اجمالاً حقق محور التدريب والتطوير المستمر وسط حسابي بلغ (3.7) وبمستوى تقييم جيد وانحراف معياري بلغ

(0.98) ومعامل اختلاف بلغ (26.5) وهذا مؤشر على تجانس اجابات افراد عينة البحث. يعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن لتدريب والتطوير المستمر من أهم الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات الأكاديمية لرفع مستوى الأداء وتعزيز قدرات الأساتذة والعاملين. فالقيادة التي تسعى إلى استثمار طاقات الهيئة التدريسية وتنمية مهاراتهم تساهم في تحقيق نتائج أفضل، سواء على المستوى التعليمي أو الإداري. وتشير الدراسات العربية في مجال الإدارة التربوية والرياضية إلى أن توفير برامج تدريبية متنوعة يساهم في تطوير كفاءة العاملين وإكسابهم مهارات جديدة تعزز من فاعليتهم داخل المؤسسة. كما تؤكد هذه الأبحاث أن دعم الأساتذة للحصول على شهادات علمية أعلى يمثل مسارا مهماً لتحسين المستوى المهني والارتقاء بجودة الأداء الأكاديمي. (السعدي، 2019: 79)

كما وتبين الأدبيات المتخصصة أن المؤسسات التي تحث موظفيها على الالتحاق بالدورات التطويرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المهني والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة. وتوضح البحوث أن تحديث العمل الإداري في المجالات الرياضية يعدّ جزءاً أساسياً من عمليات التطوير المؤسسي، حيث تؤدي فرص التطوير المتاحة لجميع الأساتذة إلى تعزيز العدالة المهنية وتحفيز روح المبادرة والابتكار. كما تشير النتائج إلى أن منح فرص تحسين المستوى دون تمييز يعزز من دافعية العاملين ويخلق بيئة تعليمية أكثر فاعلية واستقراراً. (الهاشمي، 2021: 44).

المحور الرابع/ بيئة العمل المادية

الجدول (6)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات هذا المحور.

ت	الفقرات	المقياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة				
1	تدعم القاعات الدراسية المجهزة اساليب التدريس المتطورة.	5	13	68	100	64	3.82	0.941	24.63	جيد
2	تعزز بيئة العمل المريحة على التركيز في العمل والاداء الامثل.	2	17	39	93	99	4.08	0.945	23.16	جيد
3	يساهم توفر المرافق الرياضية في تحسين جودة التدريب والتعلم.	3	23	70	105	49	3.69	0.929	25.17	جيد

3	جيد	25.39	0.942	3.71	5	19	70	105	51	تعمل الكلية على الصيانة الدورية للممتلكات لضمان كفاءتها.	4
	جيد	24.58	0.939	3.82	المستوى العام للمحور						

أوضحت النتائج المتعلقة ببعده بيئة العمل المادية والمبينة في الجدول اعلاه ، ان أعلى قيمة كانت عند العبارة (2) والتي تنص على تعزيز بيئة العمل المريحة على التركيز في العمل والاداء الامثل..بوسط حسابي بلغ (4.08) ، وبانحراف معياري مقداره (0.945) ، وجاءت هذه العبارة بالمستوى الاول من حيث الترتيب، وبمستوى تقييم جيد اذ بلغ معامل الاختلاف لها (23.16). أما أقل قيمة فقد جاءت عند العبارة (3) والتي تنص على يسهم توفر المرافق الرياضية في تحسين جودة التدريب والتعلم. بوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري مقداره (0.929)، وجاءت هذه العبارة بالمستوى الرابع من حيث الترتيب، وبمستوى تقييم جيد. اذ بلغ معامل الاختلاف لها (25.17). اجمالاً حقق محور بيئة العمل المادية وسط حسابي بلغ (3.82) وبمستوى تقييم جيد وانحراف معياري بلغ (0.939) ومعامل اختلاف بلغ (24.58) وهذا مؤشر على تجانس اجابات افراد عينة البحث. يعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل المادية من العوامل الأساسية التي تُسهم في رفع جودة الأداء داخل الكليات، إذ إن توفير قاعات دراسية مجهزة بوسائل تعليمية حديثة يدعم أساليب التدريس المتطورة ويُعزز قدرة الأساتذة والطلاب على التفاعل بكفاءة. وتشير الدراسات العربية في مجال الإدارة التعليمية إلى أن بيئة العمل المريحة تُعدّ من محفزات التركيز والإنتاجية، حيث تساهم في الحد من الإرهاق وتحسين مستوى الإنجاز المهني. كما تؤكد الأدبيات أن توفر بنية تحتية تعليمية مناسبة يمثل عنصرًا جوهريًا لتحقيق الأهداف الأكاديمية بكفاءة عالية. (العتبي؛ 2020: 121)

كما وتوضح البحوث المتخصصة في الإدارة الرياضية أن توفر المرافق الرياضية الحديثة ينعكس بشكل مباشر على جودة التدريب والتعلم، إذ يوفر بيئة مناسبة لاكتساب المهارات وتطبيق المعارف بشكل عملي. كما تُبرز الدراسات أن الصيانة الدورية للممتلكات والمرافق التعليمية تُعدّ شرطاً أساسياً لاستدامة الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الأكاديمية، لأنها تسهم في المحافظة على جودة الأجهزة والمعدات وضمان استمرار استخدامها دون معوقات. وبذلك تُعتبر البنية التحتية الجيدة والصيانة المنهجية من المقومات الأساسية لتهيئة بيئة تعليمية محفزة وآمنة. (مجيد؛ 2021: 55-57).

4-الخاتمة :

توصلت الدراسة إلى أن الركائز التنظيمية تمثل أحد العوامل المهمة في تحقيق الأداء المتميز للقيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، إذ أظهرت النتائج مستوى جيد لدور تلك الركائز التنظيمية على سير العمل الاداري مما يدل على أن تطبيق الركائز التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي لتلك

القيادات.. وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة تبني تلك الركائز التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وتدريب الكوادر الإدارية على مفاهيمها الحديث إضافةً إلى تنوع مصادرها وتعزيز استدامة أدائها على المدى الطويل.

❖ المصادر العربية :

- أ كثم محمود إبراهيم؛ دور الوظائف الإدارية في تطوير أداء العاملين بالنشاطات الرياضية في بعض الجامعات العراقية. (مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية 2024).
- ابتسام عبد الله السعدي؛ أثر البرامج التدريبية على تطوير الأداء المهني للعاملين في المؤسسات التعليمية، (جامعة بغداد، 2019).
- حسن كاظم الهاشمي؛ دور التدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين في الإدارات الرياضية (مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، 2021).
- ديوبولد، وفان دالين ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، الطبعة الثانية. القاهرة: مطابع مسجل العرب، 1977).
- ذوقان عبيدات وآخرون؛ البحث العلمي: مفهومة، أدواته، وأساليبه، ط6 (عمّان: دار الفكر، 2010).
- سامي عبد الرحمن العتيبي؛ أثر بيئة العمل المادية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات (جامعة الملك سعود، 2020).
- سامي محمد ملح؛ منهجية البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية، ط1 (عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
- عاقل فاخر؛ أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، (بيروت دار العلم للملايين، 1979).
- عباس كريم مجيد؛ أثر توفر المرافق والبنية التحتية الرياضية على جودة التدريب والتعلم (مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، 2021).
- عبد الحميد، محمد؛ البحث العلمي في الدراسات الإعلامية (ط1. القاهرة: عالم الكتب، 2000).
- عبد الرزاق إبراهيم و سهيلة محمد ؛ دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة: (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 90، ع 22، 2016).
- لخضر معلوم؛ دور الوظائف الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المنشآت الرياضية: (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البليدة. جامعة الجزائر 3، 2016).
- محمد الفاعوري؛ التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، ط1 (عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013).
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس، ط1 (القاهرة: دار الفكر العربي، 1999).

- محمد سالم الشمري؛ أثر تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الإداري في الجامعات (مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2022).
- محمد علي عبد الرحمن؛ المدخل إلى الإحصاء في العلوم النفسية والتربوية (عمان: دار صفاء، 2011).
- نوال عبد الرحمن؛ أساليب القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. (جامعة أم القرى، 2020).
- وجيه محجوب؛ البحث العلمي ومناهجه (بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 2003).

المصادر الأجنبية:

- ❖ . Anastasia, A.; Psychological Testing: (New York, The Macmillan, 1979)