

# تقويم مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة في

العراق للعام ٢٠١٣

طالب الماجستير - حيدر حسن لفته

## ملخص البحث

لقد تعددت الجامعات في العراق وتعددت في تأسيس كلياتها وكثر الملاك التدريسي والوظيفي لها لزيادة حاجة المجتمع لها وزيادة الطلب على الدراسة الاكاديمية من قبل افراد المجتمع لتطور الوعي والفهم العلمي اذ ينبغي علينا ملاحظة الابعاد الإدارية التي تستند عليها هذه الكليات بما يسعى لضمان مسيرتها وتحقيق اهدافها وتقديم الخدمة الاكاديمية والعلمية من قبل هذه الكليات الى المجتمع وعلية فان الباحث كونه يعمل بمؤسسة اكايدمية تعنى بهذا المجال وجد ان واحد من أهم مبادئ عنصري الجانب الإداري الواجب توفره والاعتماد عليه في العمل الإداري هو عنصري التنسيق والمرونة داخل المنظومة الإدارية في الكليات لهذه ارتى الباحث اجراء دراسة بحثه تقويم مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة في العراق للعام ٢٠١٣.

# **Calendar principle of coordination and flexibility in the faculties of Physical Education developed in Iraq in 2013**

**Haider Hassan**

## **Research Summary**

**There were many universities in Iraq, and there were many in the establishment of colleges and many teaching staff and career have to increase the community's need has increased demand for academic study by members of the community to the development of awareness and understanding of science , as we should note dimensional management based upon these colleges , including seeking to ensure its march and achieve its objectives and service delivery academic and scientific by these colleges to the community and therefore the researcher being worked Foundation Academy concerned in this area was found to be one of the most important principles of elemental administrative side to be provided and relied upon in the administrative work is elemental coordination and flexibility within the system management in colleges these Arty researcher conducting the study examined calendar the principle of coordination and flexibility in the faculties of Physical Education developed in Iraq in 2013.**

## الباب الاول

### ١ - التعريف بالبحث :

#### ١ - ١ مقدمه البحث وأهميته:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات المؤثرة في رفد المجتمع بالملاكات البشرية وتأهيلها ودفعها وتوجيهها نحو التطور والإسهام في تنمية القدرات واستثمار الطاقات لخدمة المجتمع في مختلف المجالات اذ اتخذت المجتمعات العالمية السبل والنظم المتعددة والمختلفة لتطوير مؤسساتها ولاسيما المؤسسة الجامعية وتوسمت بأحدث الوسائل لتحقيق اهدافها وارتقائها والإسهام في دفع عجلة التطور الى الأمام ولاسيما الجانب التقويمي لهذه المؤسسات حيث يمثل التقويم الجزء المهم من عمل اي مؤسسة حكومية سواء كانت اكاديمية او مؤسسة ادارية وبما ان نتكلم عن مؤسسة تحتاج الى تقويم بين فترة وأخرى وخاصة اعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية المستحدثة لان التقويم يعد ويعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي يجب ان يقوم بها العميد او الوزارة وان من أهم العمليات التربوية هو تقويم العاملين في تلك الجامعات او الكليات على اسلوب علمي سليم حتى تحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية بحيث لا يكون هناك فاقد في التعليم إلا بالقدر اليسير وان التقويم في المؤسسة الرياضية وفي بعض كليات التربية الرياضية الحديثة تفتقر وبشكل ملفت للنظر الى عدم التقويم علما ان سبب التقويم هو ليس وسيلة ولا غاية لكن التقويم هدفه ليس الوقوف على نطاق القوة والضعف بعلاج الحالات دون الاساءة لأحد وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الاداء وحث العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الاخطاء زيادة الانتاجية التعليمية وهنا تأتي اهمية البحث بان التنسيق والمرونة شيء مكمل للتقويم حيث يعتبر التنسيق هو تحقيق التوافق ومنع وقوع التضارب او التعارض بين الانشطة المختلفة في المنظمة الرياضية بحيث تسير في تجانس وانسجام تامين وهنا يختلف التنسيق عن التعاون في معظم الاحوال ولاسيما ونحن نجد ان من الضروري والواجب ان يكون هناك تنسيق ومرونة بين هرم العمادات وبين اعضاء الهيئة التدريسية وفق القانون لتسهيل الاجراء والتقدم العلمي فالتنسيق

اشمل وأوسع من مجرد التعاون بين الافراد وان واجب القائمين على رئاسة الكليات هو التوافق وان يرمي الى منع التعارض والتنازع والمنافسة في العمل وبالتالي يهدف الى تحقيق التوافق والانسجام ضمن المؤسسة الواحدة او الوحدة المختصة كما تأتي المرونة في العمل الإداري الرياضي بحيث لا تكون جامدة من ان يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وما يجد ما يتحمل من عوامل وظروف قد تعرض الخطة للانهيال فعلية نسعى ونحن نرى ان في استحداث هذه الكليات وتقديمها وسبل نجاحها هي صورة من مجموعة صور للارتقاء بالمستوى المعرفي والعلمي والتعليمي من حيث المرونة او التنسيق او التنسيق والمرونة لكي يكون عملنا واضح ومثمر وذو ابعاد سعيدة

### 1-2 مشكلة البحث :

لقد تعددت الجامعات في العراق وتعددت في تأسيس كلياتها وكثر الملاك التدريسي والوظيفي لها لزيادة حاجة المجتمع لها وزيادة الطلب على الدراسة الاكاديمية من قبل افراد المجتمع لتطور الوعي والفهم العلمي اذ ينبغي علينا ملاحظة الابعاد الإدارية التي تستند عليها هذه الكليات بما يسعى لضمان مسيرتها وتحقيق اهدافها وتقديم الخدمة الاكاديمية والعلمية من قبل هذه الكليات الى المجتمع وعلية فان الباحث كونه يعمل بمؤسسة اكايدمية تعنى بهذا المجال وجد ان واحد من أهم مبادئ عنصري الجانب الإداري الواجب توفره والاعتماد عليه في العمل الإداري هو عنصري التنسيق والمرونة داخل المنظومة الإدارية في الكليات لهذه ارتى الباحث اجراء دراسة بحثه تقويم مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة في العراق للعام ٢٠١٣.

### 1-3 أهداف البحث :

- ١- اعداد استمارة استبيان لتقويم مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة.
- ٢- التعرف على مدى تطبيق مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة في العراق للعام ٢٠١٣.

## ١ - ٤ مجالات البحث :

١ - ٤ - ١ المجال البشري : العمداء والمعاونون ورؤساء الاقسام وكافة اعضاء الهيئة التدريسية العام الدراسي ٢٠١٣ م.

١ - ٤ - ٢ المجال الزماني : ١٧ / ٣ / ٢٠١٣ ولغاية ١٥ / ٤ / ٢٠١٠ .

١ - ٤ - ٣ المجال المكاني : كليات التربية الرياضية المستحدثة في العراق.

## الباب الثاني

### ٢ - الدراسات النظرية والمشابهة :

#### ٢ - ١ الدراسات النظرية :

#### ٢-١-١ الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات الرياضية :

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن اتباعها داخل المؤسسات الرياضية:  
أ. الإدارة بالأهداف الإدارة بالأهداف أسلوب للإدارة يتم فيه استعمال الاهداف كنقاط جوهرية فهي تركز على (ماذا) اكثر من (كيف)، بمعنى التأكيد على ما الذي نحصل عليه اكثر من كيفية واساليب الوصول الى ما نريد ..... فالإدارة بالأهداف مدخل يعبر عن نظام لتقويم الاداء بناء على التحديد الدقيق للأهداف الاتفاق عليها بين القائد ورؤسائه او بين القائد والمرؤوسين كذلك الاتفاق على الاهداف والاتفاق على المعايير والأداء المستقبلي وتنمية القدرة على تحديد الاهداف ومعايير قياس الانجازات والمجالات التي تساعد على تطوير الاداء<sup>(١)</sup>.  
ب. الإدارة بالأساليب: وفي هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الاهداف ويغلب الشكل على المضمون بشكل يجمل القبيح ويختصر المشاكل على الرغم من وجودها، وقد تحصل درجة الاهتمام بالشكل الى التحليل وإخفاء الحقائق وفي الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز الإداري الى جهاز خدمي يخدم اهداف الإدارة العليا دون النظر الى اهداف المؤسسة.

(١) يوسف عبد المعطي مصطفى؛ التربوية مدخل جديد لعالم جديد، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥، ص٣٤٦.

ج. الإدارة بالمشاركة: تعد عملية اتخاذ القرار الذي قلب العملية الإدارية نتيجة العديد من المجهودات المشتركة من الاداء والأفكار والاتصالات والدراسات والتحليلات وتقويم الافراد والجماعات العاملين في المؤسسات كما أن تعدد الادوار التي يقوم به المسؤولين في المنظمات لمعاصرة ،بحيث يصبح من الصعب إدارة تلك المنظمات من خلال مدير واحد ولكن من خلال التعاون بين المدير والمرؤوسين عند ممارسة الواجبات الوظيفية الإدارية المختلفة وفي ضوء ذلك يقصد بل (الإدارة بالمشاركة) اي المشاركة والتعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً " لتحقيق الاهداف المرجوة وبناء على ذلك يمكن للمدير عن طريق المشاركة الافادة من الآراء والمقترحات والتوصيات الفردية والجماعية التي يبديها مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاية وفعالية وكشف اسلوب الإدارة بالمشاركة عن ايجابيات كثيرة تمثلت في<sup>(1)</sup>:

١. خلق المناخ الملائم لتطوير اساليب العمل في المنظمة وتغييرها.

٢. تنمية الصف الثاني من القيادات الإدارية.

٣. تدعيم العلاقات الانسانية في المنظمة.

٤. ترشيق عملية اتخاذ القرارات.

د. إدارة الموارد البشرية: ان نجاح المؤسسات والمنشآت الحديثة في تحقيق اهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاية وفاعلية الموارد البشرية بها، وهناك اتفاق بين رجال الادارة من ان إدارة وتنمية الموارد البشرية هي المدخل الناجح لرفع او تحسين كفاءة اداء الموارد البشرية في المنشأة كذلك نصل الى أن هذه الموارد البشرية من ناحية اخرى ولا تعد إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث وليدة الساعة انما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية وقد اسهمت هذه التطورات بشكل مباشر او غير مباشر في اظهار الحاجة الى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين

(1) احمد محمد غنيم؛ أساسيات الإدارة في عصر العولمة. القاهرة: دار الحارثي للطباعة، ٢٠٠٥، ص ٣٢٢-٣٢٣.

في المنشأة وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية فضلا عن تحفيز العاملين في المنشأة لرفع وضعهم المعنوي لزيادة الانتاج<sup>(١)</sup>.

٥. إدارة الأداء وتوازنه: التوازن في الأداء يعني التكافؤ مع العطاء من حيث الجوانب كلها، فالأجور التي تعطىها المؤسسة الى العاملين يعادل ما قدموه من جهد في العمل فيحقق ذلك العدل ويرفع الظلم وان الإدارة في مقصدها الحصول على اكبر ناتج من خريج العناصر الإدارية فأنها لاتستطيع تحقيق ذلك ألا بتوفير التوازن الكلي بين عناصرها المتمثلة بالإفراد والمستلزمات المادية والفكر الإداري والبيئة وتحقق إدارة التوازن للأداء منافع عديدة للمؤسسة منها رضا العاملين فتحصل على اكبر المنافع مع أعمالهم كذلك وإرضاء المستفيدين من المؤسسة فضلا عن تحسين علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وتحسين العلاقات بين العاملين داخلها وبين الإدارات جميعا<sup>(٢)</sup>

### الباب الثالث

#### ٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

##### ٣ - ١ منهج البحث :

تم اختيار المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته مثل هذه الدراسة.

##### ٣ - ٢ مجتمع وعينة البحث :

تم تحديد مجتمع البحث من عمداء ومعاونوا العمداء ورؤساء الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون لقب مدرس مساعد والبالغ عددهم 215 فرد تم اختيار منهم ١٨٠ فردا يشكلون نسبة ٩٠% من المجتمع الاصيلي للبحث وبناءا على استلام استمارات الاستبيان الواردة بعد توزيعها الجدول ( ١ ) .

(١) صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ الموارد البشرية، مدخل تطبيقي . الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٤، ص٢٠.

(٢) سعد صادق بحيرى؛ إدارة توازن الاداء . القاهرة: دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٤، ص١١-١٧.

## جدول ( ١ )

يبين توزيع عينة البحث على الكليات المستحدثة

المجموع	اعضاء الهيئة التدريسية	رؤساء الاقسام	المعاونون	العمداء	كلية التربية الرياضية
٢٥	٢٠	٢	٢	١	واسط
48	43	٢	٢	١	كربلاء
30	25	٢	٢	١	المستنصرية
22	١٧	٢	٢	١	الكوفة
25	20	٢	٢	١	المتنى
40	35	٢	٢	١	ميسان
25	20	٢	٢	١	ذي قار
215	180	١٤	١٤	٧	المجموع

## جدول (٢)

يبين توزيع عينة البحث الكلية على الالقاب العلمية

النسبة المئوية	العدد	اللقب العلمي
%١٠	١٨	استاذ
%٣٦	٦٥	استاذ مساعد
%١٥	٣٧	مدرس
%٤٥	٨١	مدرس مساعد
% ١٠٠	١٨٠	المجموع



### 3-3 الأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث :

يقصد بالإدارة الوسيلة التي يجمع الباحث بوساطتها البيانات المطلوبة والأدوات

التي استعان بها الباحث هي :

- المصادر العربية والأجنبية .
  - شبكة المعلومات العالمية ( الانترنت ) .
  - المقابلات الشخصية .
  - استمارة استبانة لتحديد المجالات وصلاحتها
  - استمارة استبانة لتحديد فقرات المجال وصلاحتها
  - الزيارات الميدانية لجمع المعلومات .
  - حاسبة الكترونية حسابية نوع (Sony) كورية الصنع عدد (1).
  - جهاز حاسوب شخصي ( لابتوب ) نوع (Dell) ماليزية الصنع عدد(1)
- لخزن البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.

### 3-4 خطوات تنفيذ البحث :

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان تقويم مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة في العراق للعام ٢٠١٣ فيها ولغرض الاطلاع ومعرفة الآراء وإطلاع الخبراء عليها وبيان رأيهم منها قام الباحث بتثبيت والاطلاع على الالقاب العلمية والتخصص الدقيق لكل فرد من السجلات الرسمية لدى مكتب معاون العميد للشؤون العلمية في كل كلية وكما مبين من الجدول (2) قام الباحث بتحديد مجال البحث من خلال استطلاع الراي في هذا المجال فضلا على اراء الخبراء والمختصين العراقيين في هذا المجال وإجراء المقابلة لعدد منهم حول اهم الفقرات التي تتناسب مع هذا المجال حيث قام الباحث بأعداد الفقرات على شكل فقرات مغلقة لها بدائل محددة وغير مفتوحة وواضحة ومفهومة باستخدام السلم الثلاثي (نعم ، أحيانا، كلا) وأصبح المجال يحوي (١٥) فقرة بصيغتها الاولية لمجال التنسيق والمرونة وكانت مجموعة من الاسئلة المفتوحة وتم عرضها بعد ذلك للخبراء ملحق(١) لكي تقنين هذه الاسئلة على شكل عدمها أيضا إذا كانت

هناك فقرات تحتاج إلى تعديل أو حذف أو التعديل المقترح ، وبعد تثبيت الفقرات المناسبة والتي لاقت نسبة قبول أكثر من 80% من آراء الخبراء والمختصين ،وبعدها قام الباحث بتحديد صلاحية الفقرات المعدلة من قبل الخبراء وبعد اجراء المقابلة الشخصية مع كل واحد منهم لمعرفة آرائهم عن صلاحية الفقرات وانتائها للمجال المحدد وبعد ان تم الاخذ باتفاق آرائهم بنسبة (٩٠) واكثر وتم حذف (٥) فقرات حسب آراء الخبراء كم تم الابقاء على عدد البدائل وبذلك اصبح مجال التنسيق والمرونة يحوي (١٠) فقرة ملحق ( ٢ ) وضعت الاستثمارة بشكلها النهائي لغرض توزيعها على العينة

### 3-5 التجربة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء تجربة استطلاعية على عينة والبالغ عددهم (١٠) افراد خارج العينة الرئيسية للبحث وكان الغاية منها الوقوف على السلبيات وتجاوزها وتعزيز ايجابيات البحث وتلافي اي نقص فضلا عن استخراج معامل الثبات حيث قام الباحث بإعادة الاختبار على نفس العينة المستخدمة في التجربة الاستطلاعية بعد اسبوع وفي نفس الظروف لاستخراج معامل الثبات والبالغ(0.889). مما يعطي مؤشرا جيدا على ثبات الاستثمارة .

### 3-6 الوسائل الاحصائية

استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية spss<sup>(١)</sup>

❖ النسبة المئوية

❖ الوسط المرجح

(١) محجوب إبراهيم المشهداني ؛ تحديد العلاقات بين المحددات الاساسية التخصصية لانتقاء الناشئين بكرة القدم :اطروحة دكتوراة ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، ١٩٩٩ ، ١٣٧ .

## الباب الرابع

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

#### 4-1 عرض النتائج

لغرض الوصول الى تحقيق اهداف البحث وفروضه، كان لابد للباحث من عرض البيانات بطريقة يمكن الوصول الى الحقائق العلمية لحل مشكلة البحث اذ يبين جدول (1) والخاص للفقرة الاولى في مبدأ قياس التنسيق والمرونة، اذ بلغ عدد التكرارات الاجابة للبديل نعم (85) وبنسبة مئوية (89,474) اما البديل احيانا بلغ تكراره الاجابة (5) وبنسبة مئوية (5,263) في حين بلغ تكرار البديل كلا (5) تكرارات وبنسبة مئوية (5,213) والجدول (1) يوضح ذلك

#### الجدول (1)

#### تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة الاولى

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة/ البدائل
2,842	5,263	5	5,263	5	89,474	85	هل تقوم الوزارة بعقد اجتماعات دورية لعمداء كليات التربية الرياضية كل (3) اشهر لتوحيد الجهود

اما الفقرة الثانية فان الجدول (2) يوضح ان البدائل (نعم، احيانا، كلا) بلغ تكرار الاجابة وحسب التسلسل (90، 3، 2) وبنسب مئوية وفقا لتكرار الاجابة (94، 737، 3108، 105، 2) اما الوسط المرجح بلغ (2,926)

## جدول (٢)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة الثانية والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة / البدائل
٢,٩٢٦	٢,١٠٥	٢	٣,١٥٨	٣	٩٤,٧٣٧	٩٠	هل تعتقد ان وجود الاداريين ذوي الخبرة والاختصاص في الهيكل التنظيمي ضرورة اساسية في تطوير عمل كليات التربية الرياضية

اما الجدول (٣) يبين ان اعلى تكرار عند البدائل نعم(٩١) وبنسبة مئوية (٩٥,٧٨٩) اما البديل احيانا والبديل كلا بلغ على السؤال (٢,٢) وبنسبة مئوية (٢,١٠٥ ،٢,١٠٥) اما الوسط المرجح بلغ(٢,٩٢٦)

## جدول (٣)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة الثالثة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة / البدائل
٢,٩٢٦	٢,١٠٥	٢	٢,١٠٥	٢	٩٥,٧٨٩	٩١	هل تعتقد بان نظام الحوافز والاهتمام بت يساعد على تشجيع واكتشاف الخبرات العلمية وتحفيزهم نحو العمل

اما الفقرة الرابعة تشير البيانات في الجدول (٤) ان اعلى تكرار لبدائل فكان عند البديل نعم اذ بلغ (٨٧) واقل تكرار بلغ (٣) عند البديل احيانا اما النسب المئوية فقد بلغت عند البديل نعم (٩١,٥٧٩) وعند البديل احيانا بلغت (٣,١٥٨) اما الوسط المرجح بلغ (٢,٨٦٣).

#### جدول (٤)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة الرابعة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة / البدائل
٢,٨٦٣	٥,٢٦٣	٥	٣,١٥٨	٣	٩١,٥٧٩	٨٧	العشوائية وعدم انجاز المهام العلمية من قبل التدريسيين يوتر على مرونة عمل الكلية

اما الجدول (٥) يبين ان البدائل نعم بلغ التكرار (١) وبنسبة مئوية (١,٠٥٢) والبديل احيانا (٤) وبنسبة مئوية (٤,٢١١) في حين بلغ تكرار البديل كلا (٩٠) وبنسبة مئوية (٩٤,٧٣٧) اما الوسط المرجح بلغ (١,٠٦٣)

## جدول (٥)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة الخامسة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة / البدائل
١,٠٦٣	٩٤,٧٣٧	٩٠	٤,٢١١	٤	١,٠٥٢	١	هل هناك زيارات ميدانية للجنة القطاعية لكليات التربية الرياضية المستحدثة للوقوف على فاعلية العمل في تطبيق المناهج في هذه الكلية

تشير البيانات في الجدول (٦) ان اعلى تكرار كان للبديل نعم حيث بلغ (٩١) وبنسبة مئوية (٩٥,٧٨٩) اما البديل فكان تكرارها متساوي اذ بلغ (٢) لكل منهما وبنسب متساوية (٢,١٠٥) اما الوسط المرجح بلغ (٢,٩٣٦)

## جدول (٦)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة السادسة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة / البدائل
٢,٩٣٦	٢,١٠٥	٢	٢,١٠٥	٢	٩٥,٧٨٩	٩١	التمسك بالتعليمات المركزية وعدم وجود المرونة عند التنفيذ يساعد في تأخير العمل في الكلية

اما الفقرة السابعة في الجدول (٧) فقد بلغ تكرار البديل نعم بلغ (١٧) وبنسبة مئوية (٧٦,٨٤٢) والبديل كلا بلغ (١٥) وبنسبة مئوية (١٥,٧٨٩) وبنسبة مئوية (٧٦,٨٤٢) والبديل كلا بلغ (١٥) وبنسبة مئوية بلغت (١٥,٧٨٩) اما الوسط المرجح بلغ (٢,٢٣١)

### جدول (٧)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة السابعة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة /البدائل
٢,٢٣١	١٥,٧٨٩	١٥	٧٦,٨٤ ٢	٧٣	١٧,٨٩٥	١٧	تعتقد بعدم وجود للمقبلات الشخصية والاجتماعات الدورية في الكلية

اما جدول (٨) يبين ان تكرار البديل نعم بلغ (١٣) وبنسبة مئوية (١٣,٦٨٤) اما البديل احيانا بلغ (٨٠) وبنسب مئوية بلغت ( ٨٤,٢١٠ ) اما البديل كلا فقد بلغ التكرار (٢) وبنسبة مئوية بلغت ( ٢,١٠٥ ) اما الوسط المرجح بلغ (٢,١١)

### جدول (٨)

تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة الثامنة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	أفقرة /البدائل
٢,٢٣١	١٥,٧٨٩	١٥	٧٦,٨٤ ٢	٧٣	١٧,٨٩٥	١٧	تعتقد بعدم وجود للمقبلات الشخصية والاجتماعات الدورية في الكلية

اما جدول (٩) يوضح ان اعلى تكرار بلغ (٨٨) عند البديل نعم واقل تكرار كان عند البديل احيانا حيث بلغ (٢) وبنسب مئوية لأعلى تكرار (٩٢,٦٣٢) اما اقل تكرار فقد بلغ النسبة المئوية (٢,١٠٥) اما الوسط المرجح بلغ (٢,٨٧٣)

### جدول (٩)

#### تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة التاسعة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة /البدائل
٢,٨٧٣	٢,١٠٥	٥	٢,١٠٥	٢	٩٢,٦٣٢	٨٨	اخفاق وعدم وضوح في عمل التدريسيين يودي لتقليل جهودهم وعدم توحيدها

اما جدول (١٠) يوضح ان الاجابة على هذه الفقرة فقد بلغ تكرار نعم (١٠) وبنسبة مئوية (١٠,٥٢٦) اما البديل احيانا فقد بلغ (٨١) وبنسبة مئوية بلغت (٨٥,٢٦٣) اما البديل كلا فقد بلغ (٤) وبنسبة مئوية بلغت (٤,٢١١) اما الوسط المرجح بلغ (٢,٠٦٣)

### جدول (١٠)

#### تكرار البدائل والنسب المئوية للفقرة العاشرة والوسط المرجح

الوسط المرجح	النسبة المئوية	كلا	النسبة المئوية	احيانا	النسبة المئوية	نعم	الفقرة /البدائل
٢,٠٦٣	٤,٢١١	٤	٨٥,٢٦٣	٨١	١٠,٥٢٦	١٠	يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة وفق اللوائح التنظيمية المحددة



وتحقيقاً لأهداف البحث حاول الباحث وضع ترتيب للفقرات في ضوء اجابة افراد العينة حيث وضع الباحث للبديل نعم (٣) درجات والبديل احيانا(٢) درجتين والبديل كلا(١) درجة واحدة وبعد جمع البيانات يلاحظ ان الفقرات رتبت وفقاً للجدول (١١)

### جدول (١١)

يوضح مجموع تكرارات ورتبة كل فقرة

الرتبة	مجموع التكرارات	الفقرة
٦	٢٧٠	١
٣	٢٧٨	٢
١	٢٧٩	٣
٥	٢٧٢	٤
٩	١٠١	٥
١	٢٧٩	٦
٧	٢١٢	٧
٨	٢٠١	٨
٤	٢٧٣	٩
١٠	١٩٦	١٠

اذ بين الجدول ان الفقرة الثالثة والخامسة حصلت على المرتبة الاولى والفقرة الثانية وهكذا حصلت الفقرة العاشرة على الرتبة العاشرة.

#### 4-٢ مناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج وتحليلها للجدول يلاحظ ان الفقرات (١،٢،٣،٤،٦،،٩) حصلت على اعلى تكرارات والخاصة بموضوع مبدأ التنسيق يلاحظ ان افراد العينة اتفقوا وبشكل خاص حول موضوع الاجتماعات والزيارات الميدانية كما ان عن تنفيذ التعليمات تأخذ حيز اكثر اهتماما وتطبيقا في الادارة فضلا عن ذلك نظام المكافأة والحوافز والخبرة في مجال الهيكل التنظيمي وعليه يعتقد الباحث من خلال ما تقدم بان

هناك اهتمام تحدد الفقرات اما الفقرة الخامسة فقد كانت العينة متفقة على عدم وجود زيارات ميدانية ويعزوا الباحث ان عدم قيام الجهات العليا بزيارات ميدانية لتقويم العمل فضلا عن فاعلية تنفيذ المناهج " وهذا يعنى ان عملية التقويم البنائي والمثمر غير فاعلة لدى الكليات الحديثة لان الزيارات تعني الوقوف من خلال ملاحظة الاداء للوصول الى اكتشاف نقاط الضعف والقوة وتشخيصها من اجل تحقيق الاهداف العليا التي تسعى اليها المؤسسات التعليمية.<sup>(١)</sup>

اما الفقرات (١٠،٨،٧)، يلاحظ العينة اجابت عليها عند البديل احيانا متفقة من حيث أن هناك تعاون في المقابلات الشخصية بين التدريسيين والمسؤولين والاهم هو عدم الاهتمام بالبحث العلمي والذي يعد الاسلوب الاكثر فاعلية في تطوير العمل الجامعي على حد سواء التدريسيين او الطلبة من خلال تشخيص نقاط الضعف كمشاكل بحثية لغرض ايجاد الحلول الناجحة لها فضلا عن ذلك يلاحظ ان تنفيذ التعليمات يكون متذبذب مما ينعكس على مستوى تطور العمل الإداري للمؤسسة ومن هنا تنادي التربية الحديثة على وجوب المام المدرسين والاساليب والادوار التربوية الحديثة بل المقابلات والوقوف بشكل مباشر على نقاط القوة والضعف.<sup>(٢)</sup>

لانه من المعروف بان بدون دافع لا يحدث تطور في الاداء من ثم التعلم ومن ثم تحسين الاداء فضلا عن ذلك ان الاعتماد على الروتين في انجاز الواجب الإداري ينعكس على تحسين العمل ومن ثم القدرة على انجاز القرارات الإدارية الناجحة في تطوير العمل الإداري من حيث التنسيق والمرونة لان بدون المرونة يعني عجلة التقدم تكون بطئيه ولذكر محمد حسنين العجمي في التنسيق والمرونة " عندما يكون هناك تنسيق تخف حدة الصراع وتتضح المسؤوليات ولا يكون هناك مجال للتهرب من تبعات الاعمال.<sup>(٣)</sup>

كذلك للخبرة عمل مهم وفاعل في تطور العمل الإداري في كليات التربية الرياضية المستحدثة لان تراكم الخبرات ينمي القدرات الإدارية في اتخاذ القرارات الصائبة ويحقق اهدافها وهذا يأتي للفقرات ثباتا وحسب اهميتها.

(١) سهيلة عبد الحميد عبد المجيد ؛ دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب (رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية، ١٩٨٤)، ص٧

(٢) عزيز احمد حمزة؛ : تحليل المناهج وتقويمها ونقدها ، ط١ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص٤٢٥ .

(٣) محمد حسنين العجمي ؛ الإدارة والتطبيق : عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط٢ ، ٢٠١٠ ، ص٦٨

## الباب الخامس

### ٥- الاستنتاجات والتوصيات:

#### ١-٥ الاستنتاجات:

من خلال ما افرزته نتائج البحث يمكن استنتاج الاتي

1- هناك ضعف في التواصل والتقويم في بعض ادارات الكليات والتدريسيين لتنفيذ التعليمات وتعزيز المستوى التنظيمي فيها.

٢- واقع التنظيم الإداري في بعض كليات التربية الرياضية المستحدثة للعام ٢٠١٣ لم تصل الى المستوى المطلوب في تنسيق وتنظيم العمل.

٣- في مجال التنسيق والمرونة ضعف نظام الحوافز نحو العمل.

٤- قلة الزيارات للكليات المستحدثة لتباعد مراكز عمل اعضاء الهيئة القطاعية عن الكليات المستحدثة.

#### ٢-٥ في ضوء الاستنتاجات يوصي الباحث بالاتي:

١- ضرورة تفعيل التواصل بين ادارات الكليات والتدريسيين لتنفيذ التعليمات وتعزيز المستوى التنظيمي.

٢- ضرورة التنسيق وتنظيم العمل بشكل فاعل ومثمر لتحقيق الاهداف في الكليات المستحدثة.

٣- التأكيد على الهيئة القطاعية بضرورة تطوير المناهج من خلال تنسيق العمل التنظيمي للكليات كافة.

4- الاكثار من نظام الحوافز نحو العمل المثمر الهادف.

## المصادر

- احمد محمد غنيم ؛ أساسيات الادارة في عصر العولمة . القاهرة : دار الحارثي للطباعة ، ٢٠٠٥
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ؛ الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي الاسكندرية : دار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٤
- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الاداء . القاهرة : دار الجامعية للنشر ، ٢٠٠٤ .
- محجوب إبراهيم المشهداني ، تحديد العلاقات بين المحددات الاساسية التخصصية لانتقاء الناشئين بكرة القدم ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية، ١٩٩٩ .
- محمد حسنين العجمي ؛ الادارة والتخطيط التربوي : عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط٢٠١٠، ٢٠١٠
- سهيلة عبد الحميد عبد المجيد ، دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب (رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية ، ١٩٨٤ .
- عزيز احمد حمزة؛ تحليل المناهج وتقويمها ونقدها ، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ .

## ملحق (1)

الخبراء الذي اعتمدتهم الباحث في تعديل وحذف الفقرات الغير المناسبة للاستمارة

### الاولية والنهائية

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د جلال عبيد العبادي	الإدارة والتنظيم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
٢	أ.د اسعد العاني	الادارة والتنظيم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
3	أ.د اسماعيل محمد رضا	المناهج والإدارة والتنظيم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
4	أ.م.د عبد الله هزاع	الإدارة والتنظيم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
5	أ.د قبيل كودي حسين	اختبارات وقياس	كلية التربية قسم الادارة التربوية المستنصرية
6	أ.م.د صلاح وهاب شاکر	الادارة والتنظيم	كلية التربية الاساسية /قسم الرياضة الجامعة المستنصرية

## ملحق (2)

### الاستمارة بصيغتها الاولية قبل التعديل

ت	المجال	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
اولا	التنسيق والمرونة				
1	تقوم الجامعة برصد مخصصات مالية للكلية المستحدثة لتنفيذ برامجها بالتنسيق مع الجامعة				
2	تقوم الوزارة بعقد اجتماعات دورية لعمداء كليات التربية الرياضية كل ٣ اشهر لتوحيد جهود العاملين				
3	هل تعتقد ان وجود الاداريين ذوي الخبرة في الهيكل التنظيمي ضرورة اساسية في تطوير عمل كليات التربية الرياضية في الجامعة				
4	هل هناك نظام للحوافز في الكلية (مادية ومعنوية) للتنسيق الذي يساعد على اكتشاف الخبرات العلمية وتحفيزهم نحو العمل				
5	هل هناك زيارات ميدانية للجنة القطاعية لكليات التربية الرياضية المستحدثة للوقوف على فاعلية العمل في تطبيق المناهج في هذه الكلية				
6	هل تعمل الكلية على تشجيع ومتابعة الممارسات الاكاديمية العينة والتي تشمل التدريسيين والعاملين				
7	هل يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة وفق اللوائح التنظيمية المحددة				
8	هل هناك قصور في تنفيذ سياقات التنسيق في تنفيذ الاعمال والتوصيات				
9	التمسك بالتعليمات المركزية وعدم وجود المرونة عند التنفيذ يساعد في تأخير العمل في الكلية				
10	لا يوجد الوقت الكافي لتنسيق العمل المطلوب لعدم وجود المرونة في التطبيق				
11	هناك عدم وضوح في تنسيق عمل التدريسيين لتوحيد جهودهم				

				العشوائية وعدم انجاز المهام العلمية من قبل التدريسيين اثناء التدريس يؤثر على مرونة عمل الكلية	12
				هناك قصور واضح في امتلاك الوسائل التي تنمي قدرات المعنيين في الكلية	13
				الحوافز في الكلية لا تتناسب مع الجهد المبذول من قبل التدريسيين والمنتسبين	14
				لا وجود للمقابلات الشخصية والاجتماعات الدورية في الكلية	15

### ملحق (3)

#### الاستمارة بعد التعديل وبصيغتها النهائية

ت	الفقرات	نعم	احيانا	كلا
اولا	التنسيق والمرونة			
١	هل تقوم الوزارة بعقد اجتماعات دورية لعمداء وأعضاء الهيئة التدريسية كل ٣ اشهر لتوحيد جهود العاملين			
٢	هل تعتقد ان وجود الاداريين ذوي الخبرة والتخصص في الهيكل التنظيمي ضرورة اساسية في تطوير عمل كليات التربية الرياضية			
٣	ضعف نظام الحوافز والاهتمام به يساعد على تشجيع واكتشاف الخبرات العلمية وتحفيزهم نحو العمل			
٤	العشوائية وعدم انجاز المهام العلمية من قبل التدريسيين يؤثر على مرونة عمل الكلية			
٥	قلة الزيارات الميدانية للجنة القطاعية لكليات التربية الرياضية المستحدثة للوقوف على فاعلية العمل في تطبيق المناهج في هذه الكلية			
٦	التمسك بالتعليمات المركزية وعدم وجود المرونة عند التنفيذ يساعد في تأخير العمل في الكلية			
٧	تعتقد بعدم وجود للمقابلات الشخصية والاجتماعات الدورية في الكلية			
٨	هل تعمل الكلية على تشجيع ومتابعة الممارسات العلمية وبحوث البحث العلمي لاجراء الهيئة التدريسية جميعهم			
٩	اخفاق وعدم وضوح في عمل التدريسيين يؤدي لتقليل جهودهم وعدم توحيدها			
١٠	يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة وفق اللوائح التنظيمية المحددة			