

## الكفايات القيادية لدى مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على وفق ادارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لوزارة التربية العراقية

أ.م.د. هناء عبد الكريم حسن

خبير

وزارة التربية- ادارة الجودة والتطوير المؤسسي Dr.hah333@yahoo.com

الكلمات المفتاحية : الكفايات القيادية ، ادارة الجودة الشاملة

### ملخص البحث

يهدف البحث إلى تعرف الكفايات القيادية لدى مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة لوزارة التربية على وفق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها وتشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة فجوة الأداء بين مامطبق وماهو مخطط له فضلاً عن افادة صانعي القرار بمعلومات وتوصيات في آلية تقييم واختيار القيادات الرياضية.

و تكونت عينة البحث من (400) فردا توزعت على (100) موظفا اداريا و(300) مشرفا فنيا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة تكونت بصيغتها النهائية من (77) فقرة موزعة على (6) مجالات وأظهرت النتائج امتلاك مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي الكفايات القيادية بدرجة جيدة في مجالي الكفايات الذاتية الشخصية ومجال كفايات العلاقات الإنسانية وامتلاك الكفايات القيادية بدرجة متوسطة في مجالي كفايات التخطيط والتنظيم وكفايات اتخاذ القرار وتوفر الكفايات القيادية بدرجة ضعيفة في مجالي كفايات التركيز على رضا المستفيد والتحسين المستمر وفي ضوء النتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات ومنها:- ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة وقيادة مؤسساتنا التربوية باعتماد إستراتيجية شاملة متكاملة كمدخل للإصلاح والتغيير الشامل تركز على القيادات والإدارات العليا في وزارة التربية وإعداد معايير لتقويم أداء القيادات الرياضية على وفق المهام والكفايات المطلوب توافرها ولتكون مقياسا موضوعيا لإصدار الأحكام واختيار الأفراد لشغل المناصب الإدارية وضرورة إعادة النظر في

الأسس المعتمدة لاختيار مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة كونها وظيفة تتطلب مهارات وكفايات قيادية إدارية ووضع برامج تاهيلية وتدريبية وورش عمل لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لمعالجة ضعف الأداء وبخاصة في المجالات التي حصلت على قيم متدنية في البحث.

***Leadership competencies of the directors of the sports and school activities According to the total quality management in the directorate general of the Iraqi ministry of education***

***Dr.Hanaa AbdulKareem Hasan***

***Expert / Ministry of Education -Dr.hah333@yahoo.com***

***Key word: Leadership competencies , Total Quality Management***

***Abstract***

*The research aims at identifying the leadership competencies of school and sports departments directorates in the general directorates of the ministry of education, according to total quality management from its employees point of view and recognizing the strengths and weaknesses points identifying their training needs by knowing performance gap between what is planned to and its application as well as benefit planner , decision makers with information and recommendations in the mechanism of evaluation and selection of sports leaders. The research sample consists of (400 ) individuals distributed to (100) administrative staff and (300) technical supervisor by using analytical staff search. To achieve the research objectives a questionnaire was prepared in the final form of (77) item distributed on (6) fields the results showed that the directors of sports and school have good leadership competencies in personal and human relations competencies were wealt in focusing on the beneficiary satisfaction and continuous improvement.*

*In the light of the results a set of recommendations were formed some of them are the necessity to adopt the principles of total quality administration in managing and leading our educational in situations through adopting integrated total strategy as on access for total change and reform concentrating on the supreme leaderships and administrations in the ministry of education , preparing standards to evaluate sports leaderships according to the required tasks and competencies to be an objective standard to select the sports and school directors in the general directories due to the fact that it is an*

*appointment which requires leadership and administrative competencies skills arranging training programmers and workshops for the sports and school directors to deal with weak performance specially the fields that got scored low degrees in the research .*

## 1- المقدمة

تعد التربية هي الوسيلة المثلى لتحقيق أهداف المجتمع والمدخل الأساسي للتنمية الشاملة حيث تقع على عاتقها مسؤولية مهمة إعداد ملاكات بشرية قادرة على مواكبة التقدم العلمي المتسارع "لذا برزت مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لتشكل القاعدة الاساس التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر واسس الاداء المنظمي المتميز تركز تقنياته على جميع العناصر الادارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق ادارة الجودة امرا ضروريا لتحقيق الرضا لكل الافراد والمجتمع باسره " (عشاوي: 2013: 33)

فهي اسلوب من الاساليب الإدارية الحديثة وخطة عمل تشمل جميع مفاصل الإدارة للمؤسسة بهدف تحقيق التميز في جودة الأداء من خلال التحسين والتقييم المستمرين لاداء المؤسسي فعليه يتوقف نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاية وفعالية قياداتها التربوية فهي بحاجة إلى ملاكات إدارية تربوية واعية لأهمية التغيير وان تمتلك رؤية متطورة تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو انجاز العمل بطريقة صحيحة ووفقا للمعايير وبما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة "فالقيادة تمثل عنصرا حيويا للغاية في ترجمة الأفكار والنظريات التربوية الحديثة وجعلها امرا واقعا حقيقيا لذا فان نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى قيادتها من الناحيتين التطبيقية والنظرية " (المصري: 2007: 2) . فعليه لزاما على وزارة التربية مواكبة كل جديد ومتطور للرفعي بالعملية التربوية إلى مستوى يلبي احتياجات مخرجاتها التربوية بتقييم مستمر لاداء كوادرها البشرية وتأهيلهم تأهيلا يواكب العصر الجديد من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي سيؤدي الى تطور نوعي لأداء المؤسسة التربوية وبما يلاءم الثورة الإدارية الحديثة .

وتعد أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وحدات تنظيمية من ضمن تشكيلات وزارة التربية تقوم بدور كبير في تهيئة وبناء الأجيال فكريا وبدنيا واجتماعيا ونفسيا لتحقيق أهداف التربية الرياضية استنادا الى فلسفة وزارة التربية وعلى ان يدير ويقود هذه المؤسسات مديرون يمتلكون كفايات قيادية إدارية من جهة وكفايات تربوية تعليمية

من جهة أخرى ويكون مسؤولاً على تسيير وتنظيم وضبط القسم الرياضي والكشفي والمدرسي وممثلاً ومنفذا لوجهات نظر الأفراد والمجموعة التي يضمها وبما ينسجم مع تحقيق أهداف ومهام القسم الذي يديره .

"وتسهم التربية الرياضية في تنمية وتقدم ثقافة الأمة وتساعد بكونها لونا من ألوان التربية على تحقيق الأهداف التربوية فهي حلقة من سلسلة من العوامل الكبيرة والمؤثرة التي تساعد على تحقيق المثل العليا للدولة وتسهم في رسالة المجتمع وتطوره (محمد:2012: 899) .

وتستمد أهمية البحث من أهمية جودة القيادة وبالأخص بالعمل التربوي فالعملية التربوية لايمكن ان تحقق أهدافها بدون قيادة حكيمة لها دور فاعل ومميز في التغيير المطلوب ولما للتقييم من أهمية في تطوير وتحسين الأداء للقيادات الرياضية التربوية من خلال تعرف مستوى الأداء ومدى امتلاكهم للمهارات والكفايات وتشخيص نقاط الضعف والقوة في عملهم على وفق معايير موضوعية والحكم على المؤاتمة بين متطلبات المهنة وادائهم والتي تمكن المؤسسة التربوية من اتخاذ الإجراءات لاختيارهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية استنادا الى نتائج التقييم وبالتالي تحقق تطور مستوى الأداء للقيام بعملهم على أكمل وجه.

وتكمن أهمية البحث في كونها تتناول موضوعا غاية في الأهمية يطرق لأول مرة في وزارة التربية وهي الكفايات القيادية الرياضية للإدارات الوسطى في المديرية العامة للتربية أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في ضوء إدارة الجودة الشاملة لان نجاح القسم في تحقيق أهدافه ورسالته مرتبط بالكيفية التي يدار بها والأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير ولان التربية البدنية والرياضة المدرسية هي أحد أهم مجالات النشاط الحركي المنظم الذي يهدف الى تربية التلاميذ والطلبة صحيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا ولانها تعد وسيلة هامة من وسائل المنهاج التربوي لإحداث عملية تكاملية من جميع الجوانب في العملية التعليمية.

وتساعد هذه الدراسة على تطوير أداء القيادات الرياضية وفتح مجال جديد لإمام الباحثين للقيام بدراسات تتناول تقييم القيادات التربوية لمجالات أخرى في وزارة التربية .

فضلا الى ان هذه الدراسة تأتي في سياق جهود كبيرة وحثيثة تقوم بها الوزارة للإصلاح الإداري الشامل لضمان إدارة الجودة في جميع مفاصلها اذ أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني أساليب ومفاهيم جديدة لإحداث عملية التغيير والتطوير وبالتالي يعد جديرا بالبحث والدراسة .

ونشاهد حاليا ان المؤسسات التربوية تواجه تحديات كبيرة في مجالاتها لتحسين جودة إنتاجها في عصر أصبحت فيه معايير الجودة عالمية وليست محلية وان إهمال او ضعف تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات يؤثر بشكل كبير عليها ويتضح هذا التأثير من خلال عدم قدرة تلك المؤسسات على تلبية احتياجات المستفيدين وان ضعف الكفايات القيادية للمدراء يبدو مشكلة حقيقية تؤثر سلبا على المخرجات التربوية وعلى بيئة ومناخ العمل وعلى كيفية إدارة العمل مما ينعكس على انجازها وجودة خدماتها .

ومن خلال الملاحظة والزيارات الميدانية والعديد من الشكاوى على وجود ضعف وافتقار للمهارات والكفايات القيادية لبعض مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وضعف قابلياتهم الإدارية لأسس العمل المهني وتدني اندفاعهم لانجاز الأعمال بالشكل الذي يستطيع المرؤوسين أداء واجبهم بالشكل الأمثل وضمان جودة ما يقدمون وتفقر اغلب مؤسساتنا التربوية الى التقييم الموضوعي لاختيار اداء القادة العاملين فيها حيث لم يتم تناول دراسة او بحث علمي لمعرفة مستوى الكفايات القيادية الرياضية لدى مديري النشاط الرياضي والمدرسي وتأثيراته المهمة في إدارة وتطوير الأداء المؤسسي وان ضعف الأداء والانجاز يستدعي من المؤسسات التربوية النظر والوقوف مليا تجاه هذه المشكلة لان ضعف اختيار القيادات هو إهدار للطاقات البشرية والمادية في المؤسسة وان عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفايات القيادية التي يجب ان يمتلكها القائد وعلى ادراكه وفهمه لاهميتها في عمله ليحقق الانجازات المطلوبة.

فعليه ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية يستدعي قرارا استراتيجيا نابعا من الحاجة الى إحداث تغيير جذري وإعادة النظر في توظيف واستثمار الموارد البشرية والية عمل وإدارة الهيكل التنظيمي ليكون قادرا على تقديم الخدمة التربوية على وفق معايير

ومواصفات نوعية عالية الجودة وبما يسهم في تحسين نوعية المخرجات التربوية ويهدف البحث الى معرفة الكفايات القيادية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي على وفق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها. ومعرفة ترتيب الكفايات القيادية لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي على وفق ادارة الجودة الشاملة اضافة الى التعرف على الفروق في استجابات عينة البحث حسب متغير العنوان الوظيفي وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء مديري النشاط الرياضي والمدرسي لوضع الاحتياجات التدريبية لهم على وفق ادارة الجودة الشاملة من خلال معرفة فجوة الأداء بين ما مطبق وماهو مخطط له لافادة صانعي القرار في وزارة التربية وتقديم مقترحات وتوصيات حول الية تقييم واختيار القيادات الرياضية في مؤسساتها التربوية وتضمنت مجالات البحث المجال البشري هم العاملين في مديريات النشاط الرياضي والمدرسي وهم (الموظفين الإداريين والمشرفين الفنيين ) اما المجال المكاني فهي المديريات العامة للتربية في وزارة التربية وعددها (20) مديرية عامة في محافظات العراق والمجال الزماني العام الدراسي 2016- 2017 .

## 2- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

2-1- منهج البحث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث وان " المنهج هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل والخطوات الفكرية في الدراسة العلمية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة " ( الشوك: 2004 : 24).

## 2-2- مجتمع وعينة البحث :

تكون مجتمع البحث الحالي من الموظفين الاداريين والمشرفين الفنيين العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة في وزارة التربية العراقية البالغ عددهم (589) مشرفا وموظفا للعام 2016- 2017 موزعين على (20) مديرية عامة في جميع محافظات العراق .

ولا نستطيع ان ندرس المجتمع الاصلي كله اذا كان حجمه كبيراً ومتباً عدأ في المسافة لذا تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الاصلي شرط ان تحمل العينة وتتصف بمواصفات المجتمع الاصلي نفسه. وتم اختيار عينة البحث الحالي بالاسلوب العمدي من مجتمع البحث البالغ (400) موظفا ومشرفا اي بنسبة ( 68% ) من مجتمع

البحث الاصيلي وتعد هذه النسبة مناسبة وتمثل البحث الحالي وبواقع ( 100 ) موظف اداري و (300) مشرف فني موزعين بحسب المديرية العامة وبحسب جدول رقم(1)

جدول رقم (1) يبين مجتمع وعينة البحث

ت	المديرية العامة	عدد الموظفين	عدد المشرفين الفنيين	المجموع	عينة البحث
1	كرموك	3	23	26	20
2	صلاح الدين	13	37	50	30
3	النجف الاشرف	8	33	41	25
4	كربلاء	6	12	18	10
5	ديالى	10	18	28	20
6	رصافة 1	11	21	32	20
7	رصافة 2	9	22	31	20
8	رصافة 3	8	21	29	20
9	كرخ 1	13	22	35	30
10	كرخ 2	12	27	39	30
11	كرخ 3	10	20	30	25
12	واسط	4	9	13	10
13	البصرة	10	37	47	40
14	المتنى	6	12	18	15
15	ذي قار	9	19	28	20
16	الديوانية	6	11	17	10
17	الانبار	8	22	30	25
18	ميسان	10	23	33	30
19	يايل	10	20	30	25
20	نينوى	7	13	20	10
مج		167	422	589	400

2-3- اداة البحث:-

من اجل تحقيق اهداف البحث تطلب اعداد استبانة من قبل الباحثة هدفها تعرف الكفايات القيادية لمديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في ضوء ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيهم ووفقا لمتغيرات الدراسة من خلال :-

- الاطلاع على الادبيات التربوية والابحاث المتخصصة في مجال القيادة التربوية وادارة الجودة الشاملة .

- الاستفادة من استبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ومراجعة شاملة لمقاييسها من حيث المجالات والفقرات .

- مراجعة لطبيعة عمل مديري قسم النشاط الرياضي والمدرسي والمسؤوليات المنوطة بهم ومهامهم فضلاً عن المهارات الواجب توفرها لاعدادهم لادوارهم القيادية .

- مراجعة مبادئ ادارة الجودة الشاملة ونماذجها .

وفي ضوء ذلك تم اعداد الاستبانة وصياغتها بصورتها النهائية بعد عرضها

على مجموعة من المختصين والخبراء المحكمين في مجال التربية والتعليم والتي تم فيها حذف وتعديل وصياغة تتلائم مع اهداف البحث إذ تكونت من (6) مجالات تحوي

على ( 77 ) فقرة موجهة لقياس الكفايات القيادية لمديري النشاط الرياضي والمدرسي يقابلها وزنا متدرجا على وفق سلم ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جدا ، درجة كبيرة ،

درجة متوسطة ، درجة ضعيف ، درجة ضعيفة جداً) وقد تم اعطاء التدرج الرقمي لتلك التقديرات هي (1،2،3،4،5) يمثل درجة الموافقة على التطبيق. كما في جدول (2)

جدول (2) يبين عدد مجالات المقياس مع فقراته

ت	المجال	الفقرات
1	الكفايات الذاتية الشخصية	12 فقرة
2	الكفايات الانسانية	8 فقرات
3	كفايات التخطيط والتنظيم	15 فقرة
4	كفايات اتخاذ القرار	12 فقرة
5	التركيز على رضا المستفيد	14 فقرة
6	كفايات التحسين المستمر	16 فقرة
	المجموع	77 فقرة

## 2-4- الاسس العلمية للاداة:

1- الصدق :- للتحقق من صدق الاداة تم الاعتماد على الصدق الظاهري وعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين التربويين من ذوي الاختصاص

لابدء رأيهم حول مجالات وفقرات الاستبانة ومدى مناسبتها وشمولها لما تقيسه وصلتها بموضوع البحث وقد تم الاخذ برأيهم حول الفقرات والمجالات فعليه ثبت صدق المقياس وانها تحقق الهدف الذي وضعت من اجله وملائمته لذلك إلى ان اصبحت بصيغتها النهائية مكونة من (77) فقرة موزعة على (6) مجالات .

2- الثبات :- للتأكد من ثبات اداة الدراسة فقد تم بطريقتين :-

أ- الاختبار واعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من (12) فرداً من خارج عينة البحث وتم اعادة تطبيقها على نفس العينة بعد عشرة ايام وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارالاول والثاني فبلغ معامل الارتباط (0.82)

ب - تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك لحساب الارتباط بين درجات النصفين وتم اجراء التصحيح عن معامل الثبات بطريقة ( سبيرمان براون ) إذ بلغ معامل الثبات (0,84) .

تطبيق الاداة :

بعد ان تم تأكيد صدق الاداة وثباتها طبقت الاداة على عينة البحث ف البالغة (400) استبانة وتم استعادة (380) استبانة وبعد فرزها تم استبعاد ( 5) استبانة لعدم صلاحيتها وبذلك تكون الاستبانات الداخلة في عملية التحليل الاحصائي ( 375 ) استبانة.

2-5- الوسائل الاحصائية

النسبة المئوية 2- معامل ارتباط بيرسون 3- الوسط المرجح 4- الوزن المئوي - 5- معامل سبيرمان براون 6- معامل التجزئة النصفية كودمان .

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بعد فرز الاجابات وجمع بياناتها ومعالجتها احصائيا تم التوصل الى النتائج باستخراج الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لاستجابات كل مجال وكل فقرة من فقرات المقياس وتم ترتيبها تنازليا كما في الجداول اللاحقة علما ان قيمة الوسط الفرضي تم احتسابها وتعد هي عتبة القطع بلغت ( 66,66 ) والتي يتم بها مقارنة قيمة الوزن المئوي للمجالات وفقرات المقياس لاحقا.

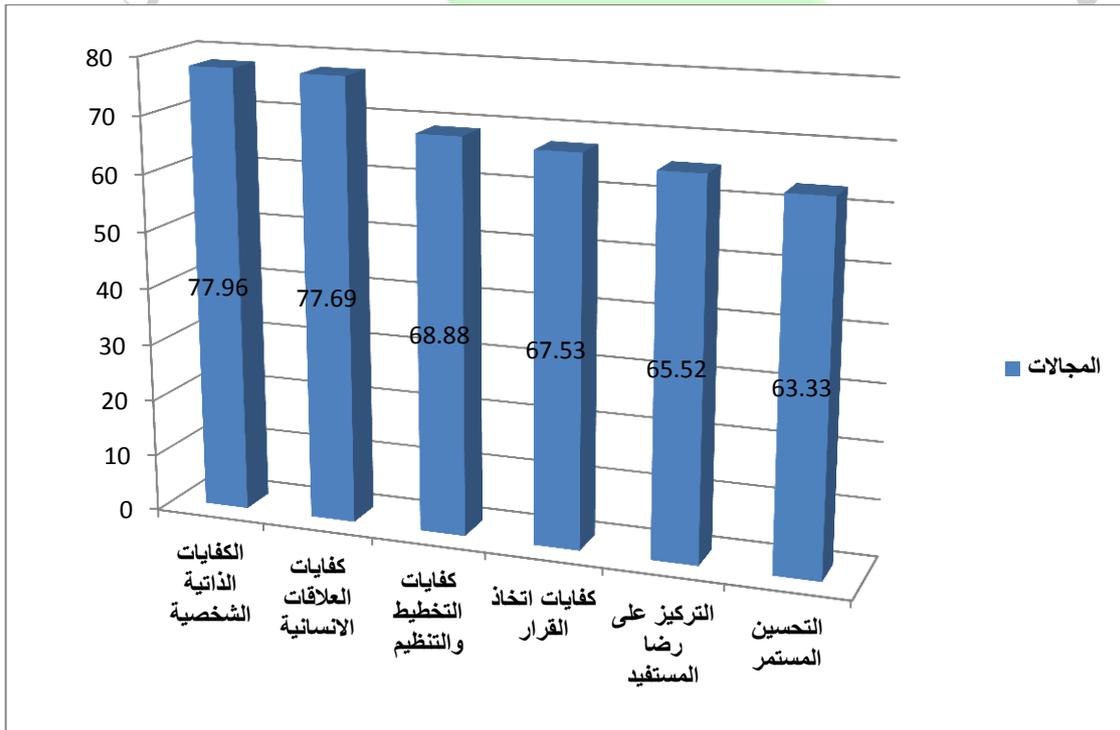
جدول رقم (3)

يبين قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لمجالات البحث ككل

ت	المجالات	الوساط المرجح	الوزن المئوي	التقدير
1	الكفايات الذاتية الشخصية	2,34	77,96	جيد
2	كفايات العلاقات الشخصية	2,20	77,69	جيد
3	كفايات التخطيط والتنظيم	2,24	68,88	متوسط
4	كفايات اتخاذ القرار	2,6	67,53	متوسط
5	كفايات التركيز على رضا المستفيد	1,93	65,52	ضعيف
6	كفايات التحسين المستمر	1,90	63,33	ضعيف

جاءت المجالات حسب الترتيب التنازلي في الجدول رقم (3) وبلغت

القطع (66,66)



شكل (1) توضيحي يبين قيم المجالات الستة

#### جدول رقم (4)

يبين قيم الوسط المرجح والوزن المنوي لمجالات وفقرات المقياس وترتيب الفقرات تنازليا و حسب استجابة عينة البحث

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الكفايات الفرعية	ترتيب الفقرات	رقم الفقرات	المجال
88,86	2,64	يمتاز بكونه قدوة حسنة للعاملين	1	10	1- أ
86,28	2,58	يتحلى بالمثارة بالعمل	2	1	لكفايات
82,79	2,48	يتحمل المسؤولية في عمله	3	8	الذاتية
82,23	2,46	يمتاز بالهدوء ورباطة الجأش في الازمات التي تواجه العمل	4	7	الشخصية
81,15	2,40	يتصف بالثقة بالنفس	5	4	
76,86	2,30	يمتلك معلومات وافيه متكامله عن قسمه	6	9	
75,8	2,27	يتسم بالاجابية في عمله	7	5	
74,15	2,21	يتسم بالموضوعية في قراراته	8	2	
73	2,19	يراعي قدرات وامكانيات العاملين في القسم	9	3	
71,46	2,14	يتسم بالمرونة والمبادرة والشجاعة	10	6	
71,50	2,15	يتمتع بالطموح ودافعية الانجاز	11	12	
71,46	2,14	يمتلك القدرة على تحمل ضغوط العمل	12	11	
77,96	2,34				المجال ككل
83,33	2,50	يستخدم الاسلوب الديمقراطي بادارته للقسم	1	18	2- د
82,53	2,47	يهيئ الاجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية لدى العاملين	2	15	فايات
80,32	2,41	يراعي الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين	3	19	العلاقات
77,75	2,33	يوفر مناخ يسوده التعاون وعمل الفريق	4	13	الانسانية
77,75	2,33	يساند العاملين في حل مشكلاتهم	5	14	
75,8	2,27	يحقق المساواة بين العاملين	6	20	
73,1	2,19	ينمي علاقات متينة بين العاملين في القسم	7	16	
71	2,13	يتمتع بالمرونة في تعامله مع العاملين	8	17	
77,69	2,20				المجال ككل
76,38	2,29	يدير الاجتماعات بفاعلية وكفاءة	1	31	3- د
76,37	2,28	يلتزم بالمواعيد المحددة بالخطة لانجاز الاعمال	2	30	فايات
73	2,19	يفوض بعض صلاحياته لمعاوني القسم	3	27	التخطيط
71,41	2,15	يراعي قدرات العاملين في توزيع الاعمال والمهام الادارية والاشرفية	4	28	والتنظيم
71,25	2,13	ينظم شؤون القسم ويوزع الادوار والمسؤوليات للعاملين	5	32	
71,24	2,13	يعد خطة القسم في ضوء الخطة الاستراتيجية للوزارة	6	23	
69,44	2,9	يراعي عند وضع الخطط الامكانيات المتوافرة واحتياجات القسم	7	25	

69,44	2,8	يبني الخطط التربوية والادارية على ضوء الانظمة والتعليمات	8	33	
69,44	2,8	يلم بالسياسات واللوائح والانظمة ذات الصلة بموقعه الاداري	9	34	
66,66	2	يضع خطط تطويرية للعاملين ذوو الاداء الواطيء	10	29	
66,66	2	يضع خطط استراتيجية تطويرية للقسم	11	21	
62,4	1,87	يمتلك رؤية مستقبلية لتطور الية عمل وهيكلية القسم	12	22	
56,93	1,70	يتمتع بالمرونة في التخطيط بالعمل	13	35	
56,90	1,71	يخطط وينظم عقد دورات وورش تدريبية للعاملين لتحسين ادئهم	14	26	
55,54	1,66	ينظم برامج شاملة متكاملة لتحقيق الاهداف المطلوبة	15	24	
68,88	2,24				المجال ككل
76,38	2,29	يختار البديل الملائم في اتخاذ القرار لعمله	1	43	4-5
75,82	2,27	يوظف المعلومات وتعليمات المديرية لاتخاذ قرارات داخلية للقسم	2	40	فايات اتخاذ
73,60	2,20	تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات المحددة ذات العلاقة بالقسم	3	45	القرار
73,16	2,19	يوجه باستمرار العاملين اداريا وفنيا	4	38	
72,21	2,16	يعقد اجتماعات دورية للمشرفين الفنيين والمدربين والادارين	5	39	
70,82	2,12	يطبق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار	6	47	
68,5	2,4	يتنبأ بالمشكلات والازمات التي يمكن ان تواجه القرار عند التنفيذ	7	44	
68,4	2,4	يمتلك مهارات التفويض	8	46	
65,27	1,95	يحدد المعايير التي تقيس الانجاز عند تنفيذ القرارات	9	42	
65,27	1,94	يشرك العاملين في توزيع الادوار الوظيفية عليهم	10	37	
59,72	1,78	يستخدم الاسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار	11	41	
58,33	1,75	يشرك العاملين في صنع واتخاذ القرار	12	36	
67,58	2,6				المجال ككل
76,39	2,29	يحفز العاملين على بذل اقصى الطاقات لانجاز العمل	1	49	5-5
76,18	2,28	يشجع العاملين على الابداع لرفع مستوى اداء العمل	2	48	فايات
73,30	2,19	يوفر افضل الامكانات لتمكين العمل مع الفرق المدرسية الرياضية	3	52	التركيز على
70	2,12	يعقد لقاءات دورية مع المدربين والمشرفين للوصول الى افضل اداء	4	51	رضا
69,44	2,8	يقوم بدور المنسق بين الطلبة الرياضيين والجهات الادارية العليا	5	53	المستفيد
68,14	2,4	يحرص على اختيار افضل المدربين المتخصصين للعمل في القسم	6	54	
68,14	2,4	يحافظ على تحقيق انجازات متقدمة للالعاب الرياضية المدرسية	7	56	
66,66	2	يساهم في جعل القسم بشراكة مع المجتمع المحلي وتقديم خدمة له	8	55	
64,82	1,92	يدرك احتياجات ميدان العمل	9	61	
59,75	1,80	يعد اساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة املوهوبين فنيا ورياضيا	10	50	
59,72	1,79	يكون علاقات مع اولياء امور الطلبة لوضع فهم مشترك لاحتياجاتهم	11	57	
56,66	1,66	يستثمر الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق الانجازات المدرسية	12	58	
55,55	1,61	يوظف مشرفين ذو كفاءات عليا للاشراف على السباقات المدرسية	13	59	

52,75	1,58	ينسق الأنشطة والفعاليات مع هيئات ومنظمات خارجية ومحلية	14	60	المجال ككل 6-5 فأيات التحسين المستمر
65,52	1,93				
73,60	2,20	يستثمر الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق التحسين المستمر للقسم	1	63	
73,60	2,20	يقوم بالتقييم المستمر لاداء العاملين في القسم	2	69	
73,5	2,27	يلتزم بضبط جودة العمل في القسم ولجميع الشعب والوحدات	3	76	
70	2,25	يعمل على اجتذاب ذوي الخبرة والكفاءة للعمل والاستفادة من خبراتهم	4	67	
68,8	2,2	يمتلك القدرة على التغيير والتجديد بالاساليب والأنشطة والفعاليات	5	74	
68,5	2,4	يستخدم التقنيات الحديثة لدعم العمل القيادي في القسم	6	77	
68,5	2,4	يراجع الخطط الموضوعية وبما يناسب تحقيق جودة الاداء المؤسسي	7	71	
62,10	1,85	يستخدم التحفيز والتشجيع والمكافأة للاداء الوظيفي الأفضل	8	68	
62,10	1,85	يقوم بتقييم واشراف مستمر للجان العاملة في القسم	9	66	
62,4	1,87	يعمل على زيادة النمو المهني وتطوير العاملين في القسم	10	65	
60	1,8	الانفتاح على المديرية التي حققت انجازات للاستفادة من تجاربهم	11	73	
59,70	1,79	يحفز العاملين لعمل الدراسات والبحوث التربوية لتطوير عمل القسم	12	64	
58,30	1,75	زج العاملين بورش ودورات تدريبية حديثة لرفع مستوى ادائهم	13	70	
54,76	1,64	يمتلك القدرة على تهيئة قيادات واعدة للمستقبل	14	75	
53,30	1,6	يقوم بمراجعة تقييمية شاملة لمخرجات للقسم	15	62	
45,81	1,30	يشجع على حضور المؤتمرات والدورات العلمية التخصصية للعاملين	16	72	
63,81	1,9				المجال ككل

### جدول رقم (5)

يبين قيم الاوساط المرجحة والاوزان المنوية لعينة البحث حسب متغير العنوان الوظيفي

ت	العنوان الوظيفي المجالات	الموظفين الإداريين	المشرفين الفنيين
		الوزن المرجح	الوزن المرجح
1	كفايات الصفات الشخصية الذاتية	77,76	2,33
2	كفايات العلاقات الانسانية	76,81	2,30
3	كفايات التخطيط والتنظيم	67,73	2,03
4	كفايات اتخاذ القرار	68,05	2,04
5	كفايات التركيز على رضا المستفيد	66,66	2
6	كفايات التحسين المستمر	62,50	1,88

ومن خلال ملاحظة الجدول (3) والذي يبين قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لعينه البحث ولجميع المجالات تراوحت بين ( 1,90-2,34 ) باوزان مئوية ( 63,33- 77,52 ) على التوالي ولو نظرنا الى نتائج جميع القيم لوجدناها لم يحصل اي مجال على تقدير جيد جدا او امتياز وهذا مؤشر يستدعي الوقوف عنده واعادة النظر في معايير اختيار الافراد للادارات القيادية في وزارة التربية أو تأهيلهم لانهم لم يصلوا الى مستوى عال من تحقق المعايير في اي مجال من المجالات الستة وكالاتي:-

1- بالنسبة للهدف الاول لمعرفة الكفايات القيادية لمديري اقسام النشاط الرياضي يتضح من النتائج ان مجالي الكفايات الذاتية والشخصية ومجال كفايات العلاقات الانسانية بلغت قيمها اعلى قيم المجالات ككل حيث بلغت ( 2,20 - 2,33 ) باوزان مئوية ( 77,69- 77,96 ) على التوالي وبتقدير جيد من وجهة نظر العاملين إذ تمتع مدرائهم بدرجة جيدة من السمات الايجابية التي تمثل الطموح والمثابرة والعمل وتحمل المسؤولية والموضوعية فضلا على الدافعية والشجاعة والثقة بالنفس اضافة الى مجال العلاقات الانسانية ومراعاته لظروف العاملين لديه وتهيئة مناخ يسوده التعاون والعمل بروح الفريق والاجواء المناسبة وتحقيق المساواة بينهم وان هذه السمات تعد دليلا ايجابيا لحسن التعامل فالصفات الشخصية هي المحرك والموجه للطاقات من خلال ما يقوم به من دور قيادي كما يؤكد (عبد الهادي:2005: 116) "ان من مبادئ تقييم الاداء يجب مراعاة شقين اساسيين هما مدى كفاءة الفرد في اداء العمل وصفاته الشخصية مثل القيم والمبادئ وامكانية الاعتماد عليها فضلا عن وجود مناخ يوفر التعاون وروح الفريق بين المجموعة مما يزيد الانجاز والتواصل بانفتاح ومصداقية اضافة الى الالتزام والتجديد " ويضيف ايضا ان للقائد الاداري في المجال الرياضي دوراً مهماً في تنسيق العمل الاداري وتنظيمه بكل جوانبه من اجل تحقيق هدف المؤسسة وتحديد سلوك الاخرين ودفعهم برغبة صادقة نحو انجاز الاعمال بكفاءة .

ويشير اندرسون (Anderson:2002) ان من الكفايات القيادية لرئيس القسم ليس كما يعتقد البعض بانها تطوير اعضاء القسم بل التوازن بين اهداف القسم وتطويره من ناحية والاستجابة الى اهداف متطلبات الاعضاء والعمل على تطويرها من جهة اخرى حيث ان امتلاك

تلك الكفايات القيادية في تحقيق ذلك دليل على قدرة قيادية ناجحة.

فعليه ان ديناميكية التعامل مع الجماعة هي ممارسة عملية فعالة تؤدي الى نتائج مثمرة في العمل فدرجة تعاملهم تعزز العلاقة بين العاملين ويخلق مناخاً صالحاً وعلاقة ايجابية للعلاقات الانسانية بين القائد الاداري ومروسيه ويستطيع القائد ان يؤثر على المرؤسين عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرارات المطلوبة واحترام الفروق الفردية بينهم وتحقيق مطالبهم لما له من تاثير ايجابي على سلوكهم وبالتالي تطور ادائهم .

ويشير ( الخولي :2005 :13) " ان اتجاهات المرؤوسين نحو رئيس القسم وادائه الاداري والقيادي هو مقياس أكيد لنجاح القسم وقدرته على تحقيق غايات المؤسسة وسياستها ومنطلق مضمون لتحقيق ذلك الاداء وقاعدة موضوعية لتباين مكانم الخلل ثم اقتراح الحلول والخطوات المناسبة لمعالجة اوجه القصور في الاداء "

اما مجالي كفايات التخطيط وكفايات اتخاذ القرار قد بلغت اوساطها المرجحة ( 2,34-2,6 ) يقابلها اوزان مئوية ( 67,53- 68,88 ) على التوالي وقد حصلت على تقدير متوسط هذه المؤشرات تعد مقبولة نوعا ما ولكنها لاتلبي الطموح لما لها من أهمية في العمل القيادي من خلال ملاحظة الفقرات التي حصلت على قيم ضعيفة تحت مستوى عتبة القطع هي انه لا يمتلك رؤية مستقبلية لتطور الية عمل وهيكلية القسم وضعف الخطط التطويرية للعاملين ذوو الاداء الواطيء وضعف البرامج الشاملة والمتكاملة لتطوير القسم وتتفق الباحثة مع ما يؤكد (جلال: 2014 : 126) " وان نجاح عملية ادارة الجودة الشاملة تعتمد بدرجة كبيرة على القيادة والتخطيط ايضا وعلى ادراك القائد بضرورة توفير النوع المناسب من الاداء الاداري الصحيح " فالتخطيط يعد من الانشطة الاساسية للقيادة وان ادارة المؤسسات تتطلب قيادة مؤهلة من جميع الجوانب تمتلك الدراية والتخطيط والقرار السليم فهي ضرورة لايمكن الاستغناء عنها في جميع مؤسسات الدولة ومنها المؤسسات التربوية الرياضية حيث تتطلب جهدا اضافيا وذلك لتنوع الانشطة والفعاليات لبرامجها ويؤكد ايضا (Bright:2001:29) "ان على قمة الكفايات القيادية التي يجب ان يمتلكها المدراء هي قدرتهم على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المتعلقة باداء المهام " فعليه يعد اتخاذ القرار هو جوهر عملية القيادة واهم السمات التي تميز القائد الفاعل عن غيره كما انه نقطة الانطلاق نحو جميع الخطوات والفعاليات التي تتم داخل المؤسسة وفي اطارعلاقتها الخارجية .

اما مجال التركيز على رضا المستفيد حيث بلغت قيمة الوسط المرجح ( 1,93) بوزن مئوي (65,52) وحصلت على تقدير لفظي ضعيف وهذا اقل من مستوى العتبة البالغ (66,66) وهذه المؤشرات في غاية الاهمية ينبغي الوقوف عندها ومراجعة معمقة شاملة واتخاذ الاجراءات اللازمة وبخاصة الفقرات الخمس الاخيرة في المجال لان هذه المؤشرات تشير وتؤكد الى مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية وهذه القيم التي ظهرت تشير الى ضعف الاداء في هذا المجال بالذات فالتركيز على رضا المستفيد من اولويات ادارة الجودة التي تبدأ بالمستفيد والتركيز عليه غاية في الاهمية لانه يشكل المحور الاساس في تجويد العمل تبدأ باحتياجاته وتنتهي بتقديم الخدمات التربوية ذات النوعية العالية له ولتحقيق النتائج المرجوة يجب معرفة من هم المستفيدين من الخدمة التعليمية والتربوية من مخرجات مديريات النشاط الرياضي والمدرسي وفي مجالي التربية الرياضية والفنية وبما يتناسب مع متطلبات المجتمع المحلي فالجودة هي الوفاء بمتطلبات المستفيد لتحقيق الاحتياجات المطلوبة للوصول الى درجة التميز بالعمل .

اما مجال كفايات التحسين المستمر فبلغت قيمة الوسط المرجح ( 1,90) بوزن مئوي (63,33) نلاحظ القيم الضعيفة للفقرات هي ضعف الانفتاح على المجتمع المحلي والمنظمات وضعف تقييم وتقويم العمل والعاملين فضلاً عن عدم تطوير العاملين بزجهم في دورات وورش تدريبية تساعد على التنمية المهنية وتهيئة قيادات واعدة للمستقبل فالتحسين المستمر له أهميته الكبيرة في تطوير المؤسسة التربوية لكي تنهض وتواكب التطورات السريعة الحديثة لتحقيق الانجازات المطلوبة لان ادارة الجودة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتحسين المستمر وتمتاز بالاستمرارية ومن مداخل الجودة التي اكد عليها (الترتوري وآخرون : 2009 :38) هو "مدخل يقوم على فرق العمل والتحسين المستمر وليس العمل الفردي المنقطع فهو يعتمد على تعاون وتفاهم وترباط وتشابك كل افراد المؤسسة لانجاز الاعمال بمشاركة وتفهم واقتناع كل فرد فيها بمبادئ الجودة" فالتحسين المستمر يشمل كل المستويات والمجالات الوظيفية للمؤسسة ويتم باستثمار الموارد البشرية والمادية كافة لتحقيق ذلك ويؤكد (عبد الجبار : 2005 : 38) " ان ما يتمتع به المديرين من قدرات قيادية تعد المرتكز الاساسي الذي اتجهت اليه مضامين الفكر المعاصر فاختيار القادة وتنمية مهاراتهم من اهم ماتعنى وتطمح

اليه البلدان " وهذا يتفق مع ماكدته (شحات: 2016: 597) "ان عملية تحسين الاداء المؤسسي هي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة شاملة تتم على وفق استراتيجيات تشمل العمليات والهياكل والموارد والتكنولوجيا .

2- اما بالنسبة للهدف الثاني في معرفة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير العنوان الوظيفي حيث ظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى امتلاك مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي للكفايات القيادية بحسب متغير العنوان الوظيفي كمشرفين فنيين وموظفين اداريين .

ومن خلال النتائج التي ظهرت ترى الباحثة ان أهمية تقييم الاداء هو لتبسيط الضوء على مدى كفاية القائد الرياضي في استغلال ادارة الموارد البشرية والمادية بصورة افضل ولتحقيق اداء عالي يتناسب واهداف القسم فضلا عن رفع مستوى جودة الاداء الوظيفي وتوفير فرص ظهور القيادات التربوية الجديدة و يحقق مدخلا جديدا لاعادة النظر بتوزيع المسؤوليات والادوار لما تتطلبه القيادة من مهام وواجبات واسعة وتماشيا للتطور الحديث ومع فلسفة وزارة التربية في ان تعهد الوظائف القيادية الوسطى والعليا الى الاكفاء من العاملين القادرين على النهوض باعباء هذه الوظائف والارتقاء الى مستوى مسؤولياتها ومهامها واهدافها حيث لا يستطيع رؤساء الاقسام تخطي التحديات والازمات والمتغيرات الا اذا كانوا يمتلكون الكفايات القيادية اللازمة التي تمكنهم من احداث نقلة نوعية في مجال الرياضة المدرسية والفنية المكمل للبرامج والمناهج التربوية لوزارة التربية واحدى روافدها القيمية واذا ما كثفت الجهود لتحسينها فهي تحقق مخرجات تربوية عالية الجودة.

#### 4-الخاتمة

من خلال ماتقدم توصلت الباحثة الى :-

امتلاك مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي الكفايات القيادية بدرجة جيدة في مجالي الكفايات الذاتية الشخصية ومجال كفايات العلاقات الانسانية وبدرجة متوسطة في مجالي كفايات التخطيط والتنظيم وكفايات اتخاذ القرار وبدرجة ضعيفة في مجالي كفايات التركيز على رضا المستفيد والتحسين المستمر ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة البحث حسب متغير العنوان الوظيفي حول امتلاك

مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي للكفايات القيادية وتوصي الباحثة بضرورة تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة في ادارة وقيادة مؤسساتنا التربوية باعتماد استراتيجية شاملة متكاملة كمدخل للاصلاح والتغيير الشامل تركز على القيادات والادارات الوسطى واعداد معايير ومؤشرات لتقويم اداء القيادات الرياضية على وفق المهام والكفايات المطلوب توافرها ولتكون مقياسا موضوعيا لاصدار الاحكام واختيار الافراد لشغل المناصب الادارية في وزارة التربية فضلاً عن وضع برامج تاهيلية وتدريبية وورش عمل لمديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لمعالجة ضعف الاداء وخاصة في المجالات التي حصلت على قيم متدنية في البحث واعادة النظر في الاسس المعتمدة لاختيارهم كونها وظيفة تتطلب مهارات وكفايات قيادية ادارية وضرورة انشاء شعبة لادارة الجودة الشاملة في اقسام مديريات النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية هدفها نشر ثقافة الجودة الشاملة و اجراء التقييمات والتحسين المستمر وبما ينسجم واستراتيجية وزارة التربية.

### المصادر والمراجع

- الترتوري ،محمد عوض وآخرون ،ادارة الجودة الشاملة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط 1، عمان، 2009،
- عيشاوي ،احمد ، ادارة الجودة الشاملة ( TQM ) السبيل لتحقيق الاداء المنظمي المتميز ، مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ،الجزائر، 2013
- الخولي ،عليان عبد الله ، القسم الاكاديمي في الجامعة الدور والمفهوم ،مجلة الجودة والتعليم العالي ،مجلد1، عدد 2 ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2005،
- عبد الجبار ، صبري ،المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة لتربية ديالى ،مجلة الفتح ،عدد22، جامعة ديالى ، 2005 .
- عبد الهادي ،مازن وتحسين عبد الكريم ، تقييم الاداء الاداري للقيادات في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسين ،مجلة علوم التربية الرياضية ،جامعة بابل ،عدد1، مجلد 4 ، 2005،

- جلال ،محمد علي ، تقويم اداء القيادات الرياضية الاكاديمية لكليات التربية الاساسية على وفق مبادئ بالدريج للجودة ، مجلة علوم التربية الرياضية ،مجلد7 ،عدد6، بغداد ،2014 .
- المصري ،مروان وليد ، تطور الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،2007.
- الشوك ، نوري ورافع الكبيسي، دليل البحوث لكتابة الأبحاث في التربية الرياضية: (بغداد، ب.م، 2004).
- شحات ،هناء ، دور المؤشرات التعليمية في تقويم اداء المؤسسات التعليمية ،المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ،القاهرة 2016 .
- Bright,2001,the American leadership ,san Francisco jossey-bass,p29

