تقييم خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية

زيد زهير عز الدين الطائي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
zaid.com8812@gmail.com
رياض احمد اسماعيل الاشريفي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
d.rhayed@uomosul.edu.iq

تاريخ تسليم البحث (٢٠٢٠/١١/٢٩) **تاريخ قبول النشر (٢٠٢١/١/٥)**

الملخص

يهدف البحث الى :

- بناء مقياس خصائص التميز الإداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية.
- التعرف على مستوى خصائص التميز الإداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية.

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح، وضمت عينتي البناء والتطبيق النهائي (٢٤٩) (١٦٦) فرداً على التوالي من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية ، وللحصول على البيانات تم بناء مقياس لخصائص التميز الاداري والمتمثلة بـ(الرؤية الابداعية،و الثقة بالنفس والآخرين ،والتغيير ،والجرأة على ابداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الادارية) وقام الباحثان بتطبيقه بعد توافر الشروط العلمية فيه، وعولجت البيانات احصائيا من خلال الوسط الحسابي، والنسبة المئوية والارتباط البسيط واختبار (ت) لعينتين مستقلتين ومعامل الفاكرونباخ.

واستنتج الباحثان الآتي :

- التوصل الى مقياس خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية مع فاعليته في القياس.
- يمتلك مديرو اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية مستواً مرتفعاً في اغلب خصائص التميز الاداري وبشكل عام من وجهة نظر الملاكات الرياضية العاملة في هذه الاقسام باستثناء خاصية التغيير والتي ظهرت لدى المديرين بمستوى متوسط.

الكلمات المفتاحية : خصائص التميز الاداري ، أقسام النشاطات الطلابية، الملاكات الرياضية.

Evaluating the Managerial Excellence Characteristics of students' Activities Departments Managers at Iraqi Universities from the Sport Employees' Point of View

Zaid Zuhair Ezzuldidn AlTaee *College of Physical Education & Sports Sciences / University of Mosul*

Reyadh Ahmed Ismael AlEshrefi
zaid.com8812@gmail.com
College of Physical Education & Sports Sciences / University of Mosul
d.rhayed@uomosul.edu.iq

Received Date (29/11/2020) **Accepted Date (05/01/2021)**

ABSTRACT

The current research aims at :

- Build a scale of the managerial excellence characteristics for the managers of students' activities departments in the Iraqi Universities from the sport employees' point of view.
- Identifying the level of the managerial excellence characteristics of the student' activities departments managers in the Iraqi Universities from the sport employees' point of view.

The researchers used the descriptive method by surveying. The samples of building and final application included (249) and (166) individuals respectively, who are staff working at the department of students' activities at the Iraqi government universities. In order to obtain the data, a scale was constructed for the managerial excellence characteristics, represented by (innovative vision, self-confidence, & confidence in others, change, the courage to demonstrate the opinions and suggestions and the managerial independence). The two researchers applied the scale after verifying its scientific requirements. Data was processed statistically using some statistical tools like: the arithmatic average, percentage, simple correlation and T test for two independent samples in addition to Alpha Kronbach coefficient.

The researchers concluded the following:

- Obtaining the scale of managerial excellence characteristics for the managers of students' activities departments at the Iraqi government Universities and this scale is effective in terms of measurement.
- Managers of students' activities departments at the Iraqi government universities enjoy a high level of most of the managerial excellence characteristics from the sport employees' point of view who work in these departments except for the change characteristic that was of moderate level.

Keywords : Managerial excellence characteristics, students' activities departments, sport employees.

١ – التعريف بالبحث :

١ – ١ المقدمة وأهمية البحث :

شكلت المؤسسات والمنظمات سمة مميزة في الحياة الانسانية المعاصرة لما تقدمه من منافع ومصالح في مجالات متنوعة وحسب أختصاصها وأنشطتها، وللمحافظة على أستمرارية جودة ماتقدمهُ من خدمات وتحقيق النجاحات المتواصلة اعتمدت على مرتكزات عدة يأتي في مقدمتها وجود قيادة فعالة تعمل على ادارة العمل وتنظيمه وتوجيهه ومتابعة الجهود لضمان تنفيذ المطلوب منها و الحصول على النتائج المتوخاة، فالقيادة كما يشير (داغر وصالح) عملية حيوية لادامة عمل وأشغال وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منتظم، وبما انها حيوية لكل التجمعات الاجتماعيه تقريباً فأن منظورها ونطاقها في السعة يكاد يشمل كل مايتعلق بنشاط مشترك (داغر وصالح،٢٠٠٠، ٤١)،كما يذكر (علاوي)

أنه يكاد يتفق العديد من الباحثين على ان الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الانشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أو الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبير منه الى مدى قدرة وفعالية وتوفيق القيادة (علاوي،١٩٩٨،٣٩).

ومن الملاحظ ان اهتمام الدولة بالجانب الرياضي توزع على مختلف شرائح وفئات المجتمع الإانه انصب على الشباب كونهم يشكلون ركناً من اركانها ورافداً استراتيجياً لنهضتها، فضلاً عن انهم يمثلون ابهى صور مخرجاتها وثمرة جهودها ، ومن بين اهم هذه المنظمات الراعية للشباب تبرز الجامعات كمنظمات تعليمية عامة تضطلع بأدوار مهمة بحكم عملها وطبيعة اهدافها وتنوع نشاطاتها والمستفيدين من خدماتها ومنها الرياضية التى تأخذ مكاناً بارزاً في البرامج الجامعية، وتعد احد معايير قوة هذه البرامج والاكثر تأثيراً في العمل مع الطالب الجامعي لذا كانت عمليات ادارتها وتنظيمها من اهم وادق المهام الملقاة على عاتق قسم النشاطات الطلابية كونه المسؤول عن تنظيم جميع جوانب متطلبات الممارسة الرياضية الجامعية واقامة بطولاتها ومتابعة انشطتها الرياضية الداخلية والخارجية وتقديم خدمات رياضية متميزة ومتجددة بناءً على تطور العلوم الرياضية وكافة متعلقاتها البشرية والتنظيمية والمادية والمالية والتكنولوجية، فضلاً عن استيعابها للعوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها، وعليه يبرز قسم النشاطات الطلابية ضمن الجامعات العراقية كتنظيم هادف الى البناء الشامل والمتكامل للطلبة ومنهم الرياضين من خلال تضافر جهود عدة يأتي في مقدمتها الملاكات الرياضية العاملة في هذا القسم من إداريين ومدربين، ويمكن ان تلعب الادارة العليا لهذه الاقسام متمثلةً بمدرائها دوراً رئيساً في الوصول الى هذه المخرجات النوعية في ضوء ماتمتلكه من امكانات وتجارب لانعكاسها على مجمل مفاصل وموارد الحركة الرياضية عبر خصائص متميزة اهلتها لتكون قادرة على قيادة العمل الاداري الرياضي، كما شكلت مناطق تأثير على مجمل بيئة العمل التنظيمي الداخلية وعلاقتها الخارجية. ومن هنا تتجلى اهمية البحث في دراسة خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية الحكومية الذي يعد موضوعاً ادارياً حديثاً وتوظيفه في احدى المؤسسات التعليمية الحيوية متمثلة بقسم النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية ولاسيما انه لم يتم دراستها في المجال الرياضي تستهدف تقويم مايمتلكه مدرائها من خصائص للتميز الاداري لتعزيز نقاط القوة فيها ومعالجة جوانب ضعفها للمساهمة في تطوير القدرات القيادية لمدراء المؤسسات الرياضية. كما ان هذه الدراسة ستتيح اجراء دراسات مستقبلية متنوعة بارتباطاتها مع مفاهيم ادارية اخرى من خلال عينات منظمات ومؤسسات رياضية اخرى.

١-٢ مشكلة البحث :

تواجه المنظمات الرياضية باختلاف أنواعها ونشاطاتها وعملياتها ظروف وضغوطات تتفاوت في شدتها وتاثيراتهاومخرجاتها تبعاً لأساليب التعامل الاداري معها ، وهي بذلك تحتاج الى قيادات تمتلك القدرات والمؤهلات والخصائص المميزه حتى تستثمرها في تحسين بيئة عملها الداخلي وتطويرتفاعلها مع

محيطها الخارجي،لعكس صورة واقعية عن حيوية تفاعلاتها وقوة عملياتها ورصانه تحركاتها وتوظيف قدراتها وديمومة مواردها من خلال توفير الاحتياجات المتعلقه بنمو المؤسسة واستمراريتها وكذلك في المحافظة على كيانها وتماسكها واهتمامها بأعضائها، ومن جهة أخرى فأن نقص خصائص التميز الإداري لدى القيادة الادارية الرياضية او ضعف مقدرتها على توظيفها وترجمتها بشكل مؤثر في الاداء بطرائق فعالة سوف يعيق مواجهة المنظمة للتحديات ويزيد من مخاطر تعرضها لمشاكل في الأداء الإداري في كافة مفاصل العمل التنظيمي ومخرجاته، ولما كان قسم النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية يشكل احدى أركان العمل الرياضي مع الشباب ويحتاج الى عدة جهود لتدعيم نشاطاته وترصين عمله وتقيم نتائجه، ومن هذه الجهود الدراسات العلمية الموضوعية والهادفة الى تقويم مختلف اوجه مدخلاته وعملياته ومخرجاته وما يرافق ذلك من تطبيقات ادارية وفنية ومسانده،ونظرا لعدم وجود دراسة علميه تعطي صورة واضحة عن مستوى خصائص التميز الإداري لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية

لذا تتركز مشكلة البحث في التساؤل الآتي :

- هل يمتلك مديرو اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية خصائص التميز الاداري ؟ وماهو مستوى هذه الخصائص لديهم ؟

١-٣ اهداف البحث :

يهدف البحث الى :

- بناء مقياس خصائص التميز الإداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية.
- التعرف على مستوى خصائص التميز الإداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية .

١-٤ مجالات البحث :

- المجال البشري : الملاكات الرياضية العاملة في قسم النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية الحكومية ماعدا جامعات اقليم كوردستان العراق.
- المجال المكاني : اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية.
- المجال الزمني : للمدة من ٢٠١٩/١٢/٢٣ الى ٢٠٢٠/١١/١٠.

١-٥ تحديد المصطلحات :

خصائص التميز الإداري : هي مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في الإداري حتى يكون ادارياً متميزاً وتتمثل في امتلاكه للرؤية الابداعية والثقه بنفسه وبالآخرين وكذلك القدره على التعامل مع مقتضيات التغير مع القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، فضلاً عن جرأته على ابداء الآراء والمقترحات مع تمتعه بالاستقلالية الادارية. (السكارنه،٢٠١٠،١٨٢-١٨٣).

ويعرفها الباحثان إجرائياً : بأنها محصلة ما يمتلكه مدير قسم النشاطات الطلابية من امكانيات وقدرات وصفات قيادية نوعية، تتمثل في امتلاكه للرؤية الابداعية، والثقة بالنفس وبالآخرين وكذلك القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير وتنفيذه ، فضلا عن جرأته على ابداء الآراء والمقترحات مع تمتعه بالاستقلالية الادارية وهو ما يمكنه من ادارة عمل وملاكات وموارد.

قسم النشاطات الطلابية : هو احد التشكيلات التابعة للهيكل الاداري في الجامعات العراقية ويعنى بالنشاطات الطلابية والكشفية والفنية للطلبة، وفيمايخص الجانب الرياضي فهو مسؤول عن إدارة وتنظيم الانشطة الرياضية الداخلية المتعلقة بالجامعات من خلال الاشراف على شُعب النشاطات الطلابية في الكليات، وكذلك يتولى مهمة الاشراف على النشاط الرياضي الخارجي للجامعة.

٢- اجراءات البحث :

٢-١ منهج البحث :

استخدام الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملائمته وطبيعة البحث الحالي.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته :

استخدام الباحثان الطريقة العمدية في تحديد مجتمع البحث والذي اشتمل كما موضح في الجدول (١) على (٥٥٦) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية، نظراً لان قسم النشاطات الطلابية يضم ثلاث شعب (الرياضية ، والكشفية ، والفنية) وتوافقاً مع توجه البحث واختصاص الباحثان بالمجال الرياضي لذا تقصدا بأختيار هذه العينة، وتتوزع هذه العينة في (٢١) جامعة عراقية حكومية بإستثناء الجامعات المستحدثة وجامعات اقليم كوردستان العراق، وتم الحصول على هذه الاحصائية بصورة موثقة ورسمية من خلال الاتصال بمدريري هذه الاقسام. وتفاصيل مجتمع البحث وعيناته موضحة في الجدول (١)

الجدول (١) يبين مجتمع البحث وعيناته

ت	اسم الجامعة	عدد افراد المجتمع	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة صدق البناء		عينتة	التطبيق
				الموزع	المستلم	الموزع	المستلم
١	الموصل	٥٦	٤	٣٣	٢٦	١٩	١٧
٢	كركوك	٢١		١٣	١٠	٨	٧
٣	الحمدانية	٥		٣	٢	٢	١
٤	تكريت	١٥		٩	٨	٦	٥
٥	سامراء	١٢		٧	٥	٥	٤
٦	ديالى	٢٠		١٢	٨	٨	٦
٧	التقنية الشمالية	١١		٧	٥	٤	٣
٨	بغداد	٦٦	٤	٤٠	٣٠	٢٢	٢٠
٩	المستنصرية	٥٠		٣٠	٢٣	٢٠	١٦
١٠	التكنولوجية	٢٨		١٧	١٥	١١	١٠
١١	بابل	٢٧		١٧	١٤	١٠	٩
١٢	الكوفة	٢٦		١٦	١٣	١٠	٨
١٣	كربلاء	٢٠		١٢	٩	٨	٦
١٤	الانبار	٣١		١٩	١٣	١٢	٩

١٥	الفلوجة	١١		٧	٤	٤	٢
١٦	المثنى	٢١		١٣	٩	٨	٦
١٧	القادسية(الديوانية)	٣٦	٤	٢١	١١	١١	٨
١٨	سومر	٩		٦	٣	٣	٢
١٩	ذي قار(الناصرية)	٢٤		١٥	١١	٩	٨
٢٠	البصرة	٤٥		٢٧	٢٢	١٨	١٤
٢١	ميسان	٢٢		١٤	٨	٨	٥
	الكلي	٥٥٦	١٢	٣٣٨	٢٤٩	٢٠٦	١٦٦

٢-٢-١ عينة التطبيق الاستطلاعي الاولي :

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (١٢) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية تم اختيارهم بطريقة عشوائية موزعين على ثلاث جامعات هي (الموصل ، بغداد، القادسية) وكما موضح في الجدول (١)

٢-٢-٢ عينة البناء :

شملت عينة البناء (٦٠,٧%) من مجتمع البحث والبالغ (٥٥٦)، اذ ضمت (٣٣٨) فرداً اختيروا بطريقة عشوائية من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية، وقد استطاع الباحثان الحصول على (٢٤٩) استمارة صالحة للتحليل الأحصائي وهي تشكل (٤٤,٧٨%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يتضمن تفاصيل هذه العينة.

٢-٢-٣ عينة التطبيق النهائي :

شملت عينة التطبيق على ما تبقى من مجتمع البحث من الملاكات الرياضية العاملة في قسم النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية حيث بلغ عددهم (٢٠٦) فرداً وهم يمثلون (٣٧,٠٥%) من مجتمع الدراسة بعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية وحصل الباحثان على(١٦٦) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية وهي تمثل (٢٩,٨٥%) من مجتمع البحث.

٢-٣ أداة البحث :

لغرض الحصول على البيانات المتعلقة بخصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية ولعدم العثور على مقياس لهذه الخصائص تطلب من الباحثين اتباع الخطوات العلمية في بناءه.

٢-٣-١ تحديد ابعاد مقياس خصائص التميز الإداري :

قام الباحثان بتحديد خصائص التميز الاداري من خلال الاطلاع على الادبيات والمراجع الخاصة بهذا الموضوع ومنها (القريوتي،٢٠٠٩، ٣٢٠-٣٢١) و (السكارنة،٢٠١٠، ١٨٢-١٨٣) و (المغربي ،٢٠١٦، ٣٣٨-٣٣٩) و (الشوا،٢٠١٦، ٢٢) والتي اتفقت على وجود ستة خصائص للتميز الاداري وهي (الرؤيه الابداعية، والثقة بالنفس والآخرين ،والتغيير، والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، والجرأة على ابداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الادارية)

٢-٣-٢ صياغة فقرات مقياس خصائص التميز الاداري :

بعد تحديد ابعاد خصائص التميز الاداري استفاد الباحثان من الاطلاع على الاديبات المتعلقة بهذه الخصائص ممامكنه من صياغة (٣٦) فقرة موزعة بواقع (٦) فقرات لكل خاصية من خصائص التميز الاداري الست آنفاً المذكورة كما تضمنت الصورة الاولية التي توصل اليها الباحثان اقتراح نموذج خماسي لبدائل الاجابة هو(دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً) وتحمل الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي.

٢-٣-٣ الصدق الظاهري :

يشير (عويس) الى انه يمكن ان يعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المتخصصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا اقر الخبراء ان هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه فإنه يمكن الاعتماد على حكم الخبراء (عويس،١٩٩٩،٥٥)، وأكد (Fergson) انه يمكن اعتماد صدق المحكمين للخبراء نوعاً من الصدق الظاهري (Fergson,1981,104) ، لذا قام الباحثان بعرض المقياس بصورته الاولية على مجموعة من المحكمين الواردة اسمائهم في الملحق (١)، لغرض الحكم على صلاحية الابعاد ووضوح الفقرات وملائمتها لطبيعة المقياس وعينة البحث كما طلب منهم ابداء ملاحظاتهم حول حذف او تعديل اودمج اونقل او اضافة اية فقرات يرونها وابداء رأيهم حول بدائل الاجابة واوزانها، وتم الاعتماد على النسبة المئوية كوسيلة للحصول على نسب الاتفاق كما مبين في الجدول رقم (٢).

الجدول (٢) يبين نسب اتفاق المحكمين على فقرات مقياس خصائص التميز الإداري

ت	البعد	تسلسل الفقرة	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين غير الموافقين	نسبة الاتفاق
أولاً	الرؤية الابداعية	١	١٧	٠	%١٠٠
		٢	١٤	٣	%٨٢.٣٥
		٣	١٣	٤	%٧٦.٤٧
		٤	١٦	١	%٩٤.١٢
		٥	١٦	١	%٩٤.١٢
		٦	١٤	٣	%٨٢.٣٥
ثانياً	الثقة بالنفس وبالاخرين	١	١٧	٠	%١٠٠
		٢	١٧	٠	%١٠٠
		٣	١٣	٤	%٧٦.٤٧
		٤	١٥	٢	%٨٨.٢٤
		٥	١٦	١	%٩٤.١٢
		٦	١٥	٢	%٨٨.٢٤
ت	البعد	تسلسل الفقرة	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين غير الموافقين	نسبة الاتفاق
ثالثاً	التغيير	١	١٧	٠	%١٠٠
		٢	١٥	٢	%٨٨.٢٤
		٣	١٦	١	%٩٤.١٢
		٤	١٥	٢	%٨٨.٢٤
		٥	١٧	٠	%١٠٠
		٦	١٥	٢	%٨٨.٢٤

رابعاً	التكيف والتجريب والتجديد	١	١٣	٤	%٧٦.٤٧ *
		٢	١١	٦	%٦٤.٧١
		٣	١٣	٤	%٧٦.٤٧ *
		٤	١٤	٣	%٨٢.٣٥ **
		٥	١١	٦	%٦٤.٧١
		٦	١٠	٧	%٥٨.٨٢
خامساً	الجرأة على طرح الاراء والافكار	١	١٦	١	%٩٤.١٢
		٢	١٥	٢	%٨٨.٢٤
		٣	١٦	١	%٩٤.١٢
		٤	١٤	٣	%٨٢.٣٥
		٥	١٧	٠	%١٠٠
		٦	١٣	٤	%٧٦.٤٧
سادساً	الاستقلالية الادارية	١	١٧	٠	%١٠٠
		٢	١٥	٢	%٨٨.٢٤
		٣	١٤	٣	%٨٢.٣٥
		٤	١٣	٤	%٧٦.٤٧
		٥	١٤	٣	%٨٢.٣٥
		٦	١٣	٤	%٧٦.٤٧

*الفقرات (٣،١) تدمجان وتنقلان الى بعد التغيير

**الفقرة (٤) تنقل الى بعد التغيير

يتضح من الجدول (٢) الآتي :

حصول جميع فقرات خصائص (الرؤية الابداعية، والثقة بالنفس وبالعاملين معه، والتغيير، والجرأة على طرح الآراء والافكار، والاستقلالية الادارية) على نسبة اتفاق صلاحية لاتقل عن (٧٦,٤٧%) على وفق آراء المحكمين.

فيما يخص خاصية التكيف والتجريب والتجديد تبين الآتي :

أ- حذف الفقرات (٦،٥،٢) لنيلها نسب اتفاق اقتربت (٥٨,٨٢% - ٧١,٦٤%) وهي اقل من نسبة الاتفاق المعتمدة للصلاحية والبالغة (٧٥%) والذي يشير اليها (Bloom) الى انه على الباحث ان يحصل على نسبة اتفاق للخبراء في صلاحية العبارات وامكانية اجراء التعديلات بنسبة لا تقل عن (٧٥%) فاكثر من تقديرات الخبراء (Bloom,1983,126)

ب- دمج الفقرتين (٣،١) بفقرة واحدة ، ونقلهما الى بعد التغيير على وفق رأي (٧٦,٤٧%) من المحكمين

ج- اتفق المحكمين وبنسبة (٨٢,٣٥%) على نقل الفقرة (٤) الى بعد التغيير.

وبهذا تم حذف هذه الخاصية من المقياس لتداخلها بشكل كبير مع خاصية التغيير حسب رأي المحكمين .

كما اجمع المحكمون على صلاحية بدائل الاجابة المقترحة واوزانها وبذلك استقر المقياس على وفق اجراءات الصدق الظاهري على (٣٢) فقرة موزعة خمسة خصائص للتميز الاداري هي (الرؤية الابداعية ، والثقة بالنفس وبالعاملين معه ، والتغيير،والجرأة على طرح الآراء والافكار، والاستقلالية الادارية) وبواقع (٦،٦،٨،٦،٦) فقرة على التوالي.

٢-٣-٤ صدق المحتوى :

ان صدق المحتوى يتحقق من خلال الحكم على مدى تمثيل المقياس للميدان الذي يقيسه ، ويتم ذلك من خلال اختيار اسئلة الاختبار التي تمثل ميدان المقياس تمثيلاً احصائياً صحيحاً، وكذلك تحليل الناحية التي يراد قياسها تحليلاً يكشف عن عناصرها المختلفة واقسامها الرئيسة، ثم يفصل كل قسم الى اجزائه وتوضع اسئلة عن هذه الاجزاء (كوافحة،٢٠١٠،١١٧) ومن هذا المنطلق توصل الباحثان الى صدق المحتوى من خلال الاطلاع على المصادر المتعلقة بالمقياس وتحديد الخصائص المكونه له وفقاً للإجراءات العلمية مع تحليل الباحثان لمحتوى تلك الخصائص، وذلك بغرض تشكيل صورة واضحة وشاملة ومتكاملة عنها والتوصل الى تعريف مناسب لكل منها، مع توظيف الباحثان لكل ما ذكر من اجل صياغة الفقرات وبما يتلائم مع طبيعة اهداف البحث وعينته ،وقد تحقق ذلك من خلال اتفاق المحكمين عند استخراج الصدق الظاهري للمقياس، فضلاً عن توصل الباحثان الى تعريف لمفهوم خصائص التميز الإداري.

٢-٣-٥ التطبيق الاستطلاعي الاولي :

تم تطبيق المقياس على عينة التطبيق الاستطلاعي الاولي والبالغة (١٢) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في جامعات (الموصل،بغداد، القادسية) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكما موضح في الجدول(١)، وقد تبين للباحثان ان فقرات المقياس واضحة وطريقة الاجابة عليها مفهومة، كما تم تحديد زمن الاجابة عن الفقرات من خلال المستجوبين انفسهم والذي بلغ متوسطها (٩) دقيقة .

٢-٣-٦ صدق البناء :

تم ايجاده للمقياس باعتماد اسلوبين هما تمييز الفقرات والاتساق الداخلي على الاستمارات التي حصل عليها الباحثان من عينة صدق البناء والبالغة (٢٤٩) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

٢-٣-٦-١ القوة التمييزية للفقرات :

تم ايجادها لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام المجموعتين المتطرفتين وبواقع (٢٧%) لكل منهما وبذلك بلغ عدد الاستمارات (٦٨) استمارة لكل مجموعة، وتم ايجاد القيم التائية بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس كاساس للتمييز، وقد تبين للباحثين ان جميع الفقرات قد ميزات بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا،وكما موضح في الملحق (٣).

٢-٣-٦-٢ الاتساق الداخلي :

لتحرير درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي قام الباحثان بايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة وكل من درجة الخاصية التي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمقياس ، وتم اجراء هذين الارتباطين على (٢٤٩) استمارة والمتضمنة (٣٢) فقرة، وقد تبين ان جميع الفقرات متسقه داخلياً كما موضح بالملحق (٣).

٢-٣-٧ الثبات :

استخدم الباحثان معامل الفاكرونباخ للتحقق من توفر الثبات في المقياس على استمارات عينة البناء والبالغة (٢٤٩) استمارة والمتضمنة (٣٢) فقرة في كل استمارة، وبلغ معامل الفاكرونباخ (٠,٩٠) مما يدل على تمتع المقياس بدرجة ثبات عالية.

٢-٣-٨ وصف المقياس بصورته النهائية :

تضمن مقياس خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية (٣٢) فقرة والواردة صيغته النهائية في الملحق (٢) وهذه الفقرات موزعة على خمسة ابعاد هي (الرؤية الابداعية ، والثقة بالنفس وبالآخرين، والتغيير ،والجرأة على طرح الآراء والافكار، والاستقلالية الادارية) بواقع (٦،٦،٨،٦،٦) على التوالي ، وتم عرض المقياس باستخدام طريقة التسلسل المنتظم للفقرات وذلك لمساعدة المستجوب على تركيز القراءة وترابط الرؤية المطروحة لكل خاصية وعدم تشتت ذهنه للحصول على نتائج دقيقة لها.

وفيما يخص بدائل الاجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في (دائماً،غالباً،احياناً،نادراً،ابدا) وتحمل الاوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستجابة على المقياس (١٦٠) درجة بينما تبلغ القيمة الدنيا له (٣٢) درجة.

٢-٣-٩ التطبيق النهائي للمقياس :

تم تطبيق مقياس خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية على عينة التطبيق النهائي البالغة (٢٠٦) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة فيها، وذلك بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الاجابة وقد امتدت مدة التطبيق من ٢ /٦ /٢٠٢٠ الى ٢٠٢٠/٧/١١ وقد حصل الباحثان على (١٦٦) استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية وهي تمثل (٢٩,٨٥%) من مجتمع البحث.

٢-٤ المعالجة الاحصائية :

استخدم الباحثان النسبة المئوية والوسط الحسابي و معامل الارتباط البسيط واختبار (ت) لعينتين مستقلتين ومعامل الفاكرونباخ كوسائل احصائية في هذه الدراسة.

٣- عرض النتائج ومناقشتها :

٣-١ عرض نتائج الهدف الاول :

الذي ينص على (بناء مقياس خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية).

وقد توصل الباحثان من خلال اجراءات الباب الثالث والموضح نتائجه في الصيغة النهائية لمقياس خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية وكما مبين في الملحق (٢).

٣-٢ عرض نتائج الهدف الثاني للبحث :

الذي ينص على (التعرف على مستوى خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية) ومناقشتها.

وقد حصل الباحثان على النتائج الآتية .

جدول (٣) يبين الاوساط الحسابية والنسب المئوية والمستوى لخصائص التميز الاداري والكلي

تسلسل الخصائص	خصائص التميز الاداري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
١.	الرؤية الابداعية	٢١.٩٥	%٧٣.١٧	مرتفع
٢.	الثقة بالنفس وبالاخرين	٢١.٦٣	%٧٢.١١	مرتفع
٣.	التغيير	٢٧.٨٦	%٦٩.٦٤	متوسط
٤.	الجرأة على ابداء الاراء والمقترحات	٢١,٠٤	%٧٠,١٤	مرتفع
٥.	الاستقلالية الادارية	٢١.٨٩	%٧٢.٩٥	مرتفع
	الكلي	١١٤.٤٠	%٧١.٥٠	مرتفع

يتضح من الجدول (٣) حصول مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية على مستوى (مرتفع) في اغلب خصائص التميز الاداري المتمثلة (بالرؤية الابداعية ، والثقة بالنفس وبالآخرين ، والجرأة على ابداء الآراء والمقترحات ،والاستقلالية الادارية) على وفق نسب المئوية قدرها (١٧,٧٣% ، ١١,٧٢% ، ٧٠,١٤% ، ٧٢,٩٥%) وذلك من خلال اوساط حسابية بلغت (٢١,٩٥ ، ٢١,٦٣ ، ٢١,٠٤ ، ٢١,٨٩) على التوالي،وفيما يتعلق بخاصية التغيير فقد كانت بمستوى (متوسط) لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية وذلك على وفق نسبة مئوية بلغت (٦٩,٦٤%) ومن خلال وسط حسابي قدره (٢٧,٨٦)،وبخصوص النتيجة الكلية لخصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية يتبين من الجدول ذاته حصولهم على مستوى (مرتفع) على وفق نسبة مئوية قدرها (٧١,٥٠%) وذلك من خلال وسط حسابي بلغ (١١٤,٤٠) .

ويرى الباحثان ان النتيجة المرتفعة لخاصية الرؤية الابداعية لمديري اقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية الحكومية تعود الى قدراتهم وخبراتهم والتي تعينهم على وضع تصورات متعددة بشكل ابداعي تساعدهم على مواجهة المشاكل التي تعوق عملهم مستثمرين الطاقات والامكانيات المتاحة بشكل متميز من خلال وضع استراتيجيات بعيدة المدى تسهم في إدارة عمل القسم وايجاد طرائق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز الاهداف المرسومة، وبهذا الخصوص يشير (ابو بكر) ان ابداع المدير يتمثل من خلال قدرته على استخدام امكانياته الذهنية والعقلية والاستفادة من الامكانيات والطاقات والموارد المتوفرة والممكنة وتسخيرها لتحقيق اهداف المنظمة(ابو بكر،٢٠٢٠،٤٦)، كما ان (ايوب) فيشير الى ان الرؤية الابداعية تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة من خلال افكاره المستجدة والانتفاع من الموارد المتاحة له، فالقدرة على الابداع من اهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الاداري في المنظمة (ايوب،٢٠٠٠،٣٨)

وبخصوص خاصية الثقة بالنفس وبالآخرين التي ظهرت بمستوى مرتفع فيعزو الباحثان ذلك الى شعور مديري اقسام النشاطات الطلابية بثقة عالية بنفسهم وبقدراتهم على ادارة الملاكات الرياضية

العاملة في القسم ونشاطاته ونقل هذه الثقة الى الملاكات الرياضية العاملة تحت قيادتهم مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم فضلاً، عن تعزيز هذه الثقة بامكانات معاونيهم في ادارة القسم في حالة عدم تواجدهم وهو مايكون مناخ ثقة ينعكس على استمرارية النشاطات المساهمة في الوصول الى الاهداف المتوخاة، فضلاً عن بناء قيادات مستقبلية متمكنة بالخبرات والتجارب التطبيقية، وبخصوص ذلك يذكر(يوسف،٢٠٠٩،٣١) الى انه لكي ينجح المديرون في ادوارهم فأنهم يحتاجون الى مهارات شخصية وان يحققوا درجة الرضاء عن اعمالهم بأنفسهم وذلك بمساعدة الاخرين من خلال الثقة بهم، كذلك يؤكد (ابو زايد،٢٠١٥،٢٤) على انه اذا اراد المدير ان يحقق التميز يجب علية زرع المحبة والتعاون والثقة اي انه يعمل على استيعاب المرؤوسين وكسب ثقتهم للعمل سوياً وطوعية لتحقيق اهداف ذلك التنظيم، ويلخص (كنعان) هذه التصورات ان يكون لدى المدير المتميز والناجح و المتمرس ثقة بالنفس التي بدورها تؤدي الى كسب ثقة الآخرين ومن مستلزمات التميز للمدير هو الثقة بالنفس وثقة الآخرين (كنعان، ٢٠٠٩،٣٢٩)

وفيما يتعلق بنتيجة خاصية التغيير والتي كانت بنسبة مئوية قدرها (٦٩,٦٤%) اي انها قريبة جداً من مستوى (مرتفع)، فأن الباحثان يعزوان هذه النتجية الى ان المدير هو اساس عملية التغيير اذ انه قائد التغيير في قسم النشاطات الطلابية حيث انه يجري التغييرات في القسم حسب حاجة القسم لهذه التغييرات ويعمل على توفير الاحتياجات اللازمة لاحداث هذا التغيير، وهذا بدوره سوف يشكل ثقافة تنظيمية لدى الملاكات الرياضية العاملة في قسم النشاطات الطلابية داعمة لعمليات التغيير، وهذا الامر سوف يقلل من مقاومة التغيير داخل قسم النشاطات الطلابية من قبل هذه الملاكات ، وبهذا الخصوص يذكر (حسين) ان المدير الاداري هو القائد للتغيير وهو حجر الزاوية في فعاليات مسارات التغيير ذاتها من خلال كيفية معالجة التفاصيل الادارية التي تسهم في تحسين الاداء والمتابعة للنتائج المتحققة وتحفيز العاملين وتهيئة البيئة المناسبة لهم لأجراء عملية التغيير(حسين،٢٠١٢،١٣) ويرى (اليوسفي و درويش) ان قدرة المديرين على تحقيق اعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية (اليوسفي و درويش،٢٠١٤،١١)، فالادارة الحديثة على وفق رأي (درويش واخران،٢٠٠٩،١٦) اصبحت لزاماً عليها ان تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والادوار التي تؤديها.

اما نتيجة مديري اقسام النشاطات الطلابية في خاصية الجرأة على ابداء الاراء والمقترحات التي ظهرت بمستوى (مرتفع)، فأن الباحثان يعزوان ذلك الى ان تطوير عمل القسم وتشخيص سلبياته والشفافية بين الجهات الداعمة والمعوقه له وبين موقفه الموضوعي من الافكار التي يطرحها العاملون معه بكل صراحه وبعيداً عن التميز والمحاباة مع الدقة في تحديد الملاكات الرياضية غير الملتزمة كلها تكون من صميم واجباته في التفكير الجدي وانتقاء الفرص الحقيقية وتجنب التهديدات الموجودة

والمحتملة والتي يمكن ان تشكل بتطبيقها ومخرجاتها اعمالاً نوعية تصب في مصلحة تحقيق اهداف القسم وتطوره اذا ماتم ادارتها بشكل فعال، وبهذا الخصوص يذكر (رشدي) ان المدير عند ابداء مقترحات تجاه امراً ما يعتبر مسؤولا عن درجة صحتها، ونجاح هذا المدير في عمله يكون مرهون بما تحققه هذه المقترحات من نتائج ايجابية ،فضلاً عن استخدام المنطق والتفكير السليم عند ابداء هذه المقترحات يؤدي الى تحقيق الاهداف وذلك باختيار افضل البدائل (رشدي،٢٠٠٩،٣٣)، كما يمكن تعزيز مناقشة هذه النتيجة الايجابية بما يمتلكه مديري اقسام النشاطات الطلابية من صفات شخصية وخبرة ولباقة تمكنهم من مناقشة رؤسائهم في الاوامر والتعليمات التي يصدرونها بشأن العمل الرياضي الجامعي بكل ثقة موضوعية اعطت لهم هذه القابلية، اذ يشير(السكارنه،٢٠١٠،٢٠٣) الى ان المدير المتميز يمكن ان يناقش الادارة العليا في بعض القرارات التي يراها غير مناسبة للمنظمة ككل.

وبخصوص نتيجة خاصية الاستقلالية الادارية لمديري اقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية الحكومية والتي ظهرت بمستوى (مرتفع) فأنه تعزى الى الإمكانات الذاتية والصفات الشخصية لمديري اقسام النشاطات الطلابية التي تساعدهم على الاستقلال بقراراتهم وتمكنهم من رفض اي تجاوز لصلاحياتهم دون الرجوع اليهم بالإضافة الى حماية الملاكات الرياضية العاملة في القسم من خلال احترام قرارتهم ومسؤولياتهم وكذلك تعزيز استقلاليتهم والمحافظة عليهم من اي ضغوط تعرقل عملهم ووجباتهم وكل ذلك من الطبيعي ان ينعكس على اعطاء مكانة تدعم عمل القسم وعلاقاته، حيث يذكر (ابو القمصان) ان استقلالية المدير يقصد بها ان يتحرر من كافة المؤثرات والضغوط التي قد تحيده عن مسار عمله وذلك على وفق الخطة التي رسمها (ابو القمصان،٢٠٠٧،٢٥) وذكر (Wyled) نقلاً عن (الجنابي و مولى) ان الشخصية الاستقلالية تتميز بحرية الرأي وبعدم الخضوع لتحكم الاخرين وان تكون قادرة على التصرف بمسؤولية ولا تعتمد على الآخرين، وهي مستقلة عن السلطة وليس لديه استعداد للتعلق بالآخرين (الجنابي، مولى،٢٠١٤،٤٣)

واما بالنسبة للنتيجة الكلية لخصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية والتي ظهرت بمستوى (مرتفع) فهي انعكاس للنتائج التي حصلوا عليها في كل خاصية من خصائصها والتي مكنتهم من امتلاك تصور ابداعي لما يمكن ان تقدمه هذه الاقسام الممزوجة بالثقة بالقدرات والخبرات الذاتية والمعززة بالثقة بالعاملين معهم وبامكاناتهم، وكذلك القدرة على طرح الافكار والمقترحات الجديدة ،لذا يرى الباحثان ان المدير هو الاساس في عملية التغيير والتطوير ولا يكون هذا التغيير والتطوير ناجحاً الا اذا توفرت للمدير رؤية ابداعية يستطيع من خلالها ان يضع خطط على المدى البعيد لمواجهة التحديات والمشاكل التي قد تواجه القسم ،ولا يستطيع ان ينفذ هذه الرؤية دون ثقة الملاكات بقدرته وبأفكاره وبشخصيته وتميزه بإستقلالية قراراته وصيانتها وحماية مرؤوسيه من التدخلات والضغوطات وهو مايعزز الثقة المتبادلة معهم وبينهم ويوفر مناخاً تنظيمياً يتيح تبادل المعلومات ومناقشة الآراء بهدف تطوير القسم وموارده ونشاطاته، اذ يرى (الشكر،٢٠٠٢،٥) ان التميز لدى المدير يتعلق بمدى كفاءته في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتواصل مع العاملين

حول الآراء المقترحة وهي ضرورية في تخطيط العمل وترتيب الاولويات وتوقع الأمور التي يمكن ان تحدث في المستقبل اي ترقب الاحداث وما يترتب على ذلك في تقليل الخطر والخسارة او تحقيق الفائدة المرجوة، كما يذكر (راتشمان) ان ما يميز المدير هو احترام شخصيات العاملين ويلبي مطالبهم ويحترم افكارهم وآرائهم في مناقشة مشاكل الادارة والبحث عن حلول لها ويعطيهم الثقة بأنفسهم التي تجعل العاملين متقاربين في بذل الجهد وزيادة قدرتهم على العطاء والانجاز (راتشمان،٢٠٠١،١٧٥).

٤- الاستنتاجات والتوصيات :

٤-١ الاستنتاجات :

- التوصل الى مقياس خصائص التميز الاداري لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية مع فاعليته في القياس.
- يمتلك مديرو اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية مستواً مرتفعاً في اغلب خصائص التميز الاداري وبشكل عام من وجهة نظر الملاكات الرياضية العاملة في هذه الاقسام باستثناء خاصية التغيير والتي ظهرت لدى المديرين بمستوى متوسط.

٤-٢ التوصيات :

- امكانية تطبيق مقياس خصائص التميز الاداري للمديرين على مؤسسات وهيئات رياضية اخرى كأقسام النشاط الرياضي والمدرسي ومنتديات الشباب والرياضة.
- ضرورة تعزيز خصائص التميز الاداري لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية للمساهمة في تحقيق فاعلية السلوك القيادي والكفاءة الادارية من خلال التطوير الذاتي، وكذلك المشاركة في دورات التنمية الادارية التي تتركز في تلبية احتياجات هذه الخصائص ولاسيما في قيادة التغيير بالمؤسسات الرياضية.
- اجراء دراسة بعنوان تقييم خصائص التميز الاداري لمديري المؤسسات والهيئات الرياضية في ضوء بعض متغيراتهم الشخصية.

المصادر

١. ابو القمصان، محمد اسامة ابراهيم (٢٠٠٧) : العوامل المؤثرة على استقلالية وحياد المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٢. ابو بكر، محمود (٢٠٢٠) : خصائص الانماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة بحث مقدم الى المؤتمر العربي الثالث في الادارة والقيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ،بيروت ،لبنان.
٣. ابو زايد، محمد عبدالله سليمان (٢٠١٥) : سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم القيادة والادارة، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

٤. ايوب، نادية (٢٠٠٠) : العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديري في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة ،العدد ٤٠، الرياض، السعودية.
٥. الجنابي ،عبدالستار حمود ومولى ،حيدر كاظم (٢٠١٤) : الانفتاح على الخبرة وعلاقته بالشخصية الاستقلالية لدى طلبة المرحلة الاعدادية ،بحث مستل من رسالة ماجستير.
٦. حسين، عبد الكريم (٢٠١٢) : التغير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الادارة، دراسة احصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد ٢٨، العدد١.
٧. داغر ،منقذ محمد وصالح ،عادل حرموش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ،مديرية دار الكتيب للطباعة والنشر ،بغداد.
٨. درويش، كمال والحماحمي، محمد والمهندس ،سهير (٢٠٠٩) : الاسسى العلمية للادارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ،القاهرة.
٩. را تشمان، دافيد واخرون (٢٠٠١) : الادارة المعاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
١٠. رشدي، هند (٢٠٠٩) :في اتخاذ القرار، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١١. السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠) : القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٢. الشكر، غازي احمد (٢٠٠٢) : الدورة التمهيدية للمديرين المساعدين الجدد حول فلسفة ومفهوم واهداف وادوار الادارة المدرسية ، وزارة التربية والتعليم، البحرين.
١٣. الشوا ،عفت ياسر عبدالمجيد (٢٠١٦) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لادارة التميز في ضوء الانموذج الأوربيEFQM وسبل تطويرها ،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ، غزة.
١٤. علاوي ،محمد حسن (١٩٨٨) : سيكولوجية القيادة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ،القاهرة.
١٥. عويس، خيرالدين علي احمد (١٩٩٩) :دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة.
١٦. القريوتي ،محمد قاسم (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ،ط٥ ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردان.
١٧. كنعان ،نواف (٢٠٠٩) :القيادة الادارية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
١٨. كوافحة، تيسير مفلح (٢٠١٠) : القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان.
١٩. المغربي، محمدالفاتح محمود بشير(٢٠١٦) :السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

٢٠. يوسف، محمد عبد الحفيظ (٢٠٠٩) : مهارات الادارة للمديرين الجدد وبناء على اكثر الدورات حضوراً للجمعية الامريكية للإدارة " ،ط١، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير،.

٢١. اليوسفي، احمد و درويش، رامز علي (٢٠١٤) : اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعه تشرين للبحوث والدراسة العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٦، العدد٥.

22. Bloom, Benjamin .S. and Other. (1983) :Taxonomt of educational objectives book, Canitive Domuin, Lnodon, longman.
23. Fergson, George (1981) :Statistic analysis in psychology and education, McGraw Hill, N. Y.