

قياس الأداء الإداري بمجاليه الالتزام والمميزات الشخصية) (بناء وتطبيق)

طالب الدراسات العليا : حسام مالك صالح

د. عبد الكاظم جليل حسان

الملخص العربي

وتطرق الباحثان في الباب الاول الى المقدمة وأهمية البحث :حيث أن الأداء الإداري يعتبر الأساس في نجاح المؤسسات الرياضية ولدوره الحيوي فيها لذلك يجب الاهتمام بتوفير متطلبات الأداء الإداري وتوفير الإمكانيات والمستلزمات اللازمة التي تساعد على اضهار الأداء بالشكل الصحيح من خلال توفير أجواء ايجابية وصحية تساعد المعلمين والمدرسين على القيام بواجبهم بالشكل المطلوب 0 تمثلت مشكلة البحث : في عدم وجود معايير موضوعية معينة لقياس مستويات الأداء الإداري في الشعب الكشفية في النشاط الرياضي والكشفي لذلك: ارتأى ألباحث بناء مقياس للأداء الإداري للمعلمين والمدرسين العاملين في الشعب الكشفية التابعة إلى مديرية النشاط الرياضي والكشفي في العراق 0

ومن أهداف البحث : بناء وتقنين وتطبيق مقياس للأداء الإداري في الشعب الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي في العراق 0

وأما فرض البحث: وجود مستويات متباينة للأداء الإداري في الشعب الكشفية 0

أما الباب الخامس فشمّل الاستنتاجات والتوصيات وكانت من بين الاستنتاجات:

1- وجود مستويات متباينة للأداء الإداري في الشعب الكشفية للمعلمين والمدرسين 0

2- يلعب الأداء الإداري دور مهم في نجاح العمل والخروج بأفضل النتائج إذا توفرت الإمكانيات التي يحتاجها

المعلمين والمدرسين أثناء العمل سواء كان في الشعب الكشفية أو في المخيمات الكشفية 0

أما التوصيات فكانت :

1- حث المسؤولين في الإدارة في مديريات النشاط الرياضي والكشفي على أشراك المعلمين والمدرسين في

أبداء آرائهم وأفكارهم وكذلك المشاركة في صنع القرار لأن ذلك له تأثير ايجابي على أدائهم وسوف يعطيهم

الثقة العالية بأنفسهم عندها سوف نجدهم يبذلون مجهودات كبيرة في العمل 0

2- توفير كافة الإمكانيات والمستلزمات اللازمة التي تساعد المعلمين والمدرسين على بذل مجهود كبير

خلال العمل 0

الملخص الانكليزي

Measuring administrative performance Bmajalih
Commitment and personal characteristics
(Construction and application)

By

A . d-Kadhim Abdul Jalil Hassan

Hossam Saleh Malik

The search included five sections

Turning a researcher in the door first to the front and the importance of research: the managerial performance is the basis for the success of the sports organizations and the vital role which must therefore attention to the requirements of administrative performance and the provision of facilities and supplies necessary to help to show my performance properly by providing a positive atmosphere and healthy will help teachers and teachers to do their duty as required 0 was the research problem: the lack of a certain objective criteria to measure the levels of administrative performance in people scouting in sports activities and scout for this: the view the researcher to build a measure of the performance management of teachers and teachers working in the People's Scout of the Directorate of sports activities and scout in Iraq .

The objectives of the research: building, codification and implementation of a measure of the performance of the administrative people in the scouting departments in the sports and Scouts in Iraq .

The imposition of research: the existence of different levels of performance management in the People's scouting .

Part V evolved to include the conclusions and recommendations and were among the conclusions :

1- There are varying levels of performance management in people scouting for teachers, teachers .

2- Performance management plays an important role in the success of the business, and the best results if there is the potential needs of teachers and teachers at work, whether in people or in the camps, scout Scout .

The recommendations were :

1- urged administration officials in the departments of physical activity and Scout to involve teachers and teachers to express their opinions and ideas as well as participation in decision-making because it has a positive effect on their performance and will give them confidence in their own high then you will find them making great efforts to work .

2- Providing all the possibilities and requirements necessary to help teachers and teachers to make a major effort by working .

1-1 المقدمة وأهمية البحث

يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها وإرضاء المسؤوليات الاجتماعية على مدى نجاح منتسبيها في القيام بأعمالهم 0 ويعتبر حسن أداء المؤسسة الرياضية (1) على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة ويعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص في (2) 0 وعلى نفس النمط الذي يتم به تقويم الأداء الحركي في النشاط الرياضي، فإنه يمكن تناول الأداء الإداري من وجهة نظر الكفاءة والفعالية، "حيث يرى دركر : أنه يمكن تقويم الأداء سواء للأفراد والمؤسسات من خلال معاني هذين المصطلحين 0 فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأعمال الصحيحة، والفرق كبير بين كلا المعنيين (2) 0 فالكفاءة في العمل الإداري تربط بالفرق بين مدخلات العمل ومخرجاته، فالمدير الكفء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات 0 أما الفعالية : فهي القدرة على تحديد واختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة 0 ويتطلب نجاح الأداء الإداري توافر كلتا الصفتين، ألا أنه يجب التأكيد على أنه إذا كان للكفاءة أهمية فأن للفعالية حساسية، بمعنى أنه إذا كانت الكفاءة عنصراً مهماً في الأداء الإداري فأن الفعالية عنصر حرج وحاسم (3) 0

وتتجلى أهمية البحث في أن الأداء الإداري يعتبر الأساس في نجاح المؤسسات الرياضية ولدوره الحيوي فيها لذلك يجب الاهتمام بتوفير متطلبات الأداء الإداري وتوفير الإمكانيات والمستلزمات اللازمة التي تساعد على اضهار الأداء بالشكل الصحيح من خلال توفير أجواء ايجابية وصحية تساعد المعلمين والمدرسين على القيام بواجبهم بالشكل المطلوب وان الاهتمام بهذا الموضوع بالمؤسسات والدوائر التي يختص عملها بالمجالات والشؤون الرياضية ومنها الشعب الكشفية التابعة إلى مديريات النشاط الرياضي والكشفي في العراق التي هي محور عملنا ليس بمستوى الطموح والدليل أنه لا توجد مخيمات كشفية تلبى الطموح 0

2-1 مشكلة البحث :

نظراً لأهمية تشخيص واقع الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، وأنه لا يوجد اهتمام كبير بهذا الموضوع والدليل هو انه لا توجد دراسات كثيرة لهذا الموضوع في مديريات النشاط الرياضي والكشفي ، الأمر الذي دفع ألباحث إلى تبني هذا الموضوع و البحث فيه لكونه مهم جداً، وأن الظروف التي تحيط بالعمل في الشعب الكشفية والأجواء السائدة لها تأثير على مستويات الأداء الإداري الأمر الذي يعرض صورة واضحة عن مدى تأثر الأداء بهذه الأمور وعليه فقد تمثلت مشكلة البحث :

1- الأهمية والتحديات في الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، أ.م.د. محمد عبد الوهاب، مركز الكتاب للنشر، 1997، ص 100

(2) - Druker P , F , The Dractic of Management ،pan Books. Ltd London 1975 0

(3) - الأهمية والتحديات في الأداء الإداري، أ.م.د. محمد عبد الوهاب، ص 100

في عدم وجود معايير موضوعية معينة لقياس مستويات الأداء الإداري في الشعب الكشفية في النشاط الرياضي والكشفي لذلك: ارتأى ألباحث بناء مقياس للأداء الإداري للمعلمين والمدرسين العاملين في الشعب الكشفية التابعة إلى مديرية النشاط الرياضي والكشفي في العراق 0

3-1 أهداف البحث

- 1- بناء وتقنين وتطبيق مقياس للأداء الإداري في الشعب الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي 0
- 2- التعرف على الفرق بين مجالي مقياس الأداء الإداري (الالتزام ، والمميزات الشخصية) 0

4-1 فرض البحث

- 1- وجود مستويات متباينة للأداء الإداري في الشعب الكشفية 0

5-1 مجالات البحث

- 1-5-1 المجال البشري:- (المعلمين والمدرسين) العاملين في الشعب الكشفية التابعة إلى مديريات النشاط الرياضي والكشفي في العراق للعام الدراسي 2010-2011 .ā
- 1-5-2 المجال الزماني:- للمدة من 2 / 11 / 2010 م ولغاية 20 / 6 / 2011 .ā
- 1-5-3 المجال المكاني: الشعب الكشفية في مديريات النشاط الرياضي و الكشفية في العراق 0

2- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

1-2 الدراسات النظرية:

1-1-2 مفهوم 0

يشير مفهوم 0 إلى عمل 0 إنجاز 0 تنفيذ، 0 الفعل المبذول أو النشاط 0 أتم انجازه، 0 " 0 ناتج جهد معين 0 ببذله 0 لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي " يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات 0 للمعدل المطلوب من الموظف 0 المدرب 0 وتطلق كلمة 0 " 0 معان وعبارات 0 أ تعبر 0 التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد 0 الرسمي 0 الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة له 0 عاتقه 0 ويرتبط مفهوم 0 بكل من سلوك 0 والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، 0 مستوى 0 والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، 0 الوظيفي " يشير 0 محصلة السلوك الإنساني 0 ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل

1- أداء الموظف في المنظمات الحديثة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،

2- أداء الموظف في المنظمات الحديثة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 ، ص 32 0

نحو تحقيق $\dot{C} \dot{C} a$ المرغوبة⁽¹⁾ ويعرف $\dot{C} \dot{C} a$ الوظيفي " بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة $\dot{C} \dot{C} a$ الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁽²⁾ ويرى آخرون $\dot{C} \dot{C} a$ أيضاً عبارة $\dot{C} \dot{C} a$ ما يقوم به موظف $\dot{C} \dot{C} a$ مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى $\dot{C} \dot{C} a$ وجد بينها عامل مشترك⁽³⁾ آخرون "بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن⁽⁴⁾ $\dot{C} \dot{C} a$ بصفة عامة" $\dot{C} \dot{C} a$ تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة $\dot{C} \dot{C} a$ مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة⁽⁵⁾ ويشير مفهوم $\dot{C} \dot{C} a$ إلى نتائج جهد معين $\dot{C} \dot{C} a$ ببذله $\dot{C} \dot{C} a$ مجموعة لإنجاز عمل معين"⁽⁶⁾ كما يشير $\dot{C} \dot{C} a$ إلى النتائج $\dot{C} \dot{C} a$ يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال⁽⁷⁾ ومن ثم $\dot{C} \dot{C} a$ يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة $\dot{C} \dot{C} a$: الدافعية والفردية، ومناخ $\dot{C} \dot{C} a$ بيئة العمل، $\dot{C} \dot{C} a$ إلى إنجاز العمل⁽⁸⁾ $\dot{C} \dot{C} a$ يتأثر $\dot{C} \dot{C} a$ بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات $\dot{C} \dot{C} a$ نحو العمل على أدائهم، $\dot{C} \dot{C} a$ يجب عمله ويرغب $\dot{C} \dot{C} a$ البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله $\dot{C} \dot{C} a$ العمل يوماً بعد يوم، $\dot{C} \dot{C} a$ يرغب $\dot{C} \dot{C} a$ الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل $\dot{C} \dot{C} a$ يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن $\dot{C} \dot{C} a$ تأثيرها المباشر $\dot{C} \dot{C} a$ سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث $\dot{C} \dot{C} a$ تكوين اتجاه مضاف للعمل، يدفع $\dot{C} \dot{C} a$ إلى محاولة انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني $\dot{C} \dot{C} a$ والانتماء والاجتهاد لتطوير $\dot{C} \dot{C} a$ والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي $\dot{C} \dot{C} a$ تحسين مستوى $\dot{C} \dot{C} a$ وارتفاع الإنتاجية، وتعد تجارب هوثورن $\dot{C} \dot{C} a$ الدراسات التي $\dot{C} \dot{C} a$ أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها $\dot{C} \dot{C} a$ سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة $\dot{C} \dot{C} a$ الاهتمام بهم⁽⁹⁾

1 - $\dot{C} \dot{C} a$ رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004،

0 56

2 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، السعودية، مركز تطوير أداء، 1996، 0 16

3 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، ص 49

4 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، مجلة جامعة أملك سعود، العدد الحادي عشر

، أجلد الثالث، 1981، ص 20

5 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، الرياض، مكتبة أساعي للنشر والتوزيع، 1999، ص 19

6 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، الإسكندرية، مؤسسة بيت الشباب، 1984، ص 87

7 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، أمانة إدارة أمانة، 1989، ص 271

8 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم

الأمنية، 2001، ص 014

9 - $\dot{C} \dot{C} a$ ، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000، ص 69

أيهما يظهر نتيجة ضغط نابعة من داخل الإناء فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين الأجزاء الداخلية والخارجية المحيطة به⁽¹⁾ و اعتبر آخر آراء سلوكاً يهدف إلى تحقيق نتيجة، بأنه "سلوك يحدث نتيجة"، ما يقوم به الإناء استجابة لمهمة معينة سواء أداها بذاته أو فرضها عليه الآخرون إلا ربط الخزامي تعريف آخر أدا بين آراء والجماعي أفعال الأفعال تتكون من أفعال تكون أفعالها مجموعة عملية أ إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أ إجمالي أ جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل⁽²⁾ ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك: ما يقوم به الفرد من أعمال أ المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز: ما يبقى من أثر نتائج بعد أ يتوقف أ العمل، أ حين أ: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أ أنه يعبر أ مجموع الأعمال والنتائج معاً⁽³⁾

2-1-2 أ:

من الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة موضوع الأداء، سواء كان إدارياً أو تنظيمياً، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها وإرضاء المسؤوليات الاجتماعية على مدى نجاح منتسبيها في القيام بأعمالهم و يعتبر حسن أداء المؤسسة الرياضية أ على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة و يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة⁽⁴⁾ أ نفس النمط الذي يتم به تقويم الأداء الحركي في النشاط الرياضي، فإنه يمكن تناول الأداء الإداري والأداء التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة والفعالية، حيث يرى دركر: أنه يمكن تقويم الأداء سواء للأفراد والمؤسسات من خلال معاني هذين المصطلحين أ الكفاءة تعني أنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أما الفعالية فهي أنجاز الأعمال الصحيحة، والفرق كبير بين كلا المعنيين⁽⁵⁾ أ الكفاءة في العمل الإداري تربط بالفرق بين مدخلات العمل ومخرجاته، فالمدبر الكفاء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أ نتائج تفوق ما أستخدم من مدخلات أ أما الفعالية: فهي أ القدرة على تحديد واختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة أ ويتطلب نجاح الأداء الإداري توافر كلتا الصفتين، ألا أنه يجب التأكيد على أنه إذا كان للكفاءة أهمية فأن للفعالية حساسية، بمعنى أنه إذا كانت الكفاءة عنصراً مهماً في الأداء الإداري فأن الفعالية عنصر حرج وحاسم⁽⁶⁾ أ الفعالية هي الأساس في

1 - أ: أ، ص 19 أ

2 - أ: أ، ص 19 أ

3 - أ: أ، ص 403 أ

4 - أ: أ، القاهرة، مركز أكتاب للنشر، 1997، ص 10 أ

5 - (5) - Druker P, F. The Dractic of Management, pan Books. Ltd London 1975 أ

6 - أ: أ، ص 10 أ

نجاح أي مؤسسة رياضية ،حيث أن استغلال ما هو متاح بأقصى درجاته دليل على الفعالية وليس دليل على الكفاءة ،فالمشكلة في مجالنا الرياضي ليست في كيفية أقيام بالعمل بطريقة صحيحة ،ولكنها تتمثل في تحديد الأعمال الصحيحة أولاً حتى نقوم بها ،حيث أن هذا التحديد يساعد على تركيز الموارد والجهود المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة ، أما بالنسبة إلى الفاعلية في أداء الأفراد ،فان لعدم تحديد الاختصاصات وتوصيف الوظائف وتحديد المهام تأثيراً مباشراً في غياب هذا المفهوم في معظم الأداءات الإدارية في المجال الرياضي ،فكيف يمكن أن يتصف أداء الأفراد أو المؤسسات بالفعالية واختصاص كل فرد أوكل مؤسسة غير واضح ؟! فإذا ما اعتبرنا المدرس أوالمدرّب مديراً لمؤسسة رياضية صغيرة هي الفصل أو الفريق ،فكيف يمكن أن يعمل بفعالية في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة له دون وضوح صياغة هذه الأهداف بالأسلوب الذي يساعده على تحويلها إلى خبرات حركية مهما كانت كفاءته ؟يتضح مما سبق أن لكل من الكفاءة والفعالية أهميتها في نجاح الأداء الإداري وعلى الرغم من أن الفرق بين المصطلحين واضح فكثير ما نجد من يستخدمها كمرادفين لمعنى واحد"⁽¹⁾ للأداء الإداري في المجال الرياضي أساليب لأدائه 0 نذكر منها الخطوات الرئيسية الخمسة التي أقترحها ماريون هاينز وهي :

الخطوة الأولى : وتشمل وضع توقعات للأداء فيما يخص معنى العمل المراد القيام به وواجباته وحجمه والإجراءات التي يجب اتباعها وأسلوب العمل وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات العمل الإداري 0
الخطوة الثانية : وتشمل مراقبة الانجاز أو التقدم في هذا الأداء من خلال التركيز على النتائج التي تم تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار بإمكانية أن يتحول هذا التركيز إلى تفاصيل نشاط العاملين والإجراءات المستخدمة إذا ما لوحظ نقص أو قصور في النتائج المستهدفة ويتم ذلك خلال كل مراحل الأداء 0
الخطوة الثالثة : وتشمل تقويم نتائج الأداء ،فمن المنطقي أن يقارن ماحققه الأداء من نتائج بما هو مستهدف ،حيث أن القدرات التقويمية لا تأتي إلا من خلال مثال هذه المقارنات 0 ألا أنه تجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام الأسس وقواعد تقويمية ثابتة في المقارنة بين أداء الأفراد فيما بينهم أو في أداء الفرد نفسه باختلاف الظروف ،حتى تكون القرارات التقويمية ملائمة من حيث الموقع والتوقيت الذي يستلزم الأمر تحسين الأداء فيه
الخطوة الرابعة : وتشمل تقديم التغذية المرتدة عن الأداء والتي يمكن أن تتم ذاتياً أوخارجياً أو الاثنين معاً من خلال لقاءات تقويم الأداء الدورية⁽²⁾ ونود الإشارة إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً في نتائج الدراسات التي أجريت على الفرق بين مصادر التغذية المرتدة في العمل اللأداري ودورها في تقويم الأداء ،ألا لأن مايعنينا في هذا الشأن أن ما يصدر من قبل الجهة الإشرافية من توجيهات تقويمية في بعض الأحيان لا يحقق الغلآ 0

(1) - الأداة الإدارية في المجال الرياضي ،ص 10 0

(2) - الأداة الإدارية في المجال الرياضي ،ص 10 0 دليل شامل للإشراف الفعال ،معهد الإدارة العامة ،أدارة البحوث ،المملكة العربية السعودية

التقويمي منه ؛وذلك لارتباطه بموقف أو أسلوب طرح التوجيه ،خاصة في مستويات الإدارة الدنيا،حيث غالباً ما يكون التوجيه مرتبطاً بالمهارات الفنية أكثر منه ارتباطاً بباقي مهارات العملية الإدارية"⁽¹⁾ 0

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-3 منهج البحث : اختار الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لحل مشكلة البحث بوصفه أكثر المناهج ملائمة للوصول إلى أهداف البحث "لأنه طريقة أو منهج من مناهج البحث يتناول مشكلة واضحة ومحددة وذات أهداف ثابتة"⁽²⁾ .

2-3 عينة البحث:

العينة هي النموذج الذي يجري عليه الباحث عمله عليها⁽³⁾ . ولهذا اختيرت عينة البحث كما يلي : تتضمن مجموعتين أحدهما لإجراءات تصميم وبناء المقياسين والثانية لعملية تطبيق المقياسين بصيغتهما النهائية وتشمل عينة بناء المقياسين وتكونت من (60) معلم ومدرس موزعين على محافظات العراق وعينة تطبيق المقياس وشملت (20) معلم و مدرس موزعين على محافظات (البصرة ذي قار ميسان) 0

جدول (1)

يبين عينة البحث وتوزيعاتها والنسبة المئوية لكل محافظة من المجموع الكلي

توزيع العينة	المحافظة	عدد المعلمين والمدرسين	النسبة المئوية
عينة البناء	ميسان	3	3,33%
	الديوانية	3	3,33%
	السماوة	5	5,55%
	الديوانية	6	6,66%
	الديوانية	6	6,66%
	الحلة	5	5,55%
	النجف	5	5,55%
	كربلاء	6	6,66%
	البصرة	3	3,33%
	بغداد	18	20%
المجموع	-	60	66,66%
عينة التطبيق	الديوانية	6	6,66%
	البصرة	6	6,66%
	ميسان	8	8,88%
	-	20	22,22%
المجموع	-	20	22,22%

(1) - عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، 2000، ص10

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، 2000، ص13.

(3) - عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، 2001، ص60

3-3 خطوات بناء المقياس:

1-3-3 تحديد المجالات لمقياس الأداء الإداري:

الباحث يبني مقياس الأداء الإداري، الحصول على مقياس تتوافر فيه شروط الصدق والثبات والموضوعية والتمييزية، لابد من اتباع إجراءات البناء الصحيحة " عملية البناء ؟ أ مقياس تمر بخطوات أساسية ".⁽¹⁾ من أجل تحديد مجالات المقياس الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية التي تناولت الأداء الإداري والتي تخص موضوع البحث، وإجراء مقابلات شخصية مع الخبراء والمختصين في المجال للتعرف على آرائهم والحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والتي تمكن الباحث من التوصل إلى المقياس المطلوب. ثم الباحث بعملية المزوجة بين الخبراء والمختصين والمعلومات التي حصل عليها من الأدبيات والدراسات والمصادر والمراجع التي تخص الموضوع وبعد المناقشة مع الأستاذ المشرف صاغ الباحث (41) لمقياس الأداء الإداري بشكله النهائي الباحث بعرض المجالات على السادة الخبراء منهم تحديد المجالات التي تخص المقياس كانت صالحة أو غير صالحة رأيهم فيها وبعد تحليل الإجابات باستخدام النسبة المئوية ومربع χ^2 لاتفاق الباحثين الخبراء تحددت مجالات المقياس والجدول (2) يبين

جدول (2)

يبين النسبة المئوية لاتفاق رأي الخبراء والمختصين لكل مجال

مجال	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء	نسبة القبول	عدد الخبراء
1	الالتزام	75 %	15
2	المميزات الشخصية	86,66	86,66

ومن خلال اعتماد الباحثان على نسبة قبول رأي الخبراء على المحاور (75% فأكثر) وقام الباحث باستخدام سلم التقدير الخماسي بعد عرضه على الخبراء وإعطاء بدائل عن هذا السلم المقترح : دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً حيث كانت إجابات الخبراء مؤيدة لسلم التقدير وكانت نسبة اتفاقه (93033%) وهذا يؤكد صلاحية سلم التقدير المقترح للمقياس

3-4-3 عرض الصيغة الأولية للمقياس على الخبراء والمختصين:

قام الباحثان بعرض المقياس بصيغته الأولية على السادة الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية ويتكون مقياس الأداء الإداري (41) فقرة كما في جدول (3) وذلك للتأكد من قابلية كل فقرة من حيث مفرداتها وكيفية الصياغة ومدى وضوحها وذلك من خلال كل بديل من البدائل المطروحة ومعرفة مدى صلاحيتها من عدم صلاحيتها مع إيجاد التعديل المطلوب، وبعد معرفة ملاحظات الخبراء والمختصين على فقرات المقياس والبالغ (عدهم عشرة خبراء) فقد كانت نسبة (75%) فأكثر من رأي الخبراء للفقرة تعد النسبة

(1)- Allen , M , & yen , W : Introduction to measurement, California , Book , Cole , 1979p.77.

المقبولة وذلك من خلال استخدام الباحث لقانون (مربع كاي) عند مستوى دلالة (0.05) وعند درجة حرية (1) والبالغة (3.84) وهذا يدل على معنوية الفقرة عند نسبة 75% فأكثر. ولذلك تبقى الفقرة إذا بلغت نسبة المتفقين من الخبراء على صلاحيتها (75%). وذلك من خلال استخدام الباحثان لقانون (مربع كاي) ، تعدل الفقرة إذا تبين حولها آراء الخبراء أي عندما تكون نسبة المتفقين وغير المتفقين اقل من (75%). تحذف الفقرة إذا بلغت نسبة المتفقين على عدم صلاحيتها (75%) فأكثر. وأسفر التحليل النهائي على قبول (33) لقياس الأداء الإداري توزعت على مجالات المقياس 0

جدول (3)

يبين عدد فقرات المقياس بصيغته الأولية موزعة على المجالات كما موضح:

مجال	عدد فقرات	مقياس
الالتزام	20	1
المميزات الشخصية	21	2

أن الفقرات التي تم رفعها من مقياس الأداء الإداري (8) كون نسبة المتفقين على عدم صلاحيتها اقل من (75%) وهي كالتالي: (مجال الالتزام) تم حذف الفقرات التالية: (11، 12، 13، 18، 19) مجال (المميزات الشخصية) تم حذف الفقرات التالية: (29، 31، 32) والجدول (4) يوضح ذلك 0

جدول (4)

يبين النسبة المئوية ومربع كاي لإجابات الخبراء على فقرات مقياس الأداء الإداري

مربع كاي	النسبة المئوية	مربع كاي	النسبة المئوية	مربع كاي	النسبة المئوية	مربع كاي	النسبة المئوية
1,6	*%70	29	8	%100	15	8	%100
8	%100	30	8	%100	16	6,4	%90
0,4	*%40	31	8	%100	17	6,4	%90
1,6	*%70	32	1,6	*%70	18	6,4	%90
6,4	%90	33	0,4	*%40	19	6,4	%90
8	%100	34	6,4	%90	20	6,4	%90
8	%100	35	6,4	%90	21	8	%100
8	%100	36	6,4	%90	22	8	%100
6,4	%90	37	6,4	%90	23	6,4	%90
6,4	%90	38	8	%100	24	6,4	%90
8	%100	39	8	%100	25	1,6	*%70
8	%100	40	6,4	%90	26	1,6	*%70
6,4	%90	41	8	%100	27	0,4	*%40
			6,4	%90	28	6,4	%90

(*) تعني غير معنوية

3-4 تجربة تطبيق فقرات المقياس على عينة البناء :

تحليل الفقرات هو عبارة عن عملية فحص أو اختبار استجابات الأفراد عن كل فقرة من فقرات الاختبار ، وتتضمن هذه العملية الكشف عن .. قوة تمييز الفقرة وفاعلية البدائل في فقرات الاختبار⁽¹⁾.

وقد قام الباحثان بعملية تطبيق المقياس على عينة البناء المكونة من (60) معلم ومدرس يمثلون محافظات العراق (البصرة . ميسان . ذي قار) السماوة (Eabac) بابل (الديوانية (كربلاء (النجف (بغداد) وتم ذلك بتاريخ 2011/3/7 وكما في (ملحق 1) وقام الباحثان بتصحيح فقرات المقياس وذلك بإعطائه الوزن المناسب من خلال تأشير إجابات العينة على سلم التقدير الخماسي، ومن خلال ذلك فان فقرات المقياس (IPÓ صيغت باتجاه ايجابي وقد تحددت أوزان الفقرات من (1-5) درجات لكل فقرة من فقرات المقياس، ولذلك فقد وضعت خمس بدائل واستجابات متدرجة والجدول (5) يبين ذلك .

جدول (5)

يبين أوزان البدائل لفقرات المقياس بالاتجاه الايجابي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	اتجاه Eabac البدائل
1	2	3	4	5	الايجابية

3-4-1 تحليل فقرات المقياس إحصائيا : " تحليل الفقرات هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدة الاختبار بغرض معرفة خصائصها وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى للباحث الوصول إلى اختبار ثابت صادق مناسب من حيث الطول والصعوبة⁽²⁾ 0

3-4-1-1 قوة تمييز الفقرة :

أجرى الباحثان تحليلا إحصائيا لغرض معرفة القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس ثم اخذ الباحثان نسبة (27%) من إجابات عينة بناء المقياس والحاصلة على أعلى الدرجات وسميت (المجموعة العليا) (Eabac) (16) ، وأخذت نسبة (27%) من إجابات أفراد العينة الحاصلين على أدنى الدرجات وسميت (المجموعة الدنيا) (Eabac) (16) وقد اتبع الباحثان هذا الإجراء لغرض معرفة القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس ، ولذلك فقد أعطيت الدرجة حسب سلم التقدير الخماسي الموجودة لكل فقرة من فقرات المقياس ولكل فرد من أفراد العينة حيث قام الباحث بتطبيق القانون الإحصائي للقوة التمييزية (القوة التائية) ، وان قيمة (E) الجدولية عند درجة حرية (30) وتحت مستوى دلالة (0.05) = 1.697، وقد استبعدت الفقرات أدناه من مقياس الأداء الإداري فقد تم

(1) - عبد الجليل إبراهيم الزوبعي وآخرون : علم النفس التربوي ، ط 3، مطبعة وزارة التربية ، بغداد ، 1987، ص74 .

(2) محمد عبد السلام احمد : القياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1982، ص 256

حذف الفقرات التالية وعددها (2) (٢٩،٣٢) من مجال المميزات الشخصية كما في الجدول رقم (6)

جدول (6)

يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس الأداء الإداري

معامل التمايز	Ê	معامل التمايز	Ê	معامل التمايز	Ê	معامل التمايز	Ê
16.547	28	11.006	19	11.000	10	7.584	1
*0.050	29	7.493	20	10.510	11	13.582	2
13.001	30	14.879	21	9.820	12	13.624	3
13.582	31	11.843	22	11.984	13	14.879	4
*0.432	32	13.582	23	10.954	14	17.920	5
11.984	33	11.984	24	10.510	15	17.920	6
	-	10.398	25	11.731	16	11.423	7
	-	10.335	26	8.991	17	12.132	8
	-	12.631	27	6.886	18	11.129	9

(* تعني غير مميزة)

3-4-1-2 الاتساق الداخلي لفقرات المقياس :

إن التحليل الإحصائي السابق للفقرات (القوة التمييزية) لا يحدد التجانس في المقياس ، إذ يمكن أن تكون هناك فقرات متقاربة ويمكن لها أن تقيس سمات أخرى ، ولذلك يمكننا استبعاد هذه الفقرات التي تبدو بان لا قيمة لها في المقياس وتعتمد طريقة الاتساق الداخلي على تحديد وإيجاد معاملات الارتباط ما بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع الفقرات والتي يتكون منها المقياس ولكل أفراد العينة ، إذ يعتبر ذلك قياساً لصدق البناء "فحص الفقرات على أساس الاتساق الداخلي يتعلق بثبات وتجانس الدرجة على الاختبار الكلي"⁽¹⁾ .

وبعد إتمام التحليل الإحصائي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي فقد استبعدت الفقرات التالية من مقياس الأداء (7) (1، 12، 15) من مجال الالتزام والفقرات رقم (16، 21، 25، 26) كونها أقل من قيمة (Ñ) الجدولية والبالغة (0.250) عند درجة حرية (58) وتحت مستوى دلالة (0.05) والجدول (7) يبين ذلك 0

جدول (7)

(1)- محمد عبد السلام احمد : مصدر سبق ذكره ، ص 295

يبين معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الأداء الإداري

معامل الارتباط	Ê	معامل الارتباط	Ê	معامل الارتباط	Ê	معامل الارتباط	Ê
*0.022	25	0.674	17	0.776	9	*0.063	1
*0.045	26	0.589	18	0.648	10	0.745	2
0.603	27	0.685	19	0.648	11	0.829	3
0.685	28	0.678	20	*0.077	12	0.769	4
0.711	29	*0.088	21	0.649	13	0.807	5
0.671	30	0.769	22	0.674	14	0.757	6
0.633	31	0.712	23	*0.105	15	0.748	7
	-	0.690	24	*0.080	16	0.721	8

3-5 الأسس العلمية للمقياس:

3-5-1 الصدق : يقصد بصدق الاختبار "هو الدرجة التي يمتد إليها قياس ما وضع من اجله ، فالاختبار أو المقياس الصادق هو الذي يقيس بدقة كافة الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئاً بدلاً منها أو بالإضافة إليها" ⁽¹⁾ ، وقد استخدم الباحثان صدق البناء: وهو ما يسمى في بعض الأحيان بصدق المفهوم ويعد من أكثر أنواع الصدق ملائمة لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه وتعد "أساليب تحليل الفقرات مؤشرات على هذا النوع من الصدق" ⁽²⁾ حققت هذا النوع من الصدق من خلال معامل الاتساق الداخلي (صدق الفقرات) من خلال معامل كما هو واضح في الجدول الآتي (7) 0

3-5-2 الثبات: ويقصد به "مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها". ⁽³⁾ ولغرض معرفة ثبات الاستمارة ولوجود طرائق عدة لحسابه ، أعتمد الباحثان على استخدام طريقة واحدة للحصول على ثبات المقياس و هي طريقة التجزئة النصفية وبعد عملية التقنين حصل الباحثان على (24) فقرة للمقياس ، قام الباحثان بتجزئة الفقرات ، حيث تم تقسيم الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية أولاً، وثانياً الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية ،بعد ذلك قام الباحثان باحتساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية والزوجية الذي بلغ (0,72) ونظراً لكون هذه القيمة تمثل معامل نصف الاختبار لذا قام الباحثان بتصحيح

(1) - الألفاظ العربية في القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1987 ، 1990 .

(2) - الألفاظ العربية في القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1987 ، 1990 .

(3) - الألفاظ العربية في القياس والتقوم التربوي والنفسية ، ط10 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1987 ، 1990 .

قيمة معامل الثبات لكي يقيس الاختبار ككل عن طريق معادلة سبيرمان - براون للدلالة ،وبذلك أصبح معامل الثبات (٠,٨٣) والجدول (8) يوضح ذلك

جدول (8)

يبين معامل الارتباط (الثبات) بطريقة التجزئة النصفية

قيمة (N) قبل التصحيح	قيمة (N) بعد التصحيح	المقياس	E
٠,٧٢	٠,٨٣	المتغير الإحصائي	1

3-5-3 الموضوعية : عند اختيار أفضل البدائل في أي اختيار يطلق عليه (الاختيار الموضوعي) ؟
المحكمين يستخدمون مفتاح التصحيح للاتفاق على النتائج اتفقا تاما ، وان موضوعية الاختبار تعني عدم تأثر الاختبار بتغير المحكمين أو ان الاختبار يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم⁽¹²⁾ 0

جدول رقم (9)

يبين معامل الالتواء لمقياس والأداء الإداري

معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسيط	المعالجات الإحصائية المتغير
٠,٨٧	١٦,٤	٧١,٨	67	المتغير الإحصائي

6-3 التطبيق النهائي للمقياس : بعد أن اكتملت إجراءات التصميم والبناء فقد أصبح المقياس جاهز للتطبيق بحيث أن مقياس الأداء الإداري (24) والجدول (10) يبين ذلك 0

جدول (10)

يبين توزيع فقرات مقياس الأداء الإداري

E	المجالات	توزيع الفقرات
1	الالتزام	١,٢,٣,٤,٥,٦,٧,٨,٩,١٠,١١,١٢
2	المميزات الشخصية	١٣,١٤,١٥,١٦,١٧,١٨,١٩,٢٠,٢١,٢٢,٢٣,٢٤

حيث قام الباحثان بتطبيق المقياس بصورة نهائية (ملحق 2) على عينة التطبيق البالغ عددها (20) معلم مدرس موزعين على محافظات المنطقة الجنوبية (البصرة، ذي قار ،ميسان) للفترة من 2011/4/25 ولغاية 2011/5/5 وبعد تحليل إجابات عينة التطبيق النهائي على الاستثمارات الخاصة بالمقياس فقد تم حساب الدرجة النهائية لحاصل جمع الدرجات التي حصل عليها المجيب من العينة على الفقرات من المقياس حيث أصبح لكل معلم و مدرس درجة خاصة تمثل رأيه على المقياس 0

3-7 الوسائل الإحصائية :

1 . النسبة المئوية

2 . الوسط الحسابي

3- الوسط

4 . الانحراف المعياري

5 . معامل الارتباط البسيط (بيرسون)

6 . القوة التمييزية (اختبار . ت) .

7 . معامل الالتواء

8 . مربع كاي 9 . معامل الارتباط (سبيرمان)

. وقد استخدم الباحث نظام (SPSS) للمعلومات الإحصائية .

4- عرض ومناقشة النتائج

4-1 عرض نتائج مقياس الأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها:

جدول (11)

يبين مستويات مقياس الأداء الإداري للمعلمين والمدرسين والنسبة المئوية له .

الفئات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
103- 120	جيد جدا	3	15 %
84- 102	جيد	5	25 %
64- 83	متوسط	6	30 %
44- 63	مقبول	4	20 %
43 فما دون	ضعيف	2	10 %

بعد تطبيق مقياس الأداء الإداري حصل الباحثان على عدة مستويات كما يتبين من الجدول (11) الذي يمثل مستويات مقياس الأداء الإداري حيث إن المستوى جيد جدا يتراوح بين (103-120) ومستوى جيد بين (102-84) ومستوى متوسط بين (83-64) ومستوى مقبول بين (63-44) ومستوى ضعيف بين (43- فما دون) كما يبين النسبة المئوية حسب مستويات مقياس الأداء الإداري إذ أن المعلمين والمدرسين الذين بلغوا مستوى جيد جدا كان عددهم (3) ونسبة مئوية (15%) ، والمعلمين والمدرسين الذين وقعوا في المستوى جيد من كان عددهم (5) ونسبة مئوية (25%) ، والذين حصلوا على مستوى متوسط كان عددهم (6) ونسبة مئوية (30%) ، والذين حصلوا على مستوى مقبول كان عددهم (4) ونسبة مئوية (20%) ، أما الذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (2) ونسبة مئوية (10%) من المجموع.

ويعزو الباحثان سبب حصول المعلمين والمدرسين على المستويين (جيد جداً وجيد) إلى وجود العناصر الكفوءة في الإدارة وكذلك وجود جوانب شخصية تؤهلهم إلى اضهار العمل بأفضل حال وهذا بطبيعة الحال أنعكس على أداء المعلمين والمدرسين وللقيادة الإدارية الناجحة والتي لا بد من وجودها في أي تنظيم حيث أن أسلوب الإدارة في العمل يشكل العمود الفقري الذي يوجه مسار العمل باتجاه الأهداف وتأثيراتها على مجمل النشاط الفردي أو الجماعي، وأكد McKee (1990) ((أن هناك علاقة دالة وموجبة بين الأساليب القيادية والرضا عن العمل والذي يقود في أغلب الأحيان إلى مناخ صحي سليم))⁽¹⁾ ، ويعزو الباحثان حصولهم على المستوى (متوسط) يرجع إلى أن هناك بعض الأفراد في الإدارة لديهم خبرة في العمل الإداري لكنها متواضعة وهذا سبب بعض المشاكل أثناء العمل مع بعض المعلمين والمدرسين وهذا يؤدي إلى إن أدائهم تأثر ولو بشكل ليس بكبير لكن خلق لهم حالة من ضعف الاطمئنان عند التعامل مع هؤلاء الإداريين خوفاً من تسبب بعض المشاكل في العمل والتي إذا استمرت في المستقبل قد تؤدي إلى حدوث الكثير من المشاكل وبالنتيجة ستؤثر على الأداء بشكل كامل لذلك ينصح بأن الإداريين الجدد يجب إدخالهم في مؤتمرات أو دورات من أجل تطوير أدائهم حتى تعود بالمنفعة على أداءهم الإداري من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى لذلك يجب التأكيد على أهمية الدور التي تلعبه الإدارة والنمط المرغوب في سلوك رئيس القسم والذي ينبغي أن يمارسه مع مرؤوسيه لذلك لا بد لرئيس القسم أو أي شخص يستلم منصب أداري عليه أن يعي مدى أهمية المسؤولية الملقاة على عاتقه وأن يكون ذا قدرة ومهارة في ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية كالنخطيط والتنسيق والمتابعة والتوجيه والإشراف، الخ من المهام الأخرى الكثيرة، وأن يكون ملماً بالقوانين والأنظمة الإدارية، بمعنى أن يكون أدارياً ناجحاً وكفوءاً بما تحمله مهنة الإداري من جوانب علمية ومهنية وفنية حتى يستطيع من التعامل بطريقة ملائمة وصحيحة مع العاملين لأجل تكوين علاقات طيبة الموظفين ويؤكد الناصر (2004) ((أن الإدارة معنية بتيسير الأمور وجعل النظام في المؤسسة يسير بيسر وانتظام وهذا يأتي من جراء الخبرة، وكذلك خلق علاقات اجتماعية بين الموظفين))⁽²⁾ ويعزو الباحثان حصولهم على المستويين (مقبول وضعيف) قد يكون بسبب وجود المعوقات التي تؤثر على الأداء ومثلاً من هذه المعوقات أخطاء التحيز الشخصي حيث يتأثر تقييم المدرسين والمعلمين أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس ، مما يؤدي إلى تقييم ? يعكس مستوى? للموظفين، بل يفضل الإدارة أحدهم لـ الآخرين تجدى? واحدا منهم? ميول? وجهات نظر مشابهة لميولها،، وأضف إلى ذلك العلاقات الشخصية للإدارة وضعف الرقابة أثناء العمل أو قد يكون حصولهم على هذين المستويين لقلة الخبرة الموجودة لدى المعلمين والمدرسين

()- McKee, Jane G. "Relationship between Community College Presidents Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction". D.A.I. Vol.50, No.12, 1990. ,p.3013 0

2) الناصر: السلوك الإداري لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالروح المعنوية? الهيئات التدريسية? äÓí ã ãBC Á Ú(

وعدم معرفتهم بأدق تفاصيل عملهم بالإضافة قد تكون أيضاً من ضمن الأسباب ضعف وقلة الخبرة لدى الإفراد الذين يعملون في الإدارة ويعتبر هذا الأمر من الأسباب الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء سواء كان أدارياً أو تنظيمياً ويقول Hersey (1963)، ((أن السلوك الاجتماعي المرغوب داخل المؤسسة يمثل نتاج تفاعل مكونات المؤسسة مع بعضها، ومع البيئة المحيطة بها ومع أداء الإدارة الذي يعتبر من الأمور المهمة في الأداء

0 (1) "((f Ñ?Ç

1-4-4 عرض نتائج مجال الالتزام وتحليلها ومناقشتها:

جدول (12)

يبين مستويات مجال الالتزام للمعلمين والمدرسين والنسبة المئوية له.

الفئات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
52-60	جيد جدا	2	10 %
42-51	جيد	4	20 %
33-41	متوسط	7	35 %
23-32	مقبول	3	15 %
22-فمادون	ضعيف	4	20 %

من الجدول (12) يتبين أن مستوى جيد جداً في مجال الالتزام من مجالات مقياس الأداء الإداري للمعلمين والمدرسين قد بلغ (52-60) ومستوى جيد بين (42-51) ومستوى متوسط بين (33-41) ومستوى مقبول بين (23-32) ومستوى ضعيف بين (22- فما دون) كما يبين النسبة المئوية حسب مستويات مجال الالتزام إذ أن المعلمين والمدرسين الذين وقعوا في مستوى جيد جدا كان عددهم (2) وبنسبة مئوية (10%) والمعلمين والمدرسين الذين وقعوا في مستوى جيد يبلغ عددهم (4) وبنسبة مئوية (20%) والذين وقعوا في مستوى متوسط بلغ عددهم (7) وبنسبة مئوية (35%) والذين وقعوا في مستوى مقبول يبلغ عددهم (3) وبنسبة مئوية (15%) والذين وقعوا في مستوى ضعيف (4) وبنسبة مئوية (20%) من المجموع 0

ويعزو الباحثان سبب حصول المعلمين والمدرسين على المستويين (جيد جدا وجيد) يعود إلى الإدارة الناجحة والتي توفر لهم كل ما يحتاجونه من مزايا أثناء العمل من عوامل مادية أو معنوية سواء كانت تخص المنظمة أو تخصصهم وكذلك تقوم بتشجيعهم على أظهر أقصى مآلديهم من إمكانيات والتي تصب في مصلحة العمل وهذه الأجواء الأيجابية والصحية أدت بالتالي لالتزامهم إلى هذه الدرجة في العمل من خلال ما يقومون به من أداء عملهم بكل صدق وأخلاص وعزيمة وإصرار ويؤكدون على تنفيذ العمل وفق ما مخطط له وأيضاً يبذلون أقصى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف وفق ما هو مخطط لها ويهتمون أيضاً بمتابعة نشاطات المدارس من

(1)- Hersey.Paul. And Kenneth H. Blanchard, "Management of Organizational By Utilizing Human Resources", Engle Wood Cliffs, New Jersey Frentice Hall, 1963 ,p.3-13.

أجل أنجاح المخيمات الكشفية وظهرها بالمستوى المطلوب لذلك فهم يرون أن سمعت ومستقبل الشعب الكشفية خصوصاً وقسم النشاط الرياضي والكشفي عموماً باعتبار أن الشعب الكشفية هي إحدى الفروع التابعة له مهمة بالنسبة لهم لأن سمعتها من سمعتهم ويشير الثمالي (2002) ((أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية التي تؤثر على الأداء))⁽¹⁾، ويعد الالتزام من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء في أداء المؤسسات لأنه يعتبر أحد أهم مقومات النجاح في أية مؤسسة سواء كانت رياضية أو غيرها من المنظمات والدوائر ويعزو الباحثان سبب وجود المستوى (متوسط) إلى وجود بعض العوامل المؤثرة على التزام بعض المعلمين والمدرسين ومنها الظروف المحيطة بالمؤسسة وأجواء العمل فبعضهم يشعرون أن بعض المسؤولين في الإدارة يقومون بتصرفات تؤثر على التزامهم وبالتالي تؤثر على الأداء ومن هذه التصرفات يقومون بمضايقات لهم في العمل ومنها أفعال كاهلهم بأعمال لا جدوى منها والسبب قد يكون أما لقلة الخبرة التي يمتلكها هؤلاء المسؤولين في الإدارة أو تواضع خبرة هؤلاء المعلمين والمدرسين نتيجة لقلة المدة التي قضاها في هذه المؤسسة مما ينعكس في ظهورهم بالمستوى المطلوب وقد أكد النعساني (2001) ((عن وجود ارتباط قوي إيجابي بين السن ومدة الخدمة في المؤسسة وبين الالتزام فعندما يكون الأفراد أكبر سناً أو مضوا فترة أطول في العمل فإن فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض واستثماراتهم الفردية تميل إلى الزيادة وهذا يؤدي بدوره لتعزيز التزام الفرد لمنظمتهم))⁽²¹⁶⁾، ويعزو الباحثان سبب الحصول على المستويين (مقبول وضعيف) لوجود الكثير من المعوقات التي تؤثر على التزام المعلمين والمدرسين منها ما يتعلق بالإدارة مثل عدم قدرتها على توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح العمل والتي تجعله يسير بالشكل الصحيح والمطلوب وأيضاً يعود إلى العوامل الشخصية للمعلمين والمدرسين والتي تلعب دور كبير ومؤثر على الأداء في العمل وكذلك عدم إدخال الموظفين في دورات لتطوير أدائهم و عدم توفير العناصر الكفوءة في المنظمة وعدم جعل الشخص المناسب في المكان المناسب إضافة إلى ضعف الإدارة نفسها في أداء العمل الإداري ، ومنها ما يتعلق بالمعلمين والمدرسين مثل عدم قبولهم الكبير لأهداف وقيم الإدارة وعدم الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل نجاح الإدارة في عملها وهذه الأمور أنت نتيجة المعاملة السيئة من قبل الإدارة لهم هذه الأمور وغيرها أثرت وبشكل كبير على التزامهم في العمل وبالتالي سيؤثر على أداء المنظمة ككل في تحقيق أهدافها المرسومة ومن الجوانب السلبية الأخرى التي كانت سبب في وجود هذين المستويين قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي للعاملين وقلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي وانخفاض القدرة على الابتكار والابداع وأيضاً لوجود بعض الصراعات وبعض المشاحنات بين الموظفين أنفسهم ويشير الصيرفي (2005) ((إن قلة وجود الفرص المتاحة للأفراد

(1) - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2002 ، ص 20

² - أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2001 ، ص 95-96

بثقة عالية وتشير ليلي السيد فرحات(2001) ((أن الأساليب المعرفية هي التي تكشف الفروق الفردية بين الأفراد في طريقة التعامل مع المواقف التي يتعرضون لها))⁽¹⁾ ، ويعزو الباحثان سبب حصولهم على المستوى (متوسط) في مجال المميزات الشخصية أن لكل معلم ومدرس فلسفته الخاصة أمام المجتمع الذي يعمل فيه والذي يتحركون من خلاله والمتمثل بالشعب الكشفية والمخيمات الكشفية والإدارة وهذه الفلسفة تعطي انعكاسا لشخصية المعلم والمدرس فمن خلال فلسفة الإدارة في تعاملها أثناء العمل سواء كان في الشعب الكشفية أو المخيمات الكشفية تظهر مدى قبول الموظفين لشخصيات الرؤساء من عدمها الأمر الذي يترتب عليهم احترام المعلمين والمدرسين لهم وتقبلهم لأراء الإدارة بصدور ربح وتنفيذ ماتريده منهم على أكمل وجه وقد يرجع هذا التراجع في شخصيات بعض الرؤساء في الإدارة ألى اتخاذهم فلسفة لا تتناسب بالكامل مع شخصيات وأفكار واتجاهات وقيم المعلمين والمدرسين وقد يكون السبب أن هؤلاء الإداريين لا يتمتعون بالخبرة الكافية الأمر الذي يؤدي ألى وجود فراغ بين الإدارة والمعلمين والمدرسين وبالنتيجة لاتستطيع الإدارة التأثير على موظفيها بالمستوى المطلوب من أجل تحقيق الأهداف الأمر الذي يؤثر على المخرجات التنظيمية وعلى أدائهم لذلك يجب على الإدارة أن تدرس المميزات والسمات الشخصية لكل فرد في المؤسسة ويجب أن تؤكد أيضاً على دور الثقافة والعوامل البيئية والعلاقات الإنسانية والاجتماعية ونفسيات الموظفين لديها من أجل التعامل معهم بشكل صحيح وكل هذا يصب في مصلحة العمل ويشير حسن حريم (2009) ((Nāē äÄā)) المؤسسات ألتى يعمل فيها الفرد وأثرها الكبير في عملية التطبيق يكون بارز وبشكل واضح ولذا فإن (Nāē äÄā) مميز في عملية التطبيق الاجتماعي حيث تتضمن عملية التطبيق تعلم القيم والمعايير أو أنماط السلوك والتي هي من وجهة نظر الإدارة وجماعات العمل ضرورية لأي فرد))⁽²⁾ ويعزو الباحثان سبب وجود المستويين (مقبول وضعيف) إلى أن بعض المعلمين والمدرسين يتصفون ببعض المميزات أو الصفات التي من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على طبيعة عملهم كموظفين ومن أبرز هذه الصفات حالة التعصب السريع وعدم القدرة على تحمل بعض أثناء العمل وهذه الصفات من شأنها أن تؤدي في الكثير من الأحيان ألى قيام بعض المعلمين والمدرسين بنقد بعضهم من جهة والإدارة من جهة ثانية وهذا النقد يكون أكثر مما يستحق الموقف الذي يتعرضون له والسبب قد يرجع ألى طبيعتهم والتي أنتت من البيئة التي يعيشون فيها سواء كان في المؤسسة أو البيت لأن البيئة لها تأثير وبشكل كبير على شخصية الفرد ،وهذا بدوره يؤثر على أداءهم خصوصاً وعلى أداء المؤسسة عموماً لذلك يجب عليهم أن يعرفوا بتفاصيل عملهم وعليهم أن يتخلصوا من حالة العصبية عندهم ولو بشكل قليل من أجل أن لا تؤثر هذه العوامل النفسية السلبية على عملهم وعلى الإدارة أن تقدم لهم المساعدة وذلك للمصلحة العامة للمؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف ، وقد أكد Robbins

and Coulter (2005) ((وجود علاقة بين المميزات أو السمات الشخصية وأداء الفرد وأن وجود هذه المميزات أو السمات يمكن أن تنبئ بسلوك الفرد وأدائه في موقف معين)) (1) 0
2-4 عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الإداري

جدول (14)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الإداري

الجدولية	المحتسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	الجدولية
307	307	٧,٢٢٤	٣٥,٢٥٠	الالتزام	1
		٧,١٤٩	٣٥,٨٠٠	المميزات الشخصية	2

ت الجدولية 307

ت المحتسبة = 307

درجة الحرية = 19

تبين من الجدول (14) أن قيمة الوسط الحسابي لمجال الالتزام بلغ ٣٥,٢٥٠ وبانحراف معياري بلغ ٧,٢٢٤ أما الوسط الحسابي لمجال المميزات الشخصية فقد بلغ ٣٥,٨٠٠ وبانحراف معياري قد بلغ ٧,١٤٩، وأن قيمة ت المحتسبة تساوي وهي (307) تساوي قيمة ت الجدولية البالغة (307) وعند درجة حرية 19 ويظهر لنا أنه لا توجد فروق معنوية بين المجالين وأنهما متساويين ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن هذين المجالين مهمين جداً في الأداء الإداري ويعتبران من العوامل المهمة والضرورية لذلك لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر أو إعطاء دور أكبر لأحدهما على الثاني لذلك يجب الاهتمام بكليهما والاهتمام أيضاً بغيرهما من المقومات والعوامل التي تساعد على اضهار الأداء بأفضل مايمكن من خلال توفير أجواء ملائمة وتوفير كذلك المستلزمات الضرورية لإنجاح العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة 0

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

- 1- وجود مستويات متباينة للأداء الإداري في الشعب الكشفية للمعلمين والمدرسين 0
- 2- يلعب الأداء الإداري دور مهم في نجاح العمل والخروج بأفضل النتائج إذا توفرت الإمكانيات التي يحتاجها المعلمين والمدرسين أثناء العمل سواء كان في الشعب الكشفية أو في المخيمات الكشفية 0
- 1- من مقومات نجاح الدوائر والمنظمات في عملها هو الاهتمام بموظفيها من خلال توفير أجواء تسودها المحبة والتعاون فيما بينهم وكذلك بين الإدارة هذا الأمر سوف يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وبالنتيجة سوف يزيد من تحملهم للمسؤوليات وحتى لو كانت تلك المسؤوليات كبيرة 0

2-5 التوصيات

- 1- حث المسؤولين في الإدارة في مديريات النشاط الرياضي والكشفي على أشراك المعلمين والمدرسين في أبداء آرائهم وأفكارهم وكذلك المشاركة في صنع القرار لأن ذلك له تأثير ايجابي على أدائهم وسوف يعطيهم الثقة العالية بأنفسهم عندها سوف نجدهم يبذلون مجهودات كبيرة في العمل 0
- 2- توفير كافة الإمكانيات والمستلزمات اللازمة التي تساعد المعلمين والمدرسين على بذل مجهود كبير خلال العمل 0
- 3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المشابهة لمؤسسات رياضية أخرى لأن هذا الموضوع من المواضيع المهمة والضرورية في أي مؤسسة من خلال تأثير على الموظفين خلال العمل 0
- 4- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الإداري للموظفين 0

المصادر

- بدوي أحمد زكي ومصطفى محمد كمال : معجم المصطلحات والقوى العاملة ، الإسكندرية ، مؤسسة بيت الشباب ، 1984 0
- خالد عبد الرحمن آل الشيخ: المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2001 0
- دره إبراهيم عبد الباري : تكنولوجيا الأداء البشري مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشريطية العربية، الطائف، 1998 0
- صلاح الدين محمود علام ؛ القياس والتقييم التربوي والنفسي ، أساسياته ، تطبيقاته ، توجهاته المعاصرة ، ط10 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000 0
- طلحة حسام الدين وعدله عيسى : مقدمة في الإدارة الرياضية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1997 0
- عبد الجليل إبراهيم الزوبعي وآخرون : الاختبارات والمقاييس النفسية ، الموصل ، مطبعة جامعة الموصل ، 1981، 0
- * علم النفس التربوي ، ط 3 ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد ، 1987 0
- عبد الحكيم الخزامي : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الرياض ، مكتبة أساعي للنشر والتوزيع ، 1999 0
- عبد الله الطجم و طارق والسواط : السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات التطبيقية ، ط3 ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2000 0
- عوض محمد ألوزناني : أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 1999 0

- ليلى السيد فرحات : القياس المعرفي الرياضي ، ط1 ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، 2001 0
 - ماريون أي هاينز (ترجمة) محمد مرسي وآخرون : إدارة الأداء ، دليل شامل للإشراف الفعال ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، المملكة العربية السعودية ، 1988 0
 - : إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1989 0
 - مبارك العنزي : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 0
 - محمد بن إبراهيم الربيع : العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2004 0
 - محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، 10 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1987 0
 - محمد صبحي حسانين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، ج1 ، ط6 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2004
 - محمد عبد السلام احمد : القياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1982 0
 - مرعي توفيق وياغي محمد عبد الفتاح : قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العدد الحادي عشر ، المجلد الثالث ، 1981 0
 - مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، عمان مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، 2000.
 - هلال علي : مهارات إدارة الأداء ، السعودية ، مركز تطوير الأداء ، 1996
- Allen , M ,& yen , W : Introduction to measurement, California , Book ,Cole , 1979.
- Druker ,P , F ,The Dractic of Management ,pan Books , Ltd London 1975 0
 - Hersey. Paul. And Kenneth H. Blanchhard, "Management of Organizational By Utilizing Human Resources", Engle Wood Cliffs, New Jersey Frentice Hall, 1963 .
 - McKee, Jane G. "Relationship between Community College Presidents Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction". D.A.I. Vol.50, No.12, 1990.
 - Robbins.s . and Coulter .Pearson Education , International, upper saddle river ,Mary2005.

كلية التربية الرياضية
الدراسات العليا/الماجستير

ā /استمارة استبيان

أخي (المعلم اوالمدرس)

تحية طيبة:

يقوم الباحث بأجراء دراسة الماجستير الموسومة (قياس المناخ التنظيمي وعلاقته بمستويات الأداء الإداري) ونظرا لكونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة الاستبيان الخاص بالمقياسين بدقة والإجابة بكل صدق وموضوعية والتأشير بعلامة (/) أمام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك وتحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجودة في الاستمارة (دائماً . غالبا . أحيانا . نادرا . أبدا . شاكرين تعاونكم في خدمة الحركة الرياضية والعلمية في بلدنا العزيز 0

المناخ التنظيمي : هو مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين ويشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة 0

أهو ما يقوم به المدير أو الموظف من أعمال وواجبات في المنظمة وأن وجد بينها عامل مشترك 0
مقياس الأداء: أ

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	ع	ع
						ع
					مجال الالتزام	
					أهتم بأداء عملي بكل صدق وإخلاص	1
					أقوم بإكمال واجباتي بالوقت المحدد	2
					أحترم تعليمات وضوابط العمل في دائرتي	3
					أهتم بضرورة المواظبة على الدوام	4
					أهتم بالاشتراك في المخيمات الكشفية	5
					أبتعد عن تجاوز صلاحياتي	6
					ألتزم بالجودة في أداء واجباتي	7
					أحرص على الفائدة من الدورات التطويرية في مجال الكشافة	8
					أؤكد على تنفيذ العمل وفق ما مخطط له	9
					أحافظ على أوقات العمل الرسمي في الدائرة أو أثناء الأنشطة	10
					أشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف الدائرة التي أعمل بها	11

					12	تشجعتني إدارة ألقسم على إظهار أقصى ما لدي
					13	أتفق مع سياسات الإدارة اتجاه الموضوعات الهامة التي تخص الموظفين
					14	تهمتني سمعت ومستقبل الدائرة التي أعمل بها
					15	سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الدائرة التي أعمل بها حالياً

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الرقم	البيان
					16	مجال المميزات الشخصية أعمل على حل مشاكل العمل بهدوء
					17	علاقتي مع زملائي بالعمل جيدة
					18	أحرص على المشاركة في نشاطات المديرية
					19	أقوم بأداء عملي بدقة وإتقان
					20	لدي الرغبة بالوصول لأداء أفضل في النشاطات الكشفية
					21	تأثيري إيجابي على زملائنا في العمل
					22	لدي الرغبة والحماس في اداء النشاطات بجدية
					23	أنسق عملي مع الزملاء بآتقان من حيث فاعلية النشاط
					24	أستطيع التكيف عند حدوث طارئ في أثناء النشاطات
					25	تتوفر لدي قدرة الإبداع وتطوير العمل في المخيمات الكشفية
					26	أطرح أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل
					27	معلوماتي تضمن لي أداء نشاطاتي بكفاءة عالية
					28	أستطيع أن أسيطر على انفعالاتي أثناء العمل في الدائرة أو النشاط
					29	لدي قدرة عالية على التزام الهدوء في المواقف الصعبة

					30	لأشعر بالخوف أو أقلق عندما أشعر بأنني مراقب
					31	لدي القدرة على التعامل مع غالبية المواقف التي تواجهني
					32	أمتاز بالمرح والنشاط والسرعة في تنفيذ الأوامر
					33	نحب أن نقدم المساعدة للآخرين

ملحق (2)

المقياس بصيغته النهائية

مقياس الأداء الإداري

					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً		
										مجال الالتزام	
										1	أقوم بإكمال واجباتي بالوقت المحدد
										2	أحترم تعليمات وضوابط العمل في دائرتي
										3	أهتم بضرورة المواظبة على الدوام
										4	أهتم بالاشتراك في المخيمات الكشفية
										5	أبتعد عن تجاوز صلاحياتي
										6	ألتزم بالجودة في أداء واجباتي
										7	أحرص على الفائدة من الدورات التطويرية في مجال الكشافة
										8	أؤكد على تنفيذ العمل وفق ما مخطط له
										9	أحافظ على أوقات العمل الرسمي في الدائرة أو أثناء الأنشطة
										10	أشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف الدائرة التي أعمل بها
										11	تشجعني إدارة القسم على إظهار أقصى ما لدي
										12	تهمني سمعت ومستقبل الدائرة التي أعمل بها

					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً		
										مجال المميزات الشخصية	
										13	علاقتي مع زملائي بالعمل جيدة

					أحرص على المشاركة في نشاطات المديرية	14
					أقوم بأداء عملي بدقة وإتقان	15
					لدي الرغبة بالوصول لأداء أفضل في النشاطات الكشفية	16
					لدي الرغبة والحماس في أداء النشاطات بجدية	17
					أنسق عملي مع الزملاء بإتقان من حيث فاعلية النشاط	18
					أستطيع التكيف عند حدوث طارئ في أثناء النشاطات	19
					معلوماتي تضمن لي أداء نشاطاتي بكفاءة عالية	20
					أستطيع أن أسيطر على انفعالاتي أثناء العمل في الدائرة أوالنشاط	21
					لأشعر بالخوف أوأقلق عندما أشعر بأنني مراقب	22
					لدي القدرة على ألتعامل مع غالبية أالمواقف ألتتي تواجهني	23
					نحب أن نقدم المساعدة للآخرين	24