

# واقع كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر مرؤوسيهـم

السيد / أياد محمد صالح  
قسم الدراسات والبحوث  
وزارة الشباب والرياضة

## ملخص البحث العربي:

تتركز أهمية البحث في إمكانية وضع أسس لاختيار وتعيين قيادات ذوو كفايات في المؤسسات الشبابية وكيفية تطوير العمل الإداري مما يتطلب رفع قدراتها ومهاراتها في دوائر الوزارة وفروعها في مديريات المحافظات .  
وكانت أهداف البحث:

- 1- التعرف على واقع كفايات القيادات الإدارية في دوائر وزارة الشباب والرياضة العلمية في .
  - 2- التعرف على الكفايات الشخصية والفنية لقيادات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة.
  - 3- التعرف الكفايات المعرفية والثقافية للقيادات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة .
- وكانت أهم الاستنتاجات: إن مستوى واقع كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية دون مستوى الطموح .  
وكانت أهم التوصيات: اعتماد هذا البحث في تقويم كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية .

## **The reality of competencies of the administrative leaders in the Iraqi Ministry of Youth and Sports from the point of view of their subordinates** **Researcher Ayad Mohammed Saleh**

The importance of research is focused on the possibility of laying the foundations for the selection and appointment of leaders with competencies in youth institutions and how to develop administrative work, which requires raising their abilities and skills in the departments of the ministry and its branches in the directorates of the governorates.

The research objectives were:

- 1- To recognize the reality of competencies of the administrative leadership in the departments of the Ministry of Youth and Sports Scientific.
- 2-Identifying the personal and technical competencies of the administrative leadership in the Ministry of Youth and Sports.
- 3- Identifying the cognitive and cultural competencies of the administrative leadership in the Ministry of Youth and Sports.

The most important conclusions: The level of the reality of competencies administrative leaders in the Ministry of Youth and Sports of Iraq below the level of ambition.

The most important recommendations: To adopt this research in the evaluation of competencies of administrative leaders in the Ministry of Youth and Sports of Iraq.

## 1- التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة و الأهمية:

في ضوء دوران عجلة التقدم والتطور العلمي في ميادين الحياة المختلفة وتأثيرها المباشر والغير المباشر هذا بالإنسان أن يكون سباقا ومنافسا لأقرانه لمواكبة التطور بما يخدم الإنسانية والعمل بشكل عام و مردودات العمل بما يضمن الجودة و الاستمرار في العطاء السخي و الذي يرتقي والأهداف السامية النبيلة ، وتتبنى المؤسسات في العالم قيادة المجتمعات بجميع الاتجاهات و التخصصات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتبور مدى تطلع هذه المجتمعات في الحياة و التمسك بتفاعلها مع المجتمع العالمي الذي يحكمه مسار التطور العلمي والتقني على جميع الأصعدة من خلال بناء مؤسساته وتعييدها وفق أسس علمية حديثة تؤهله بأن يصطف بالنسق الأول للمجتمعات المتقدمة .

ومن المؤسسات التي تتركز المهام والمسؤوليات الاجتماعية ولى وجه الخصوص شريحة الشباب والتي تمثل قاعدة المجتمع وصمام الأمان للمستقبل ، وإذا أعدت إعداداً سليماً يمكن ضمان الاستمرارية والتكامل في مسيرة التقدم والتطور إلا وهي المؤسسات التي ترعى هذه الشريحة ضمن هيكلية مرتبطة بالجهاز الحكومي الإداري في الدولة وهي وزارة الشباب و الرياضة ، وتبعا لسياسة الدولة في تعبئة الشباب وبتجاه الوطن تقع مهام و مسؤوليات عظمى على ملاكات الوزارة وهذه المسؤوليات هي التخطيط والتنظيم والقيادة وإصدار الأوامر والمتابعة و الرقابة وهذه المهام تتطلب أن تتوافر مجموعة من القدرات والمهارات والاتجاهات من القيادات الإدارية والمتمثلة بالقيادات الإدارية المعنية في مقر الوزارة وفروعها في المحافظات من هنا تتركز أهمية البحث في إمكانية وضع أسس لاختيار وتعيين قيادات ذوو كفايات في المؤسسات الشبابية وكيفية تطوير العمل الإداري مما يتطلب رفع قدراتها ومهاراتها في دوائر الوزارة وفروعها في مديريات المحافظات .

### 1-2 مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أولاً: ما هو واقع كفايات القيادات الإدارية في دوائر وزارة الشباب و الرياضة ؟
- ثانياً: ما هي الكفايات الشخصية و الفنية للقيادات الإدارية في دوائر الوزارة والرياضة ؟
- ثالثاً: ماهي الكفايات المعرفية الثقافية للقيادات الإدارية في دوائر وزارة والرياضة؟

### 1-3 أهداف البحث:

- 1- التعرف على واقع كفايات القيادات الإدارية في دوائر وزارة الشباب والرياضة العلمية في .
- 2- التعرف على الكفايات الشخصية والفنية لقيادات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة.
- 3- التعرف الكفايات المعرفية والثقافية للقيادات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة .

## 1-4 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: عينة من الموظفين في دوائر وزارة الشباب و الرياضة .

1-4-2 المجال المكاني : مقر وزارة الشباب والرياضة في العراق.

1-4-3 المجال الزمني : من 2017/1/15 و لغاية 2017/ 3/30

## 1-5 تحديد المصطلحات :

**الإدارة :** تعرف بأنها" تنسيق جهود الأفراد و الجماعات لتحقيق هدف معين " <sup>1</sup>.  
و يعرفها الباحث :بأنها علم وفن ومهارة فهي فن استخدام العلم في العملية الإدارية ومهارة في القيادة والتطبيق والتنفيذ .

**الكفاية الإدارية:** هي قدرات ومهارات مكتسبة تسمح بالسلوك الإداري والعمل في سياق معين ،ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات شخصية وفنية وثقافية مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الإداري الذي اكتسبها من خلال عمله الإداري بإثارتها وتجنيدها وتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة وإيجابية<sup>2</sup>.

**الكفاية :** يعرفها الباحث بأنها قدرات ومهارات واتجاهات و معارف يكتسبها الفرد وتمكنه من أداء مهامه بالمستوى الذي ينسجم و ضمان جودة الأداء و الفعالية .

**القيادة الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>3</sup>.

**القائد الإداري:** هو الذي يتحسس في مطالب الجماعة التي يتعامل معها و يوجهها بمرونة و إن نجاح المؤسسة يتأثر الى حد كبير بشخصيته و ميوله و اتجاهه <sup>4</sup>.

## 2- الدراسات النظرية و الدراسات السابقة

### 1-2 الدراسات النظرية

#### 1-1-2 مفهوم الكفاية :

<sup>1</sup> عبد الرحمن عيسوي؛ الكفاءة الإدارية، (بيروت، دار النهضة العربية، 1992)ص<sup>11</sup>

<sup>2</sup> محمد الدريج؛ الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج ( المغرب الدار البيضاء 2005م )

<sup>3</sup> بالحسن عي و عدوا قاسم ؛ القيادة التربوية، بحث في الملتقى التربوي الإعلامي (الجزائر ،وزارة التربية ،2010 )

<sup>4</sup> مصطفى أحمد ؛ بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، (الكويت ،دار العلم للنشر، 1986) ص<sup>44</sup>

كفاية: أسم و هي مصدر للفعل الثلاثي (كفى)،(كفى - يكفى -إِكْفِ \_ كفاية) اسم الفاعل كافٍ والصفة كفو واسم المفعول مُكفى ، كفى الشيء أي كفى به أو كفى له ، بمعنى اكتفى و غنى وحصل به الاستغناء ، وتعني أيضا ما يلزم به فعل الشيء .<sup>5</sup>

و ذكر في لسان العرب لأبن منظور عن الكفاية :

كفى يكفى كفايةً، إذ قام بالأمر ، ويقال: استكفيته أمراً فكفانيه ، ويقال: كفاك هذا الأمر أي حسبك وكفاك هذا الشيء ، و في الحديث الشريف من قرأ الآيتين في آخر سورة البقرة في ليلة كفتاه أي أغنتاه عن قيام الليل وقيل أنهما أقل ما يجزي من القراءة في قيام الليل.<sup>1</sup>

وهنا الكفاية تدل على المستوى الأدنى ، و في قوله تعالى "ولم يكن له كفواً أحد"<sup>2</sup> أي ليس له نظير و في قوله تعالى و كفى بالله ولياً أي اكتفوا بالله ولياً ليس غيره هنا تدل على المستوى الأعلى ،فالكفاية إذاً تأتي على مستويات مختلفة .

و يقال كفاءة و كفو و تعطي نفس المعنى و لكن الأصح كفاية و كفو .

و كفاية تعني "هو الذي أقام بالشيء ما يكفى و سقط عن الباقي"<sup>3</sup>

**تعريف الكفاية:** يعرفها الخطيب "الكفاية تعني سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية و رفع قدراته الإنتاجية"<sup>4</sup>نقلًا عن علاء صاحب يعرفها كود "كل المهارات والمفاهيم والسلوك التي يحتاجها العاملون"<sup>5</sup>

و نقلًا عن عبد الملك أحمد تعرفها باتريسا" أن الكفايات هي الأهداف السلوكية المحددة تحديداً دقيقاً والتي تصف كل المعارف والمهارات والاتجاهات أو أنها الأهداف العامة التي تعكس الوظائف المختلفة التي على الفرد أن يكون قادراً على أدائها"<sup>1</sup>.و ترى باتريسا ان مفهوم الكفايات يأخذ بعدين هما :<sup>6</sup>

البعد الأول : و يشمل محتوى الكفايات و هي المهارات و القدرات و الاتجاهات منهم من أخذ بدمج الثلاثة معاً لتمثل الكفايات متحدة و منهم من اقتصر على المهارات أو الهام أو الوظائف .

<sup>5</sup> معجم المعاني الجامع ،عربي-عربي

<sup>1</sup> ابن منظور؛ لسان العرب، (دار صادر، ج13، 2003)

<sup>2</sup> القرآن الكريم ، سورة الإخلاص ، الآية<sup>4</sup>

<sup>3</sup> خالد بسندي؛ مصطلح الكفاية وتداخل المفهوم في اللسان والتطبيق (المجلة الاردنية وآدابها ،المجلد الخامس،العدد 1 2009)

<sup>4</sup> أحمد الخطيب ؛ الحقائق التدريسية ، (عمان ،دار المستقبل للنشر و التوزيع، ط<sup>1</sup> ، 1977)ص<sup>46</sup>

<sup>5</sup> علاء صاحب ؛الكفايات التعليمية ودورها في تطوير أداء معلمي المستقبل ،(كلية التربية ،جامعة كركوك ،2011)

<sup>1</sup> عبد الملك أحمد؛الكفايات الناشئة و المفهوم ،(أرشيف المدونة الالكترونية، 2012)–[http://edcationblog.blogspot.com/2012/08/blog-post\\_12.html](http://edcationblog.blogspot.com/2012/08/blog-post_12.html)

post\_12.html

<sup>6</sup> علاء صاحب ، المصدر السابق ،ص<sup>4</sup>

البعد الثاني: يشتمل على تحديد درجة المهارات و الوظائف و المهام التي يجب على الفرد أن يمتلكها أو يؤديها.

و يرى الباحث و من خلال التعاريف أن الكفايات لا يمكن قياسها بمستوى واحد بالنسبة للفرد (القائد الإداري) و يجب تنميتها و تطويرها عبر وسائل و طرائق علمية و حديثة .

### الكفاية والفعالية وعلاقتها بالإستراتيجية

على الرغم من ارتباط مفهوم الكفاية والفعالية، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفاء، كما يمكن أن تتمتع قدر كبير من الكفايات في حين تكون غير فعالة.

تشير الكفاءة Efficiency الى : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات. بينما تشير الفعالية Effectiveness إلى : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ( مثل الملاك، العاملين، الإدارة، المتعاملين، الموردين... وغيرهم ) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم<sup>1</sup>

ولقد فرق W. Riddin بين الكفاء والفعال على النحو التالي<sup>2</sup>

الفعال	الكفو
-يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة .
-يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل	- يحل المشاكل التي تعترض طريقة
-يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	- يحافظ على الموارد والأدوات .
-يحصل على النتائج.	- يتبع النظام والمنهج الموضوع .
- يعمل على زيادة الأرباح.	- يعمل على تقليل التكاليف.

ولهذا يبين مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة والتي تبنى على أهداف واضحة ،وموضوعية ،وعادلة ،بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.

### الكفايات المميزة للإداري المبدع

لعل من أبرز السمات التي تميز الموجه والمدير المبدع هي، أن هي تتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه ممكن، وأن هي دأب باستمرار على تجديد أفكار هو تطوير

<sup>1</sup> خالد طه الأحمد ،تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، الطبعة الأولى ( الإمارات العربية المتحدة. العين : دار الكتاب الجامعي 2005م ) ص 242

<sup>2</sup> المصدر السابق نفسه

ممارساته بحيث تتمكن المؤسسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين. ،وتتأرجح بشكل عام، بين الفهم السلوكي والفهم الذهني ( المعرفي). وهي سلسلة من الأعمال والأنشطة القابلة للملاحظة، أي جملة من السلوكيات النوعية الخاصة ( خارجية وغير شخصية ) وينتشر هذا التفسير بالأساس في مجالين ،التكوين المهني؛ وفي بعض الكتابات المتعلقة بنموذج التدريس بواسطة الأهداف. في حين ينظر إلى الكفاية تارة أخرى، كإمكانية أو استعداد داخلي ذهني ،غير مرئي من طبيعة ذاتية وشخصية. وتتضمن الكفاية حسب هذا الفهم وحتى تتجسد وتظهر،عددا من الانجازات ( الأداء المهني ) باعتبارها مؤشرات تدل على حدوث الكفاية لدى المدير<sup>(3)</sup>.

## 2-2 الدراسات السابقة:

2-2-1 دراسة أحمد آدم (واقع الكفايات الإدارية لمدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية في السودان)

2-2-2 دراسة : سعديه عويد معل (الكفايات الإدارية لعمداء و رؤساء الأقسام في هيئة التعليم) .

### 3 منهجية البحث وإجراءاته الميدانية .

**3-1 منهج البحث :** إنّ عملية اختيار المنهج الملائم للبحث تعد من الخطوات الأساسية والمهمة التي توصل إلى نجاح البحث والذي يعتمد على نوع وحجم المشكلة ومدى وضوحها وتوفر البيانات والمعلومات الحقيقية عنها لكي يستطيع الباحث إن يميزها عن باقي المشاكل المدروسة ،وعليه استعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، لكونه المنهج الملائم لطبيعة البحث .

**3-2 مجتمع و عينة البحث:** تقوم إجراءات البحث لتعرف كفايات القيادات الإدارية وخصص الباحث المدراء العاملون حصراً باعتبارهم يمثلون قيادات الإدارة المباشرة والمكلفة بتنفيذ السياسات والتخطيط الاستراتيجي لعمل الوزارة ، من وجهة نظر مرؤوسيههم من الموظفين على ملاكات دوائريهم ،و يمثل مجتمع البحث بمدراء الأقسام والشعب و الوحدات والموظفين العاملين فيها ضمن الدوائر العامة في وزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (1186) موظف مستثنى من ذلك القيادات الإدارية المتمثلة ب(الوزير وملاك مكتبه والوكلاء والمستشارين والمدراء العامين ومعاونيههم) والموظفين المجازين والمفرغين والمكلفين بواجبات خارج الوزارة فيكون المجتمع الفعلي (1052)، أما عينة البحث فقد اختار الباحث عينة من الموظفين بالطريقة العشوائية موزعة على دوائر الوزارة و المتمثلة بالعاملين في دوائر وزارة الشباب العلمية بعدد (195) و بنسبة (18,5%) من مجتمع البحث و هي نسبة مقبولة بحسب الجدول (1) .

### جدول (1) يبين عدد افراد مجتمع و عينة البحث و النسبة المئوية الممثلة

1	الدائرة	المجتمع الكلي	المستثنون	المجتمع الفعلي	العينة	النسبة المئوية
---	---------	---------------	-----------	----------------	--------	----------------

(3) خالد سليمان أحمد المومني، الكفايات التكنولوجية للمعلمين في مدينة أربد من وجهة نظر المشرفين التربويين ،دراسة علمية منشورة في مجلة علوم إنسانية.

2	دائرة الشؤون الهندسية	217	24	193	20	10,4%
3	دائرة الطب الرياضي	87	6	81	20	24,7%
4	دائرة العلاقات العامة	57	2	55	20	36,36%
5	دائرة الاستثمار	70	5	65	9	13,84%
6	دائرة الدراسات	52	4	48	19	19,48%
6	دائرة التربية البدنية والرياضة	225	26	199	16	8,04%
7	دائرة التنسيق و المتابعة	42	3	39	19	48,7%
8	دائرة الثقافة و فنون الشباب	58	4	54	21	38,8%
9	دائرة الرعاية العلمية	131	21	110	16	14,5%
10	دائرة الشؤون القانونية والادارية	236	37	199	20	10,05%
11	دائرة الشؤون المالية	63	4	59	15	25,4%
	المجموع	1186	134	1052	195	18,5%

**3-3 أدوات البحث:** ومن أجل الحصول على البيانات الصحيحة للبحث استعان الباحث بالأدوات التالية:

**3-3-1 وسائل جمع المعلومات:** استعان الباحث بالوسائل التالية:

- المصادر والمراجع العلمية: قام الباحث بالاطلاع على العديد من المصادر والمراجع العلمية في مجال الإدارة والتنظيم الرياضي كذلك والاختبارات والقياس والإحصاء لدعم البحث وإغناء مادته العلمية.

- الاستبانة: استخدم الباحث استبانة مقننة معدة لقياس الكفايات الإدارية و تطبيقها على عينة البحث و هي عبارة عن استبانة تم إعدادها من قبل أحد الباحثين العرب في إجراءات بحثه في جمهورية السودان 2012<sup>(1)</sup>، و تم عرضها على مجموعة من الخبراء لبيان مدى صلاحيتها كأداة لإجراءات البحث و قد حصلت على جميع الفقرات على موافقة الخبراء بنسبة 100% مع التعديل لبعض الفقرات بما يتوافق مع إجراءات و عينة البحث، علما أن هذه الاستبانة تم إعدادها و تقنينها عام 2012 و وفق الأسس العلمية تقع ضمن المدة الزمنية تكون مناسبة ، و بعد جمع آراء الخبراء و الأخذ بالتعديلات أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية للتطبيق .

- الشبكة الدولية ( الانترنت)

**3-3-2 وسائل تحليل البيانات:-**

• استمارات جمع البيانات وتفرغها.

• حاسبة الكترونية نوع (DELL LAP TOP 1015.VOSTRO).

<sup>(1)</sup> أحمد آدم ؛ واقع الكفايات الادارية لمدراء الرياضة بالمؤسسات الحكومية في السودان، بحث منشور في كلية التربية البدنية و الرياضة جامعة السودان، 2012

• حاسبة يدوية نوع ENK0 KK 105

3-4 التجربة الرئيسية: قام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة البحث بالاعتماد مجموعة من الباحثين في قسم الدراسات والبحوث في الوزارة ، و من ثم جمع البيانات و حصرها و تفرغها باستمارات خاصة لغرض معالجتها إحصائياً وكانت تاريخ التجربة 2017/1/15 .

3-5 الوسائل الإحصائية: قام الباحث بمعالجة البيانات الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)

4- عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها

سيتم في هذا الباب عرض نتائج البحث و تحليلها ثم مناقشتها.

4-1 عرض نتائج واقع كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب لعينة البحث وتحليلها:

### جدول (2)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لواقع كفايات القيادات الادارية في الدوائر العامة لوزارة الشباب و الرياضة

الوزن المئوي	الدرجة القصوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الكفايات الادارية
0.56	3	840,0	69,1	1	
0.55	3	786,0	65,1	2	
0,57	3	828,0	72,1	3	
0,54	3	795,0	64,1	4	
0.58	3	905,0	76,1	5	
0.49	3	628,0	48,1	6	
0.57	3	786,0	71,1	7	
0.54	3	794,0	64,1	8	



	0,53	3	781,0	60,1	9		
	0,56	3	903,0	68,1	10		
	0,36	5	996,0	80,1	11	الكفايات الشخص ية والفنية	وجد الباحث جدول ( ) 1- لقد
	0,33	5	826,0	67,1	12		
	0,37	5	054,0	88,1	13		
	0,39	5	164,0	97,1	14		
	0,43	5	081,0	16,2	15		
	0,4	5	320,8	00,2	16		
	0,39	5	520,7	98,1	17		
	0,41	5	141,0	08,2	18		
	0,41	5	670,6	09,2	19		
	0,37	5	660,6	86,1	20		
من خلال مايلي: احتلت المرتبة بلغ الوزن (0,58) احتلت (3,7,27) حيث بلغ (0,57) احتلت (1,10) حيث بلغ	0,46	3	704,0	38,1	21	الكفايات الثقافية والمعرفي ة	الفقرات (5) الأولى حيث المئوي 2- لقد الفقرات المرتبة الثانية الوزن المئوي 3- لقد الفقرات المرتبة الثالثة
	0,54	3	781,0	64,1	22		
	0,53	3	781,0	61,1	23		
	0,53	3	727,0	60,1	24		
	0,55	3	740,0	65,1	25		
	0,57	3	576,0	73,1	26		
	0,52	3	709,0	57,1	27		
	0,49	3	660,0	47,1	28		
	0,51	3	659,0	55,1	29		
	0,47	3	624,0	42,1	30		

الوزن المئوي (0,56)

4- لقد احتلت الفقرات (2,25) المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن المئوي (0,55)

عرض نتائج قيمة (ت) بين المتوسط الحسابي والوسط الفرضي للكفايات الإدارية لعينة البحث وتحليلها ومناقشتها :

أراد الباحث مقارنة المتوسط للإجابات على الكفايات الإدارية مع الوسط الفرضي للاستبانة (2) واستخدم لاختبار هذه الفرضية الباحث وحصل على نتائج توضح بان المتوسط لإجابات الفقرات المكونة للكفايات الإدارية قد بلغ (1,43) وبانحراف معياري قدره(0,625) وحيث إن قيمة t المحسوبة قد بلغت (31,87) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1,65) وهي معنوية عند مستوى دلالة(0,05) الدوائر لذا توجد فروق معنوية هذا يعني أن واقع كفايات القيادات الإدارية في دوائر الوزارة دون الوسط و تحتاج الى تدريب لرفع مستوى الكفايات لديهم , كما مبين في جدول(3)

### جدول ( 3 )

يبين القيمة التائية و المتوسط والانحراف المعياري والوسط الفرضي لعينة البحث

مستوى الدلالة	قيمة t		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	العدد	عينة البحث
	الجدولية	المحسوبة						
عند 0,05								
دال إحصائيا	1,65	31,87	194	0,625	1,43	2	195	

عرض نتائج (F) المحسوبة بين جميع الدوائر وتحليلها:

عرض نتائج (F) المحسوبة في جميع الدوائر لعينة البحث وتحليلها ومناقشتها:

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ولاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (13,885) اكبر من قيمتها الجدولية (2,65) وهي دلالة معنوية والوسط الحسابي لها بلغ (1,75), لذا توجد فروق معنوية واقع كفايات القيادات الادارية بين الدوائر ولصالح دائرة التربية البدنية التي حصلت على أعلى وسط حسابي (1,75) و بنسبة مئوية(58,3%) وكما في جدول الجدول ( 4 ) .

جدول ( 4 ) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لكليات التربية الرياضية لعينة البحث

الدالة عند مستوى 0,05	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
			7,157	21,470	3	بين المجموعات
دال احصائيا	2,65	13,885	0,515	98,448	191	داخل المجموعات

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

### 5-1 الاستنتاجات: من خلال النتائج التي حصل عليها الباحث استنتج ما يلي:

- 1- إن مستوى واقع كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية دون مستوى الطموح .
- 2- هناك فروق واضحة في الكفايات بين القيادات الإدارية وبنسب متباينة في وزارة الشباب و الرياضة العراقية.
- 3- القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة الإدارية لا تمتلك دورات مكثفة و برامج رفع الكفايات الإدارية.
- 4- تتمتع بعض القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة بكفايات شخصية و ثقافية بينما يفتقرون للكفايات الادارية .

### 5-2 التوصيات: يوصي الباحث بما يلي :

- 1- اعتماد هذا البحث في تقويم كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية .
- 2- زج القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة في برامج تدريب و تأهيل مستمرة و متكررة لرفع الكفايات الإدارية وفق الأسس العلمية الحديثة .
- 3- انتقاء القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية بمعايير الكفايات الإدارية ضمانا لنجاح العمل و القيادة الإدارية في الوزارة .

## المصادر

### \* القرآن الكريم

\* ابن منظور؛ لسانا لعرب، (دار صادر، ج13، 2003)

\* أحمد الخطيب؛ الحقائق التدريسية، (عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط1، 1977)

\* أحمد آدم؛ واقع الكفايات الإدارية لمدراء الرياضة بالمؤسسات الحكومية في السودان، بحث منشور في كلية التربية البدنية و الرياضة جامعة السودان، (2012).

\* بالحسن عيود واقاسم؛ القيادة التربوية، بحث في الملتقى التربوي الإعلامي (الجزائر، وزارة التربية، 2010)  
\* خالد بسندي؛ مصطلح الكفاية وتداخل المفهوم في اللسان والتطبيق (المجلة الاردنية وآدابها، المجلد الخامس، العدد 1)

\* خالد سليمان أحمد المومني، الكفايات التكنولوجية للمعلمين في مدينة أربد من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسة علمية منشورة في مجلة علوم إنسانية  
\* خالد طه الأحمد، تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، الطبعة الأولى (الإمارات العربية المتحدة العين : دار الكتاب الجامعي 2005م) .

\* عبد الرحمن عيسوي؛ الكفاءة الادارية، (بيروت، دار النهضة العربية، 1992)  
\* محمد الدريج؛ الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج (المغرب لدار البيضاء 2005م)  
\* علاء صاحب؛ الكفايات التعليمية ودورها في تطوير أداء معلمي المستقبل، (كلية التربية، جامعة كركوك، 2011)

\* عبد الملك أحمد؛ الكفايات الناشئة والمفهوم، (أرشيف المدونة الالكترونية، 2012)  
[http://educationblog.blogspot.com/html12/blog-post\\_08/2012](http://educationblog.blogspot.com/html12/blog-post_08/2012)  
\* مصطفى أحمد؛ بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، (الكويت، دار العلم للنشر، 1986)  
\* معجم المعاني الجامع، عربي-عربي.

### ملحق ( استبانة كفايات القيادات الادارية في وزارة الشباب و الرياضة )

أهديكم أطيب التحيات:

عزيزي الموظف (الموظفة) يضع الباحث بين يدك فقرات الاستبانة و التي تتضمن الكفايات الادارية التي يتمتع بها مدير عام الدائرة التي تنتمي اليها و تهدف التعرف بما يتميز به من الكفايات الادارية ، و بأمل أن تجيب بما تراه مناسباً بحسب الخيارات في بدائل الاجابة لغرض إجراءات بحثة الموسوم (واقع كفايات القيادات الادارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية).

مع الشكر و التقدير

التعليمات : يرجو الباحث قراءتها بعناية من أجل أن تكون إجابتك دقيقة.

- 1- لا توجد إجابة صائبة أو خاطئة و إنما تقديرك بما يمتلك مديرک درجة الكفاية هو يمثل الاجابة الصحيحة .
- 2- إن إجابتك ستحظى بسرية و لا يطلع عليها سوى الباحث و رأيک يخص الباحث وحده و الهدف هو جمع بيانات فقط، ولا يوجد ذكر للأسماء مطلقاً .
- 3- أن تكون إجابتك حيادية و غير انحيازية .
- 4- ضع علامة ( ) تحت اختيارك للإجابة التي تجدها مناسبة أمام كل فقرة.

مثال للإجابة:

ت	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يقوم بتحديد أهداف واضحة للإدارة			

و

ت	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1						

استبانته كفايات القيادات الإدارية في وزارة الشباب و الرياضة العراقية

أولاً: الكفايات الإدارية:

ت	العبارة	أوافق	محايد	لا موافق
1	يقوم بتحديد أهداف واضحة للإدارة			
2	يختار خطة مناسبة للإدارة			
3	يعمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و كيفية تنفيذه محل الطرائق البدائية			
4	يتبع السبل العلمية في اختيار القيادات و يتعهدهم بالتدريب و التعليم للنهوض بمستوى أدائهم			
5	يحرص على تحقيق التعاون التام بين أفراد المؤسسة و رفع روحهم المعنوية عبر التحفيز			
6	يحرص على تطبيق مبدأ التقسيم بالعمل و توزيع المسؤوليات بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.			
7	يعمل على تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية لتنمية روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة			
8	يعقد اجتماعات دورية مع معونه المباشرين لمتابعة الأداء و يديرها بفعالية			
9	موضوعي في الحكم على الأمور و قادر على تحمل مسؤولية العمل و تصور علاقاته أو اتخاذ القرارات المصحة للأداء			
10	يتمتع بقدر وافر من المهارات الادارية و الفنية و قادر على التأثير في الآخرين			

ثانياً: الكفايات الشخصية و الفنية

ت	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتمتع باتزان نفسي و عاطفي					
2	على قدر عال من حسن المظهر					
3	نموذج للقدرة الحسنة و التعامل الحسن					
4	يتمتع بقدرة عالية على الابتكار و التجديد و تقبل الأفكار					
5	يتجنب الأساليب الخشنة و ينتبه لكلماته					
6	قوي الحجة و قادر على إقناع الآخرين					
7	يقوم باتخاذ القرارات الواقفية فيما يتعرض له من مشاكل					

					8	يشخص الخلل و يحدد مواقع الضعف و يعمل على ايجاد البدائل الجيدة
					9	مطلع علمجالا تأخريلها علاقة بعمله
					10	له القدرة على حل النزاعات بين أفراد المؤسسة

ثالثا: الكفايات الثقافية و المعرفية

ت	العبارة	موافق	محايد	لا أوافق
1	واسع الاطلاع في مجال عمله و ملم به			
2	لديه قدر عال من الخبرة الواسعة في مجال الشباب و الرياضة و يترجم السياسات العامة الى اجراءات			
3	يواكب كل ما هو جديد في مجال عمله و يحرص على التطوير المستمر			
4	على قدر عال من الادراك للأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الادارية الحديثة			
5	مدرك للنظام الذي يقوم عليه المجتمع الشبابي و الرياضي و متمكن من فهم دوافع و سلوك الشباب و الرياضيين			
6	لديه رؤية استراتيجية في إطار عمله			
7	لديه القدرة على تحليل البيئة المحيطة			
8	يتواصل مع الاخرين في مختلف المجالات العلمية و الأدبية و الاجتماعية و السياسية			
9	يحيط بمسائل القياس و التقويم خاصة في ما يتعلق باستراتيجيات التقويم الحديثة			
10	قادر على التواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات و التقاليد التي يمارسونها			