



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

بحث بعنوان ...

(( الكفاءة الادارية وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الإدارية في  
كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ))

بحث مقدم الى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة لنيل شهادة البكالوريوس

بحث مقدم من قبل الطالبان

حسين نصير حكمت

ابراهيم عزيز عبد الحسين

بإشراف

أ.م.د. حيدر محمد مصلح

1444هـ

2023 م

## الآية القرآنية

{بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ}

{اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ  
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ  
مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)}

صدق الله العظيم

## الأهداء

الى من توكلت عليه.(الحكيم العليم)ذي الاسماء  
الحسنى لرعايته حمدا وشكرا.....  
الى من تشرفت الأرض والسماء بوجزدهم.  
{فاطمة,وابيها,وبعلها,وبنيها}..  
الى والدي الذي غرس في قلبي حب التعلم.....  
الى والدتي التي انعم بركة دعائها وطيب حنانها.....  
الى اخوتي الذين خفقت قلوبهم من اجلي.....  
الى كل من يتمنى لي الخير والنجاح.....

نهدي جهدنا المتواضع هذا عرفانا وامتنانا

## -الشكر والتقدير-

-الشكر والتقدير-

الحمد لله رب العالمين والصلاة على سيد المرسلين خاتم الانبياء وآله  
الطيبين الطاهرين.

فان الشكر قيد النعمة ومفتاح المزيد وقد وجب علي في نهاية بحثي  
هذا ،وبعد ان احمد الله واشكر نعمته على اتمام هذا البحث ان  
نتقدم بشكر وامتنانا الى أ.م.د(حيدر محمد مصلح)  
لما بذل من جهد في تذليل العقبات التي واجهتني، إذ اغنت البحث  
بالكثير من المعلومات العلمية القيمة ،ولما خصصه من وقت ثمين  
فجزاه الله عنا خير الجزاء.

ونتقدم بالشكر والامتنان الى اساتذة عمادة كلية التربية البدنية  
وعلوم الرياضة المتمثلة بالسيد عميد الكلية والسادة معاونين  
لمساعدتهم لنا طيلة مدة الدراسة وتذليل الصعوبات التي واجهتني  
فجزاه الله عنا خير الجزاء.

ونتقدم بوافر احترامي وتقديرنا الى السادة المحكمين وعينه البحث  
لجهودهم في انجاز التجربة فجزاهم الله خير الجزاء

الباحث

حسين نصير

ابراهيم عزيز

## المستخلص

أن الهاجس الذي يُطارِد المؤسسات التعليمية دائماً ويدفعها للدخول في حالة من الديمومة والاستمرارية ويجعلها قادرة على اللحاق في ركب المؤسسات المتميزة والناجحة هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء، من خلال التمازج الذي تسعى لأحداثه بين ما يمتلكه أفرادها من قدرات وبين ما اكتسبوه من خبرة بالشكل الذي يُظهر أدائهم متناغماً الى حد كبير مع أداء المؤسسة لتكون المحصلة النهائية هي تحقيق ما تصبوا اليه ورفع أداء المؤسسة وأفرادها على حد سواء، ومن هنا برزت أهمية الدراسة في تكوين نظام معرفي وتطبيقي ربما يعزز من قدرة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في تعميق كفاءتهم الإدارية تجاه الأداء الموسسي التابع لها ومواكبة تغييرات البيئة التعليمية المحيطة بها، اما مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي: (ما هي علاقة الكفاءة الإدارية بالأداء الموسسي لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة؟)، اما هدفاً البحث فهو اعداد مقياس الكفاءة الادارية والاداء الموسسي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، والتعرف على العلاقة بين الكفاءة الادارية والاداء الموسسي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

اما الفصل الثالث فتضمن منهجية البحث واجراءاته الميدانية حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده المتمثل بالقيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية والبالغ عددها (18) كلية عدا جامعات إقليم كردستان، موزعين عليها (98 عضواً) يمثلون التشكيل القيادي الإداري للكليات (عميد الكلية، المعاون العلمي، المعاون الإداري، رؤساء الأقسام او الفروع) حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد تم اختيار عينة التجربة الاستطلاعية من (8 اعضاء) وعينة الاعداد من (50 عضوا) وعينة التطبيق من (40 عضوا) من المجتمع الاصلي.

اما الفصل الرابع فتضمن عرض وتحليل ومناقشته محاور المقياس المستخدمة في البحث بالإضافة الى إيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

اما الفصل الخامس فتضمن الاستنتاجات وكان أهمها تميزت عينة البحث بإدارة فاعلة وبكل مجالاتها، أي أن هناك تفهماً من قبل الإداريين بأهميتها ودورها في تطور عمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وكذلك التوصيات وأهمها إشراك العاملين في القيادات الإدارية للمؤسسات في دورات تدريبية بشكل دوري واطلاعهم على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها موضوع الاداء الموسسي والتنظيمي.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات	ت
2	الآية القرآنية	1
3	الاهداء	2
4	الشكر والتقدير	3
5	المستخلص	4
7	قائمة المحتويات	
8	الفصل الاول	5
9	مقدمة البحث واهميته	6
10	مشكلة البحث	7
10	اهداف البحث	8
10	مجالات البحث	9
11	الفصل الثاني	10
12	الكفاءة الإدارية	11
13	الأداء الموسسي	12
14	الفصل الثالث	13
15	منهج البحث	14
15	مجتمع وعينة البحث	15
15	الوسائل والادوات المستعملة في البحث	16
15	جراءات البحث الميدانية	17
20	الفصل الرابع	18
21	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	19
21	لوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس الاداء الموسسي وتحليلها ومناقشتها	20
23	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الادارية والاداء الموسسي وتحليلها	21
27	الفصل الخامس	22
28	لاستنتاجات	23
28	التوصيات	24
30	المصادر	25
32	الملاحق	26

# الفصل الاول



## الفصل الاول

### 1- التعريف بالبحث.

#### 1-1 مقدمة البحث وأهميته.

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أشكالها تهديدات عديدة بسبب التغيرات المحيطة المتنوعة والتطورات التكنولوجية المتطورة، مما جعلت من تلك المؤسسات تسعى الى مواكبة هذه التطورات والتغيرات السريعة والمعقدة وطريقة التكيف معها وهذا فرض على الاداريين إيجاد مهارات وأساليب ادارية جديدة غير تقليدية تتماشى مع هذه المتغيرات والمستجدات البيئية والتعامل معها بطريقة متميزة.

حيث تعدُّ الكفاءة الإدارية من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام كثير من الدراسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية لما لها تأثير كبير وفاعل في رسم حاضر المؤسسات ومستقبلها، كونها تمثل نموذجاً فكرياً للمستقبل المرغوب به ونقطة إرشاد لتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه إذ تجعل من المؤسسة في حالة تطلع دائم نحو المستقبل وتصور مثالي لذاتها.

اما مفهوم الأداء المؤسسي بمقام عملية منهجية لتطوير الأداء المؤسسي وذلك عن طريق التحسين والارتقاء بأداء الأفراد والجماعات من أجل الحصول على نتائج أفضل في المؤسسة ، ويوضع في الحسبان المعايير ومتطلبات الكفاءة والفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف بجدارة وفاعلية تامة.

وأن الهاجس الذي يُطارد المؤسسات التعليمية دائماً ويدفعها للدخول في حالة من الديمومة والاستمرارية ويجعلها قادرة على اللحاق في ركب المؤسسات المتميزة والناجحة هو تحقيق أعلى مستوى من الاداء، من خلال التمازج الذي تسعى لأحداثه بين ما يمتلكه افرادها من قدرات وبين ما اكتسبوه من خبرة بالشكل الذي يُظهر أدائهم متناغماً الى حد كبير مع أداء المؤسسة لتكون المحصلة النهائية هي تحقيق ما تصبوا اليه ورفع أداء المؤسسة وافرادها على حد سواء. ومن هنا برزت أهمية الدراسة في تكوين نظام معرفي وتطبيقي ربما يعزز من قدرة كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في تعميق كفاءتهم الإدارية تجاه الأداء الموسسي التابع لها ومواكبة تغييرات البيئة التعليمية المحيطة بها.

#### 1-2 مشكلة البحث.

إذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة فان الكفاءة الادارية وعلاقتها بالأداء الموسسي هو جوهر نجاح العملية الإدارية بل هي قلبها النابض لأنها تعتبر سر نجاحها حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى التأثير والتطور الذي يصاحب كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة على وفق متغيرات البحث، حيث تكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الاتي: (ما هي علاقة الكفاءة الادارية بالأداء لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة؟).

#### 1-3 اهداف البحث.

1. اعداد مقياس الكفاءة الادارية والاداء المؤسسي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.
2. التعرف على العلاقة بين الكفاءة الادارية والاداء المؤسسي لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

#### 1-4 مجالات البحث.

- 1-4-1 المجال البشري: القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة المتمثلة بـ(العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام او الفروع) في الجامعات العراقية.
- 1-4-2 المجال الزمني: للفترة من (10/11/2022) الى (27/3/2023).
- 1-4-3 المجال المكاني: كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية في الجامعات العراقية.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### 2- الدراسات النظرية.

#### 1-2 الكفاءة الإدارية

تعد الكفاءة كمفهوم جديد اصبح دارجاً في مجال اللغة العلمية سواء في العلوم النفسية او العلوم التربوية، إذ ساد الحديث عن الإمكانيات والاستعدادات وعن الميول وعن سمات الشخصية، وهذا هو المعيار في الاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية فضلاً عن المعلومات المتاحة، إذ ان الادارة الهادفة للنمو والتطور لابد من ان تكون مؤمنة بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لأجل أن تعمل بشكل فاعل ومستمر، لذلك لابد أن تقوم الادارة باعتماد الاسلوب الأمثل في التوجيه نحو تحقيق أفضل الاستعمال للموارد المتاحة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوفر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات.

اي ان الكفاءة الإدارية تتمثل بالامتلاك الأمثل للإداري لمجمل التصرفات والسلوك الإداري مشتملاً على المعارف والاتجاهات والمهارات عند القيام بأداء عمل يتسم بالكفاءة والفاعلية والمقدرة بما يؤهله لإدارة العمل في المؤسسات الرياضية بإتقان ونجاح ، وهي كل ما يمتلك الإداري من القابلية الملائمة في أداء واجب معين. فضلاً عن ذلك ان امكانية تفسير الكفاءة لكل مؤسسة او منشأه بمختلف جوانبها او اختصاصاتها التربوية او التعليمية او الرياضية او العلمية ، لابد ان تتمتع بقيادة ادارية متمتاز بكفاءة من خلال ادائها الاداري ، وهذا ما ينعكس من خلال تحقيق اهدافها المرسومة.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تكون كفوءة إذا ما حققت كافة الأهداف الموضوعة سواء في كانت استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدرة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة، ولكن يكون بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار اهم الشروط والأهداف التي تحقق الكفاءة.

#### 2-2 الأداء الموسسي.

إن الهاجس الذي يُطارد المؤسسات دائماً ويدفعها للدخول في حالة من الديمومة والاستمرارية ويجعلها قادرة على اللحاق في ركب المنظمات المتميزة والناجحة هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء ، من خلال التمازج الذي تسعى لإحداثه بين ما يمتلكه أفرادها من قدرات وبين ما اكتسبوه من خبرة بالشكل الذي يُظهر أداءهم مُتتاعماً الى حد كبير مع أداء المنظمة لتكون المُحصلة النهائية هي تحقيق ما تصبو اليه ورفع أداء المنظمة وأفرادها على حد سواء ، كون نجاح المنظمة يعتمد على أداء أفرادها لذا فالأداء واحد من الاهداف المهمة لأي منظمة وهو من يحدد إن كان بمقدورها الاستمرار في عمل مُعين والحكم على درجة إتقان هذا العمل من عدم إتقانه ،

وحتى تصل المؤسسة الى المُحصلة النهائية والاستمرار في إحراز النجاح في عملها وتحقيقها لأهدافها لابد لها من أن تتأقلم مع الظروف والتغيرات التي تُحيط بعملها وتغيير السياقات التي تتبعها لتتماشى مع تلك التغيرات وهنا تلعب المعرفة دوراً أساسياً في الوقوف على حقيقة أداء المنظمة ونقصد بذلك معرفة المنظمة لأدائها وبيتأتى ذلك من خلال دراستها لجميع العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية ووضع الاستراتيجيات وبدائلها لتصل للأداء الفعال وتحقيق اهدافها .

فالأداء الموسسي يتحقق من خلال قدرتها على ادارة مُقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المُحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ولكي تتمكن المؤسسة من تحديد المدى الذي تستجيب فيه للمُحددات البيئية من حولها ووضع الأهداف على ضوءها ناهيك عن توظيف مواردها لأبد لها من التعرف على الأداء التنظيمي الذي يُعتبر مؤشراً في غاية الأهمية لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من جهة وقدرتها على الاستمرار من جهة أخرى

## الفصل الثالث

## الفصل الثالث

### 3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

#### 3-1 منهج البحث.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته وطبيعة مشكلة البحث.

#### 3-2 مجتمع وعينة البحث.

تم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده المتمثل بالقيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية والبالغ عددها (18) كلية عدا جامعات إقليم كردستان، موزعين عليها (98 عضواً) يمثلون التشكيل القيادي الإداري للكليات (عميد الكلية، المعاون العلمي، المعاون الإداري، رؤساء الاقسام او الفروع) حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد تم اختيار عينة التجربة الاستطلاعية من (8 اعضاء) وعينة الاعداد من (50 عضوا) وعينة التطبيق من (40 عضوا) من المجتمع الاصلي.

#### 3-3 الوسائل والادوات المستعملة في البحث:

- (1) المصادر العربية والاجنبية.
- (2) الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).
- (3) فريق العمل المساعد.
- (4) استمارة تفرغ البيانات.
- (5) جهاز حاسوب محمول نوع (Dell).

#### 3-4 إجراءات البحث الميدانية.

لتحقيق أهداف البحث التي يبغى للباحثان الوصول إليها كان عليه أتباع خطوات أساسية محددة للوصول إلى الغاية المنشودة فضلاً عن بعض الخطوات التفصيلية، ومن هذه الخطوات هي:

#### 3-4-1 إجراءات إعداد المقاييس.

لتحقيق أهداف البحث في التعرف على الكفاءة الادارية وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث قام الباحثان بأعداد المقاييس (1. الكفاءة الادارية 2. الاداء المؤسسي)، حيث تم الاستعانة بالمصادر والأدبيات الخاصة بموضوع البحث والاستفادة منها في تحديد محاور المقاييس وصياغة عباراتها والاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة والاستفادة من توصياتها، فقد امكن صياغة عدد من العبارات لكل محور من المحاور المقترحة حيث تم الاتصال بعدد من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية حيث تم عرضها إلكترونياً عليهم عن طريق البريد الالكتروني والبرامج الأخرى<sup>(1)</sup>، وفي ضوء الخطوة السابقة فقد

(1) ينظر ملحق (1) اسماء الخبراء والمختصين الذين تم عرض عليهم المحاور والعبارات.

أمكن صياغة عدد من العبارات للبحث الحالي (المقاييس) بصورته الأولية، حيث ضم مقياس الكفاءة الادارية (4 محاور لكل محور 5 عبارات)، ومقياس الاداء المؤسسي (4 محاور لكل محور 4 عبارات)<sup>(1)</sup>.

وبعد ذالك قام الباحثان بعرض المقاييس على مجموعة من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية عبارات المقاييس ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت له زيادة على تقويم وتعديل العبارات، وبعد هذا الاجراء حصلت جميع عبارات المقاييس على صلاحية المحكمين والخبراء، وبعد جمع البيانات وتفريغها استعمل الباحثان اختبار (كا<sup>2</sup>) للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها وقد أظهرت النتائج صلاحية عبارات مقياس الكفاءة الادارية والأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة تتراوح بين (4.67- 7.72) وبمستوى خطأ (0.000)، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس يحتويان على عبارات يمكن أن تميز الأشخاص نحو مقياس الكفاءة الادارية ومقياس الأداء المؤسسي.

## 2-4-2 التجربة الاستطلاعية للمقاييس.

تم اجراء التجربة الاستطلاعية للمقاييس يوم(24-27/12/2022) على عينة قومها (8 اعضاء) تم اختيارهم بشكل عشوائي وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو:-

- التأكد من وضوح تعليمات المقاييس.
- التأكد من وضوح العبارات وعدم وجود الاخطاء فيها.
- الوقوف على المعوقات والسلبيات التي قد تحدث اثناء تطبيق التجربة الرئيسية.
- التأكد من كفاءة ومهام فريق العمل المساعد.

## 2-4-3 التجربة الرئيسية للمقاييس(عينة الاعداد).

تم تطبيق التجربة الرئيسية على عينة البحث(عينة الاعداد) والبالغة (50 عضواً) خلال المدة (10-20/1/2023)، اذ تم توزيع المقاييس على العينة مع ضرورة التأكيد على المختبر بالإجابة لبدل واحد خلال وضع اشارة (√) امام البديل الذي يجده مناسباً، وبعد الانتهاء من الاجابة تم جمع المقاييس وتدقيقها وتفرغها باستمارات خاصه، وقد تبين ان جميع المقاييس مكتملة الاجابة، ومن خلال جمع درجات البدائل لكل عبارة لتمثل في النهاية الدرجة الكلية للمقياس لأجل معالجتها احصائياً باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة.

## 2-4-4 التحليل الاحصائي لعبارات المقاييس.

مهما بلغت دقة الأساليب المنطقية وأحكام الخبراء فإنها لا تغني عن التجريب الميداني للمقياس وتحليل درجات عباراته باستعمال الأساليب الإحصائية، كون التحليل الإحصائي يتحقق من مضمون العبارة في قياس ما أعدت لقياسه من خلال التحقق من

بعض المؤشرات القياسية للعبارة مثل قدرتها على التمييز بين المستجيبين ومعامل صدقها، وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقاييس مميزة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستدل على إن المقاييس يحتويان على عبارات يمكن أن تميز الأعضاء نحو المقاييس المستخدمة في البحث.

### 3-4-5 الاسس العلمية للمقاييس.

لغرض الكشف عن صدق عبارات المقاييس وبشكل صحيح فإن الخطوة التي تلي تصحيح المقاييس تعتمد على النظر في عباراته التي يتكون منها لذا فقد يكون المقياس صالحاً من خلال النظر إليه ، باستخدام التحليل الإحصائي الذي سيكشف عن دقة العبارات في قياس ما وضعت من اجل قياسه.

#### أولاً: صدق المقاييس.

لقد ذهب الباحثان إلى التحقق من صدق المقياس باستخدام نوعين من أنواع الصدق:

#### 1/ صدق المحتوى/

إذ قام الباحثان بأعداد المقياس وتحديد محاوره وعباراته بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية لإقرار صلاحية العبارات وتقدير مدى قياس كل عبارة لأبعاد المقياس.

#### 2/ صدق البناء/

يعد من أكثر أنواع الصدق ملاءمة لبناء المقاييس ويسمى بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، حيث تعد الدرجة الكلية للمحور او المقياس بمثابة قياسات معيارية آنية من خلال ارتباط درجات الأفراد على عبارات المقياس وبالتالي فإن ارتباط درجة العبارة مع الدرجة الكلية للمحور.

#### ثانياً: ثبات المقاييس.

استخدم الباحثان لقياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لعبارات أداة المقياس.

### 3-4-6 التطبيق النهائي للمقاييس(عينة التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد المقاييس أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق حيث قام الباحثان بتطبيق المقاييس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (40 عضواً) حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات من العينة وتم للفترة من(25-27/2/2023) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل عضواً درجة خاصة به.

### 3-4-7 الوسائل الإحصائية.

استخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss) في استخراج نتائج البحث الحالي.

## الفصل الرابع



## الفصل الرابع

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل اجابات افراد عينة التجربة الرئيسية التي توصلنا اليها بعد معالجتها احصائياً ومناقشتها.

### 1-4 الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق لمحاو مقياس الكفاءة الادارية وتحليلها ومناقشتها.

#### جدول (1)

يبين الوصف الاحصائي لمحاو مقياس الكفاءة الادارية لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاو	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الخطأ sig
1	كفاءة المهارات الإدارية	5	33	36.43	14.21	3.49	0.000
2	الكفاءة العلمية والفكرية	5	35	39.56	12.24	3.78	0.000
3	كفاءة الشخصية القيادية	5	34	36.85	13.29	3.48	0.000
4	كفاءة العلاقات الإنسانية والاجتماعية	5	36	39.21	14.18	3.35	0.000

يبين الجدول اعلاه الوصف الاحصائي لعينة التطبيق على مقياس الكفاءة الادارية لأفراد عينة التطبيق والبالغ عددهم (40 عضواً) وبعد تحليل اجاباتهم ومعالجتها احصائياً، تبين ان الوسط الفرضي (33) والوسط الحسابي (36.43) والانحراف المعياري (14.21) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.49) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور كفاءة المهارات الإدارية، حيث يرى الباحثان إلى ان تميز الكفاءة الادارية للمؤسسات الإدارية بمستوى طموح جيد يدعو إلى الاهتمام بتحقيق مستوى انجاز لم يسبق تم انجازه والعمل على وفق معايير عالية الجودة، وهذا ناتج طبيعي من وجهة نظر الباحث كون أفراد العينة ذي كفاءات وشهادات علمية عالية ولديهم رغبة واندفاع نحو انجاز الأعمال بشكل متميز ومختلف.

اما بالنسبة لمحور الكفاءة العلمية والفكرية تبين ان الوسط الفرضي (35) والوسط الحسابي (39.56) والانحراف المعياري (12.24) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.49) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور الكفاءة العلمية والفكرية، حيث يرى الباحثان أن المؤسسات تؤمن بضرورة أحداث التغيير في اتجاهات وخصائص العاملين والافراد لتوسيع قدراتهم على مواجهة الظروف الحالية والمستقبلية كون من خلالهم الحكم على نجاح أو فشل عمليات التغيير إذ تقوم المؤسسة بتوجيه سلوكيات العاملين بما يتناسب مع أهدافها وطموحاتها من خلال القيام بعملية التدريب أو وضع

شروط ومعايير جديدة لاختيار الافراد الجدد، حيث ان إحداث تغييرات تنظيمية في اتجاهات وقيم وخصائص الأفراد العاملين يؤدي الى تطوير أدائهم ومهاراتهم<sup>(1)</sup>.

اما محور كفاءة الشخصية القيادية تبين ان الوسط الفرضي (34) والوسط الحسابي (36.85)، والانحراف المعياري (13.29) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.48) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور كفاءة الشخصية القيادية، حيث يرى الباحثان أن المؤسسات الإدارية (الكليات) في ضوء الظروف المحيطة بها جادة في اعادة توزيع الاختصاصات والوظائف وتقسيم الأعمال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بغية تفعيل عمليات الاتصال والتعاون والشراكة الحقيقية ما بين أقسامها والمنظمات الأخرى، تهتم قادة المؤسسات بهذا المجال بغية تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التمهيديّة والتطويرية وتحسين بيئة العمل وظروفه بالشكل الذي يسمح لأعضاء المؤسسة من المساهمة في عملية التخطيط وصنع القرارات من خلال تفعيل عمليات الاتصال والتعاون بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى<sup>(2)</sup>.

واخيرا محور كفاءة العلاقات الإنسانية والاجتماعية تبين ان الوسط الفرضي (36) والوسط الحسابي (39.21) والانحراف المعياري (14.18) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.35) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور كفاءة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، حيث يرى الباحثان حصول هذه الخاصية على نسبة ارتفاع جيدة وهذه تشير إلى تميز قادتها بالقدرة على التطوير من خلال حث العاملين للتعرف على أساليب العمل المتطور واعتمادها في تطوير أسلوب عملهم وذلك يعود إلى كون أفراد العينة المبحوثة اساتذة جامعيين وقادة عمل يمتلكون قدرات وخبرات علمية ومعرفية فضلاً عن طبيعة العمل عن طرائق وأساليب عمل متميز تحقق افضل النتائج، عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات الادارية كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة لها<sup>(3)</sup>.

## 2-4 الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس الاداء الموسسي وتحليلها ومناقشتها.

### جدول (2)

يبين الوصف الاحصائي لمحاور مقياس الاداء الموسسي لنتائج عينة التطبيق

<sup>1</sup> ( ) طاهر محسن ووائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان، 2007، ص145.

<sup>2</sup> ( ) رحيمة سلمى: تأثير الكفاءة الاستراتيجية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص76.

<sup>3</sup> ( ) صالح مهدي وطاهر محسن : الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان، 2007، ص148.

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الخطأ sig
1	محور اتخاذ القرار	4	35	40.43	13.21	3.42	0.000
2	محور التحسين المستمر	4	40	39.78	12.24	3.89	0.000
3	محور الوقت	4	36	36.89	10.29	3.48	0.000
4	محور الرقابة	4	38	39.21	16.18	3.65	0.000

يبين الجدول اعلاه الوصف الاحصائي لعينة التطبيق على مقياس الروية الاستراتيجية لأفراد عينة التطبيق والبالغ عددهم (40 عضواً) وبعد تحليل اجاباتهم ومعالجتها احصائياً، تبين ان الوسط الفرضي (35) والوسط الحسابي (40.43) والانحراف المعياري (13.21) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.42) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور اتخاذ، حيث يرى الباحثان ان اتخاذ القرار هو عبارة عن أنها اختيار بديل من بين البدائل المتعددة للقيادات الادارية وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات وقد يكون ذلك تحت ظروف وضغوط غير مؤكدة ومتغيرة مما قد يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب الذي يصبون اليه.

اما بالنسبة لمحور التحسين المستمر تبين ان الوسط الفرضي (40) والوسط الحسابي (39.78) والانحراف المعياري (12.24) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.89) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على وجود علاقة ارتباط معنوية لصالح محور التحسين المستمر، حيث يرى الباحثان ان عملية التحسين مهمة للقيادات الإدارية في المؤسسات حيث تعتبر عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في أماكن صغيرة متكررة الحدوث قياساً بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال اختيار الأفضل والاحسن في المواقع والأماكن بمعدلات معينة، حيث تعتبر التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي عن طريقها يمكن تحفيز المديرين والعاملين لديها وفي جميع مستوياتها نحو تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة<sup>(1)</sup>.

اما محور الوقت تبين ان الوسط الفرضي (36) والوسط الحسابي (36.89)، والانحراف المعياري (10.29) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.48) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور الوقت، حيث يرى الباحثان ان المؤسسة تكون مستمرة وقائمة واكثر استقرارا عندما يكون أدائها عال ومتميز وذا وقت مناسب ومستمر، ويرى (عبد الهادي وميسون) أن جودة الأداء الموسسي اصبحت اليوم تشكل سلاحا تنافسيا هاما للمؤسسات المعاصرة من خلاله أن تواجه تحديات الوقت، سواء كانت تلك المنظمات انتاجية ام خدمية

<sup>1</sup>() ناصر محمد سعود: الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2014، 1، ص68.

او حتى منظمات غير ربحية لذا ينبغي الاهتمام بموضوع الاداء المؤسسي، كما يجب على كل مؤسسة ان تضعه في جدول أولوياتها هذا الشيء<sup>(1)</sup>.

واخيرا محور الرقابة تبين ان الوسط الفرضي (38) والوسط الحسابي (39.21) والانحراف المعياري (16.18) وعند اجراء الاختبار التائي أظهر ان قيمة (T) المحسوبة (3.65) وعند مستوى خطأ (0.000) وعند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع مستوى الخطأ تبين على معنوية محور الرقابة، حيث يرى الباحثان ان الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة وتسهم بشكل كبير في ضمان تحقيق الأداء المؤسسي وهي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط، كما تعد أنها عملية مستمرة منذ بدء مراحل الإدارة حتى آخر مرحلة من التنفيذ ، وقد تعددت مفاهيم الرقابة نظراً لأهميتها في عمل المؤسسات الإدارية، حيث تعتبر عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الجهة الرقابية للتأكد من أن ما يجري من عمل داخل المؤسسة يتم وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة<sup>(2)</sup>.

### 3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الادارية والاداء المؤسسي وتحليلها ومناقشتها.

#### جدول (4)

##### علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقياسي البحث

ت	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
1	الكفاءة الادارية	0.692	0,000	معنوي
	الاداء المؤسسي			
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$				

إذ يتبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياس (الكفاءة الادارية) و (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.692) وبمستوى الخطأ (0,000) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الكفاءة الادارية لدى القيادات الإدارية هو مستوى جيد وذلك معتمد على الخبرة العلمية التي يتمتع بيها افراد عينة البحث بالإضافة إلى التجارب الكثيرة التي مرت عليهم اثناء مدة عملهم وكذلك الأداء المؤسسي وادراكهم كيفية التعامل مع مختلف الظروف والقدرة على تحمل ضغوط العمل وتجاوزها بالشكل الذي ينسجم في المقدرة على عدم تأثيرها في تقديم الخدمات الإدارية والرياضية لتحقيق الاهداف المنشودة لديهم.

(1) عبد الهادي علي، ميسون علي: رأس المال الفكري ودوره في جودة الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2017، ص85.

(2) خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2003، ص89.

## الفصل الخامس

## الفصل الخامس

### 5- الاستنتاجات والتوصيات.

#### 1-5 الاستنتاجات.

- 1) تحديد الكفاءة الادارية واتجاهاتها المستقبلية وذلك لأهميتها للقيادات الإدارية في حشد طاقات وحماس ومهارات الأعضاء تجاه وضع رؤية قادرة على توجيه نشاطات عمل الكليات وزيادة قدرتها للتحرك في الاتجاه الصحيح.
- 2) الكفاءة الادارية اكثر أهمية والحاحاً في مراحل تحول الكليات وإجراء التغييرات المهمة التي ترافقها إذ تعمل على توضيح الاتجاه العام للتغيير وتبسط الاف القرارات التفصيلية وتحفز العاملين لأخذ الأفعال الصحيحة وعلى وفق الاتجاه المعلن بسرعة وبطريقة كفوة.
- 3) تميزت عينة البحث بإدارة فاعلة وبكل مجالاتها، أي أن هناك تفهماً من قبل الإداريين بأهميتها ودورها في تطور عمل كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.
- 4) الإدارة الفاعلة ومجالاتها لها دور وعلاقة في الحفاظ على مستوى الأداء الموسسي بشكل مقبول.
- 5) ان الاتجاه نحو التحديث في الادارة له علاقة في الأداء الموسسي لدى القيادات الادارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

#### 2-5 التوصيات.

- 1) إشراك العاملين في القيادات الإدارية للمؤسسات في دورات تدريبية بشكل دوري واطلاعهم على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها موضوع الاداء الموسسي.
- 2) تشجيع العمل بروح الفريق وإيجاد درجة عالية من الثقة والتعاون بين أعضاء المجلس لتقليل الصراع بين الأفراد والمجموعات.
- 3) ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب لمختلف الكوادر التعليمية ، لتنمية قدراتهم في مجال تعاملهم، والتدريب على استخدام الحاسوب والأجهزة المكتبية الحديثة لضمان الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الموسسي.
- 4) ضرورة الاهتمام من قبل قيادات المؤسسات الادارية بالكوادر التدريسية والعاملين ومنحهم الحوافز و التشجيعات على أسس علمية هادفة لضمان رفع مستوى جودة أدائهم والارتقاء به.

# المصادر

## المصادر العربية.

- القران الكريم
- حسن نوفل عبدالرحمن : اثر التمكين على الابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، 2013.
- خالد الهيتي: أدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن،2003.
- رحيمة سلمى: تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،2008.
- صالح مهدي وطاهر محسن : الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان،2007.
- طاهر محسن ووائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان،2007.
- عبد الهادي علي، ميسون علي: رأس المال الفكري ودوره في جودة الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة،2017.
- ناصر محمد سعود: الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،ط1،2014.
- نور الدين تاويرت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2006.



الملاحق

## ملحق (1)

## أسماء الخبراء والمختصين الذين تم عرض المحاور والعبارات المقترحة عليهم

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1	خالد أسود لايع	أ.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
2	جاسم جابر محمد	أ.د.	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء/ قسم النشاطات الطلابية
3	صلاح وهاب شاكر	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
4	عماد عزيز نشمي	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
5	حسن غالي مهاوي	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان
6	سلام حنتوش رشيد	أ.د.	الإدارة الرياضية	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية
7	ساجت مجيد جعفر	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
8	بهاء حيدر فليح	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
9	نبيل حسين عباس	أ.م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
10	فانز حسن عبد	م.د.	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

## ملحق (2) المقاييس المستخدمة بالبحث

1. مقياس الكفاءة الادارية	
اولاً	محور كفاءة المهارات الادارية
1	يتابع إداري الكلية توظيف نتائج الخطط السنوية للاستفادة منها في وضع الخطط التالية.
2	يوجد لدى إداري الكلية وحدة علاقات عامة للتنسيق مع المؤسسات الاخرى للتثقيف لعمل وتوجهات الكلية.
3	يقوم إداري الكلية في تعزيز العلاقات العامة مع الاتحادات العراقية والتثقيف بعمل مراكز ترعى الطلبة والشباب.
4	يمتلك إداري الكلية القدرة في تنسيق الاعمال الإدارية حسب التخصص المناط بهم.
5	اداري الكلية تكون قراراتهم واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.
ثانياً	محور الكفاءة العلمية والفكرية
1	يتمتع إداري الكلية بالقدرة على توقع الامور المستقبلية والتغيرات الداخلية والخارجية في كلياتهم.
2	يقوم اداري الكلية في وضع حلول بديلة عند مواجهه بعض الامور الطارئة.
3	يطرح اداري الكلية الافكار الجديدة والمرنة من أجل تطوير العمل الإداري والوصول إلى أفضل الطرق لتحقيق الاهداف.
4	يقوم إداري الكلية بإجراء بعض الاختبارات للعاملين في كلياتهم لمواكبة تقدمهم العلمي والعملية.
5	يحرص إداري وقيادات الكلية على تنظيم دورات خاصة بالعاملين لتطوير ورفع مستوى كفاءتهم.
ثالثاً	محور كفاءة الشخصية القيادية
1	لدى إداري وقيادات الكلية الجرأة والشجاعة في المواقف الإدارية المختلفة.
2	يمتلك إداري الكلية الاسلوب القيادي الملائم للموقف الذي يواجهه.
3	يعمل إداري الكلية على تشجيع روح العمل الجماعي في الكلية.
4	يتسم إداري الكلية بالدبلوماسية اثناء التعامل مع العاملين.
5	يشجع إداري الكلية على العلاقات الايجابية داخل الكلية وخارجها.
رابعاً	محور كفاءة العلاقات الإنسانية والاجتماعية
1	يتعامل إداري وقيادات الكلية ببساطة وعدم التعالي مع العاملين معه.
2	يعتبر إداري الكلية العاملين كأنهم كائن بشري له حقوقه وليس مجرد آلة وله الحق في التصرف والقول وله حرية.
3	هناك ثقة وتبادل للاحترام بين إداري وقيادات الكلية والعاملين.

يعمل إداري الكلية على تشجيع تنظيم برامج ترفيهية واجتماعية للعاملين وعوائلهم هدفها تقوية العلاقات الانسانية بينهم.	4
يعمل إداري الكلية على خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على العلاقات المتوازنة بين العاملين.	5

2- مقياس الأداء الموسمي	
<b>اولاً</b>	<b>محور اتخاذ القرار</b>
1	تركز ادارة الكلية على مبدأ التماور والمناقشات للوصول الى قرارات مناسبة معتمدة على كفاءتهم الادارية لمسارات اعمالهم .
2	تحرص ادارة الكلية على إعطاء صلاحيات لمستويات الإدارية الأدنى في استقلالية اتخاذ القرار.
3	تعمل الإدارة على الاطلاع على التجارب السابقة قبل عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية .
4	تعتمد ادارة الكلية في اتخاذ القرارات استنادا على تحليلها للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.
<b>ثانياً</b>	<b>محور التحسين المستمر</b>
1	تؤمن ادارة الكلية بأن الاستقصاء عن حالات الفشل في العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية من اهم الامور التي تساعد على تحسين الخدمة التعليمية والرياضية.
2	تقوم ادارة الكلية بإرسال الموظفين في دورات تدريبية تساهم بتحسين العمل.
3	تحرص الإدارة بشكل مستمر على تحسين السياسات والإجراءات والقواعد المتبعة بالعمل التعليمي والرياضي.
4	تحرص الإدارة على عقد الندوات واللقاءات بصورة مستمرة التي من شأنها تعزيز قدرات المنتسبين في المجالات كافة.
<b>ثالثاً</b>	<b>محور الوقت</b>
1	اعتماد نظام للاتصال والتواصل في الوقت المناسب مع الاخرين.
2	يقدر المسؤول قيمة العمل الذي يتم تقديمه مقارنة بالمعايير المتوقعة ضمن الوقت المحدد.
3	يراعي الموظفون الايفاء بمواعيد إنجاز الاعمال المكلفين بها داخل الاقسام والوحدات التابعة لهم.
4	يمتلك المسؤول قدرات لإدارة الوقت في الكلية وبفاعلية تامة.
<b>رابعاً</b>	<b>محور الرقابة</b>
1	تعتمد الإدارة على أليات محددة للرقابة على الخطة المتبعة من قبل الكلية لتحسين أداء العاملين.
2	تجد الادارة أن وضوح التعليمات والقوانين للموظفين تؤدي الى سرعة إنجاز العمل.
3	تساهم الرقابة في تنفيذ القوانين التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المستقبلية.
4	تستخدم الإدارة أسلوب الملاحظة للأشراف كأداة رقابية لقياس أداء العاملين في الكليات.

