



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

# **دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين**

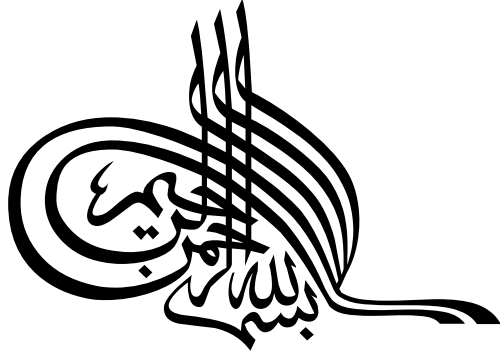
رسالة تقدم بها

**أسعد رمضان باقر**

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة ميسان وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

**أ.م.د حسن غالي مهاوي**



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ  
 أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

(البقرة: الآية: 32)

## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ

**«دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين»**  
المقدمة من قبل طالب الماجستير **(أسعد رمضان باقر)** تمت تحت إشرافي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية الرياضية، ولأجله وقعت.

التوقيع

أ.م.د حسن غالي مهاوي

المشرف

التاريخ / / 2023

بناءً على التعليمات والتوصيات المتوافرة نرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

أ.م.د حسن غالي مهاوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

جامعة ميسان - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

التاريخ / / 2023

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ

**((دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في**

**المديريات العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين))**

المقدمة من قبل طالب الماجستير **(أسعد رمضان باقر)** تمت مراجعتها من الناحية اللغوية

تحت إشرافي، وأصبحت بأسلوب لغوي سليم خالٍ من الأخطاء والتعبيرات اللغوية والنحوية

غير الصحيحة، ولأجله وقعت.

التوقيع

اللقب العلمي والاسم : أ.م.د باسم محمد عيادة

مكان العمل : جامعة ميسان / كلية التربية

التاريخ : 2023 / /

## إقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد أننا أعضاء لجنة المناقشة والتقويم، اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ

**((دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في**

**المديريات العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين**

المقدمة من قبل طالب الماجستير **(أسعد رمضان باقر)** وناقشنا الطالب في محتوياتها، وفيما

لها علاقة بها، ونقر بأنها جديرة بالقبول لنيل الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة.

التوقيع

الاسم: أ.م.د. جاسم علي محمد

عضو اللجنة

التاريخ / / 2023

التوقيع

الاسم : أ.م.د. ميثم جبار مطر

عضو اللجنة

التاريخ / / 2023

التوقيع

الاسم : أ.د. عامر حسين علي

رئيس اللجنة

التاريخ / / 2023

صدّق عليها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ميسان بجلسته المرقمة

( ) والمنعقدة بتاريخ / / 2023.

التوقيع

أ.د. ماجد شندي والي

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة ميسان

## الاهداء

إلى النبي الرحمة محمد وآل بيته الأطهار (صلوات ربي عليهم أجمعين)  
 إلى صاحب الطلعة البهية صاحب العصر والزمان (عجل الله تعالى فرجه الشريف)  
 إلى من رضا الله برضاهما والدي والدي رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته  
 إلى الذين أسهموا في علمي ومعرفتي..... أساتذتي  
 إلى سندي في الحياة أخي وأخواتي..... فخراً وتقديراً  
 إلى زوجتي..... حباً ووفاءً  
 إلى اولادي وبناتي..... فخراً واعتزازاً  
 إلى من يفرحهم بنجاحي..... احتراماً وتقديراً  
 أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

## الشكر والتقدير

اشكر البارى عز وجل على رعايته وعظيم فضله والحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة والسلام على سيد الخلق نبينا الاكرم محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين، بعد ان أكرمني الله تعالى في اتمام هذه الرسالة يطيب لي ان اتوجه بالشكر والعرفان والتقدير. إلى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ميسان المتمثلة بعميدها الاستاذ الدكتور ماجد شندي والى المحترم ....

كما اتقدم بالشكر والتقدير إلى قسم الدراسات العليا المتمثلة بالسيد معاون العميد للشؤون العلمية الأستاذ المساعد الدكتور حسن غالي مهاوي الذين منحوني شرف القبول في رحابهم. واعتزافاً بالجميل أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى استاذي المشرف الاستاذ المساعد الدكتور حسن غالي مهاوي الذي كان نبراساً منيراً لي في هذا البحث وتفضله بقبول الاشراف على هذه الرسالة والجهود العلمية القيمة والتوجيهات والارشادات السديدة التي كان لها بالغ الاثر في انجاز الرسالة بالصورة التي هي عليها الان، أسأل الله أن يمد في عمره وأن يمتعته بالصحة والعافية.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى لجنة اقرار العنوان متمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور قصي فوزي خلف والاعضاء الأستاذ المساعد الدكتور جاسم علي محمد و الأستاذ المساعد الدكتور ميثم جبار مطر فلهم كل الشكر والتقدير لما قدموه من النصائح حول كتابة الرسالة كما اتقدم بالشكر والتقدير إلى رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمين على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير وتحملهم عناء قراءة الرسالة وتقويمها وما سيبدونه من آراء ستعزز الرسالة وتقود إلى أغناها، ومن واجب العرفان والامانة أتقدم بالشكر والتقدير إلى اساتذتي الأفاضل في السنة التحضيرية .

كما اتقدم بالشكر والتقدير للسادة الخبراء والمختصين لما أبدوه من مساعدة واغناء البحث بالملاحظات والمعلومات فجزاهم الله أفضل الجزاء داعياً الله ربي ان يتقبل زكاة علمهم بأحسن قبوله.

ومن الوفاء والاعتراف بالجميل ان اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في وسط وجنوب العراق ومسؤولي الشعب فيها وإلى عينة البحث المتمثلة بالمشرفين الغنيين لتلك الاقسام وذلك للمساعدة الكبيرة التي قدموها من خلال الالتزام بالإجابة الموضوعية على الفقرات المقدمة لهم بشكل جدي فلهم مني فائق الشكر والتقدير .

كما يود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير للأخ والصديق المدرس المساعد علي رضا فليح لما قدمه لنا من مشورات ونصائح فجزاه الله خير الجزاء واخيراً أقدم شكري وتقديري إلى زملائي من طلبة مرحلة الماجستير على كل ما قدموه من تعاون في تخطي الصعاب التي واجهتنا أثناء الدراسة وعلى حسن المعاشرة وطيب النفوس داعياً المولى عز وجل أن يوفقهم ويكتب لهم النجاح في حياتهم.

كما يدين الباحث بالشكر والتقدير والاعتزاز إلى زوجتي وافراد اسرتي لجهودهم وصبرهم الطويل ومؤازرتهم الفعلية لي وتوفير كل الامكانيات المادية والمعنوية طوال مدة الدراسة حفظهم الله من كل سوء وآدامهم لي ذخراً وسنداً وعاوناً في الحياة فجزاهم الله خير الجزاء ، كما اتمنى ان اكون قد وفقت عند حسن ضن الجميع وكذلك رد الجميل إلى كل من اعانني واعتذر لمن فاتني نكره.

اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا بما ينفعنا، وارحم من علمنا واجزه عنا خير الجزاء، وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين وصل الله على محمد واله الطيبين الطاهرين.

## الباحث



## مستخلص الرسالة باللغة العربية

«دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في

المديريات العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين»

المشرف

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

2023م

الباحث

أسعد رمضان باقر

1444هـ

اشتملت الرسالة على خمسة فصول

إذ تضمن الفصل الاول المقدمة وأهمية البحث. إن فكرة الإصلاح والتطوير الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب الإدارية والقوانين والإجراءات والهياكل التنظيمية ، إلا انها فكرة شمولية ترتبط بهيكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتطوير الإداري ، حيث انها تستهدف جميعاً إحداث تغيير أو تحديث أو تطوير في الإدارة العامة لتواكب المتغيرات والتحديات التي أفرزتها العولمة والثورة المعلوماتية وغيرها من المتغيرات التي تلف العالم في جوانبه المختلفة .

أما مشكلة البحث ، من خلال عمل الباحث كمشرف إختصاص واطلاعه على عمل أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وخبرته في تشخيص مواطن الضعف والقوة ارتأى دراسة واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لما لها من قدرة في التخلص من الانحرافات الإدارية واصلاح تلك الأقسام وبالتالي تطويرها.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي :

ما واقع الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر العاملين فيها ؟

أما مجالات البحث :

المجال البشري : المشرفين الفنيين والعاملين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة

للتربية في المحافظات الوسطى والجنوبية .

المجال المكاني : أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمديريات العامة للتربية في المحافظات الوسطى والجنوبية .

أما الفصل الثاني تناول الباحث مفهوم الإصلاح الإداري والتطوير الإداري وأبعادهما وكذلك أقسام النشاط الرياضي والمدرسي .

في الفصل الثالث أوضح فيه الباحث منهج البحث المستخدم معتمداً على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة المشكلة وأما مجتمع الدراسة وهم المشرفين الفنيين لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي للعام الدراسي (2022-2023) للمنطقة الوسطى والجنوبية والبالغ عددهم 231 ، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العمدية من مشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي للعام الدراسي (2022-2023) ، و بلغ عددهم ( 170 ) مشرفاً فنياً الذين استطاع الباحث الوصول اليهم ممن يمثلون مجتمع البحث وقد راع الباحث عينة لتطبيق التجربة الاستطلاعية وعينة لبناء المقياس وعينة التطبيق.

في الفصل الرابع تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

أما الفصل الخامس تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات وأهما

1. تم التوصل لبناء وتطبيق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي النشاط الرياضي

والمدرسي في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

2. هنالك فهم لضرورة وأهمية الإصلاح في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من قبل العاملين

فيها من المشرفيين الفنيين.

3. إن الإصلاح والتطوير الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي عملية وضرورة ملحة

لتطوير العمل فيها.

اما التوصيات فكانت اهمًا:

- 1- يوصي الباحث في اعتماد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي لكونه أداة تساعد القائمين في تشخيص مواطن الضعف والقوة في تلك الأقسام.
- 2- يوصي الباحث بدعم أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وتوفير كافة المستلزمات لنجاح عملها.
- 3- تطوير وتدريب العاملين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي من خلال التأهيل والتدريب والدورات المختصة.

## ثبت المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	المبحث
1	العنوان	
2	الآية القرآنية	
3	إقرار المشرف	
4	إقرار المقوم اللغوي	
5	إقرار لجنة المناقشة والتقييم	
6	الإهداء	
8-7	الشكر والتقدير	
11-9	مستخلص الرسالة باللغة العربية	
16-12	ثبت المحتويات	
18-17	ثبت الجداول	
18	ثبت الأشكال	
19	ثبت الملاحق	
23-20	الفصل الأول	
21	التعريف بالبحث	1
22-21	المقدمة وأهمية البحث	1-1
22	مشكلة البحث	2-1
23	أهداف البحث	3-1
23	مجالات البحث	4-1
23	تعريف المصطلحات	5-1
71-24	الفصل الثاني	
26	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	-2
26	الدراسات النظرية	1-2

26	الإصلاح الإداري	1-1-2
29	مفهوم اللغوي للإصلاح	1-1-1-2
29	خصائص الإصلاح الإداري	2-1-1-2
30	العوامل التي تستدعي للإصلاح الإداري	3-1-1-2
32	المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري	4-1-1-2
35	أهداف الإصلاح الإداري	5-1-1-2
37	الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري	6-1-1-2
40	الاستراتيجيات والسياسات الواجب إتباعها للإصلاح الإداري	7-1-1-2
44	أبعاد الإصلاح الإداري	8-1-1-2
46	مداخل الإصلاح الإداري	9-1-1-2
48	مراحل الإصلاح الإداري	10-1-1-2
50	عوامل نجاح الإصلاح الإداري	11-1-1-2
50	معوقات الإصلاح الإداري	12-1-1-2
52	الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري	13-1-1-2
53	خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري	14-1-1-2
53	التطوير الإداري	2-1-2
54	مفهوم التطوير الإداري	1-2-1-2
55	أهداف التطوير الإداري	2-2-1-2
56	النظريات التقليدية والنظريات المعاصرة للتطوير الإداري	3-2-1-2
59	استراتيجيات التطوير الإداري	4-2-1-2
62	النشاط المدرسي	3-1-2
62	أهداف النشاط المدرسي	1-3-1-2
63	برامج النشاط المدرسي	2-3-1-2
64	إجراءات تنظيم النشاط المدرسي	3-3-1-2
65	أنواع النشاط المدرسي	4-3-1-2

65	مشكلات النشاط المدرسي	5-3-1-2
66	قسم النشاط الرياضي والمدرسي	6-3-1-2
71	الدراسات السابقة	2-2
114-72	الفصل الثالث	
74	منهج البحث وإجراءاته الميدانية	-3
74	منهج البحث	1-3
74	مجتمع البحث وعينته	2-3
74	مجتمع البحث	1-2-3
75	عينة البحث	2-2-3
75	عينة التجارب الاستطلاعية (تجريب المقياس)	1-2-2-3
75	عينة البناء والتقنيين للمقياس	2-2-2-3
75	عينة تطبيق البحث (العينة الرئيسة)	3-2-2-3
76	وسائل جمع المعلومات والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث	3-3
76	وسائل جمع المعلومات والبيانات	1-3-3
77	الأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث	2-3-3
78	الإجراءات الميدانية للبحث	4-3
78	إجراءات إعداد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي	1-4-3
78	تحديد فكرة مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي	1-1-4-3
79	تحديد هدف مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي	2-1-4-3
79	تحديد صلاحية أبعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي أقسام النشاط الرياضي والمدرسي	3-1-4-3
81	تحديد صلاحية فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	4-1-4-3
86	إعداد تعليمات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	5-1-4-3

86	احتساب أوزان بدائل مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	6-1-4-3
88	التجربة الاستطلاعية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	7-1-4-3
88	عينة التحليل الإحصائي (عينة البناء)	8-1-4-3
89	المعاملات العلمية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	9-1-4-3
89	صدق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	1-9-1-4-3
105	ثبات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	2-9-1-4-3
106	الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	10-1-4-3
114	الوسائل الإحصائية	5-3
138-115	الفصل الرابع	
116	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	-4
116	المعيار المعتمد في البحث	1-4
117	عرض وتحليل نتائج ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-4
123	عرض وتحليل نتائج ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة التطبيق ومناقشتها	3-4
123	عرض وتحليل نتائج البعد الاول (الإصلاح الإداري) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	1-3-4
126	عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (الإصلاح الهيكلي) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-3-4
129	عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (الرقابة والتفتيش) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	3-3-4
131	عرض وتحليل نتائج البعد الرابع (الشفافية والوضوح) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	4-3-4
133	عرض وتحليل نتائج البعد الخامس (التطوير الإداري) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	5-3-4

136	عرض وتحليل نتائج البعد السادس (اسلوب الإدارة) لدى عينة التطبيق ومناقشتها	6-3-4
142-139	الفصل الخامس	
140	الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	5
140	الاستنتاجات	1-5
141	التوصيات	2-5
149-143	المصادر والمراجع	
144	أولاً: المصادر العربية	
149	ثانياً: المصادر الاجنبية	
186-150	الملاحق	
B-C	مستخلص الرسالة باللغة الانكليزية	
A	العنوان باللغة الانكليزية	



## ثبت الجداول

الصفحة	الوصف	الرقم
76	يبين توزيع العينة والنسبة المئوية لدى عينة البحث	1
80	يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على إبعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	2
82	يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	3
87	يبين بدائل مقياس الإصلاح والتطوير الإداري وأوزانها	4
92	يبين نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	5
101	يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعْد، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	6
107	يبين الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	7
109	يبين المعالم الإحصائية لنتائج تقنين مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	8
110	يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري (تقنين المقياس)	9
113	يبين المستويات المعيارية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	10
116	المحك المعتمد في الدراسة	11
117	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لأبعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	12
123	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من مجال (الإصلاح الإداري) لدى عينة التطبيق	13
126	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بعْد (الإصلاح الهيكلي) لدى عينة التطبيق	14
129	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بعْد (الرقابة والتفتيش) لدى عينة التطبيق	15

131	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد (الشفافية والوضوح) لدى عينة التطبيق	16
133	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد (التطوير الإداري) لدى عينة التطبيق	17
136	يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد (اسلوب الإدارة) لدى عينة التطبيق	18

## ثبت الأشكال

الصفحة	الوصف	الرقم
35	التسلسل الزمني بدءاً بالإصلاح الإداري مروراً بالتطوير الإداري لتحقيق التمنية الشاملة	1
80	يوضح عدد الخبراء المتفقيين على ابعاد المقياس	2
87	يوضح بدائل مقياس الإصلاح والتطوير والإداري واوزانها	3
108	يوضح الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري	4
118	يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	5

## ثبت الملاحق

الصفحة	الوصف	الرقم
151	المقابلات الشخصية مع الخبراء والمختصين	1
152	مجالات المقياس الاولية	2
154	قائمة بأسماء الخبراء والمختصين والمعتمدين في تحديد صلاحيات ابعاد المقياس	3
156	فقرات المقياس	4
163	قائمة بأسماء الخبراء والمختصين والمعتمدين في تحديد فقرات المقياس	5
165	المقياس بصورته الاولية	6
172	المقياس بصورته النهائية	7
179	فريق العمل المساعد	8
180	كتب تسهيل المهمة	9
183	بعض من صور التجربة الرئيسية	10

# الفصل الأول

1-التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

1-2 مشكلة البحث

1-3 أهداف البحث

1-4 مجالات البحث

1-5 تعريف المصطلحات

## 1- التعريف بالبحث

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

في ظل المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم في القرن العشرين والتي استمرت حدة وزخماً في القرن الحالي، فإن الإصلاح والتطوير الإداري أصبح مطلباً ملحاً من أجل الحد من الأخطاء الإدارية وكذلك الفساد الإداري ان وجد وبالتالي تحقيق الاهداف الموضوعة للبرامج والانشطة التي تقوم بها قسم النشاط الرياضي والمدرسي، وخاصة لبلدان العالم الثالث التي تعاني من الكثير من المشاكل التي يمكن ان تعزى في نهاية المطاف الي قصور الإدارة.

إن فكرة الإصلاح والتطوير الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب الإدارية والقوانين والاجراءات والهياكل التنظيمية، الا انها فكرة شمولية ترتبط بهيكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتطوير الإداري، حيث انها تستهدف جميعاً احداث تغيير او تحديث او تطوير في الإدارة العامة لتواكب المتغيرات والتحديات التي افرزتها العولمة والثورة المعلوماتية وغيرها من المتغيرات التي تلف العالم في جوانبه المختلفة.

إن دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي، ظاهرة من ظواهر العلم الإداري ليست منفصلة عن الإدارة العامة، وانما ترتبط بها وتطور انشطتها ومهامها فكلما تطورت اقسام النشاط الرياضي والمدرسي نمت الإدارة وبرز الإصلاح والتطوير الإداري كأحد عوامل تطوير اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

يسعى الباحث هنا للوقوف على المفاهيم الرئيسة لدراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر العاملين فيها التي من الضروري اتباعها من قبل مؤسسات الدولة للوصول إلى جهاز اداري كفؤ وقادر على مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، وطبيعة العلاقة فيما بين واقع الإصلاح والتطوير الإداري والاهداف التربوية.

ان الإصلاح الإداري لكي ينجح ينبغي الا يتحرك في فلك منفصل او مستقل عن السياسات والبرامج للأنشطة الرياضية والمدرسية والا فلن يكون لهذا الإصلاح توجهاً استراتيجياً فغاية الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي ينبغي ان تشتق من أولويات وبرامج الإصلاح والتطور الإداري لان هذه الأولويات هي التي تحدد اقسام النشاط الرياضي والمدرسي المطلوب اصلاحها. وهي التي تحدد البرامج المستهدفة من التطوير لان اصلاح اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يلعب دوراً هاماً في دعم التحول في تطوير تلك الاقسام وبالتالي يعزز من برامجها في تطوير الطلاب وكشف المواهب الرياضية وفي تعزيز قدرتها على إدارة هذه السياسات إدارة فعالة وتحقيق غاياتها.

## 1-2 مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحث كمشرف اختصاص في مديرية تربية محافظة ميسان واطلاعه على عمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي وخبرته في تشخيص مواطن الضعف والقوة في عمل القسم ارتأى الباحث دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري في قسم النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر المشرفين الفنيين العاملين فيها لما لها من أهمية في تحديد مواطن الضعف في عملية الإصلاح والتطوير الإداري لهم .

ولخص الباحث مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

- ما واقع الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر المشرفين الفنيين العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق ؟

ويتفرع من المشكلة الرئيسة للدراسة التساؤلات الثلاثة التالية:

- 1- إلى اي مدى يتم تطبيق المفاهيم المتعلقة بالإصلاح والتطوير الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ؟
- 2- إلى اي مدى يسهم الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز اقسام النشاط الرياضي والمدرسي؟
- 3- الي اي مدى يؤدي غياب الإصلاح والتطوير الإداري إلى شيوع الظواهر والممارسات السلبية التي تؤثر على اقسام النشاط الرياضي والمدرسي؟

### 1-3 أهداف البحث:

- 1- بناء وتطبيق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
- 2- التعرف على واقع الإصلاح والتطوير الإداري في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
- 3- التعرف على مستوى واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

### 1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري: المشرفون الفنيون العاملون في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمديريات العامة للتربية في المحافظات الوسطى والجنوبية.
- 1-4-2 المجال المكاني: أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمديريات العامة للتربية في المحافظات الوسطى والجنوبية.
- 1-4-3 المجال الزمني: 6 / 11 / 2022 لغاية 20 / 6 / 2023

### 1-5 تعريف المصطلحات:

- الإصلاح والتطوير الإداري<sup>(1)</sup>: هو مجموعة الإجراءات الرامية الى إزالة خلل ما في النظام الإداري وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي مواضع معينة.
- ويرى الباحث ان الإصلاح والتطوير الإداري: هي اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل المؤسسات الحكومية، واعتماد الإصلاح والتطوير الإداري لتحسين ظروف العمل للعاملين.

---

1() مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا-دمشق، 2018، ص35

## الفصل الثاني

- 2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة
- 1-2 الدراسات النظرية
- 1-1-2 الإصلاح الإداري
- 1-1-1-2 مفهوم اللغوي للإصلاح
- 2-1-1-2 خصائص الإصلاح الإداري
- 3-1-1-2 العوامل التي تستدعي للإصلاح الإداري
- 4-1-1-2 المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري
- 5-1-1-2 أهداف الإصلاح الإداري
- 6-1-1-2 الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري
- 7-1-1-2 الاستراتيجيات والسياسات الواجب إتباعها للإصلاح الإداري
- 8-1-1-2 ابعاد الإصلاح الإداري
- 9-1-1-2 مداخل الإصلاح الإداري
- 10-1-1-2 مراحل الإصلاح الإداري
- 11-1-1-2 عوامل نجاح الإصلاح الإداري
- 12-1-1-2 معوقات الإصلاح الإداري
- 13-1-1-2 الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري
- 14-1-1-2 خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري
- 2-1-2 التطوير الإداري
- 1-2-1-2 مفهوم التطوير الإداري
- 2-2-1-2 أهداف التطوير الإداري
- 3-2-1-2 النظريات التقليدية والنظريات المعاصرة للتطوير الإداري
- 4-2-1-2 استراتيجيات التطوير الإداري
- 3-1-2 النشاط المدرسي
- 1-3-1-2 أهداف النشاط المدرسي



- 2-3-1-2 برامج النشاط المدرسي.
- 3-3-1-2 إجراءات تنظيم النشاط المدرسي
- 4-3-1-2 أنواع النشاط المدرسي
- 5-3-1-2 مشكلات النشاط المدرسي
- 6-3-1-2 قسم النشاط الرياضي والمدرسي
- 2-2 الدراسات السابقة

## 2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

### 2-1 الدراسات النظرية

#### 2-1-1 الإصلاح الإداري

يرى بعض الباحثين أن ما اتفق على تسميته بالإصلاح الإداري يرجع جذوره إلى الدول الغربية، فأول حركة للإصلاح الإداري قد ظهرت بداية في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والاقتصاد في النفقات، ولقد كان من ثمار هذه الحركة فصل السياسة عن الإدارة واعتبار الأخيرة مجالاً مستقلاً.

وقد انتقل الاهتمام بالإصلاح الإداري إلى الوطن العربي منذ خمسينات القرن العشرين على أثر الاستقلال السياسي لمعظم الدول العربية منذ الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، حيث اتجهت الحكومات العربية نحو بناء جهاز الدولة وظل الإصلاح الإداري في الوطن العربي منذ ذلك التاريخ موضوعاً أثيراً وشعاراً مرفوعاً وحلماً مطلوباً، عقدت من أجله المؤتمرات وشكلت اللجان السياسية والفنية واستقطبت له الخبرات والإمكانات، إلا أن ما تحقق منه دون الطموحات فالجهد والموارد الكبيرة التي وجهت لعملية الإصلاح خلال ما يقارب نصف قرن قابلها تعثر متزايد في أداء أوضاع الأجهزة الحكومية<sup>(1)</sup>.

---

(1) نزيه الايوبي: الحلقات المنسية والمناطق المحصورة في الإصلاح الاداري العربي، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1986، ص 27.

**الإصلاح الإداري:** مضمون إيجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين أو السلطات المختصة والمواطنين حول الأهمية والحاجة إلى أن نبني أحدث المفاهيم والأفكار في مجال علم الإدارة العصري في إطار الإدارة العامة<sup>(1)</sup>.

**الإصلاح الإداري:** تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة<sup>(2)</sup>.

**الإصلاح الإداري:** التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية<sup>(3)</sup>.

ويعرف الباحث **الإصلاح الإداري** بأنه عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل وهي عملية مستمرة تعتمد على أشخاص مهنيين.

---

(1) إبراهيم زباني: محاور الإصلاح الإداري بالمغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، الرياض، مجلة الشؤون الإدارية، ع4، 1985 م، ص14.

(2) محمد القريوتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر، 2001، ص88.

(3) سالم القحطاني: التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية، المفهوم والمراحل والأساليب، صنعاء، 1999، ص76.

ويرى (هامر مايكل وشامي جيمس 1995) من كون الإدارة العامة مجموعة أجهزة مادية وبشرية تهدف إلى تأمين مهام الدولة وتحقيق المصلحة العامة وتلبية حاجات ورغبات المواطنين بكفاءة عالية، ليصل إلى أن الإصلاح الإداري يعني عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها ، مع مهام الدولة، وهو مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يطلبها النظام السياسي غير المتحجر وبالتالي المجتمع الديناميكي وسواءً كان إصلاحاً جزئياً أم شاملاً فهو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها وأنها المتلائمة مع روح التحديث ومع التطور العلمي والتكنولوجي بما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية، لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.<sup>(1)</sup>

---

(1) هامر مايكل وشامي جيمس: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة ، دعوه صريحه للثورة الادارية الجديدة ترجمه شمس الدين عثمان ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع 1995 ، ص215 .

## 2-1-1-2 مفهوم اللغوي للإصلاح

تعريف الإصلاح لغة: الإصلاح في اللغة العربية من الصلاح وهو ضد الفساد وأصله الفعل الثلاثي أصلح أي إعادة الشيء إلى حالة حسنة، أو إزالة ما هو فاسد أو تلف أو عطب، ونقول أصلح من عمله أي أتى بما هو صالح ونافع.<sup>(1)</sup>

## 2-1-1-2 خصائص الإصلاح الإداري<sup>(2)</sup>:

- تغيير جذري وأصيل في الأشخاص
- عملية هادفة مخططة ومرسومة.
- عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائماً.
- عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها.
- يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات واستشارات فنية وإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.
- يكون محور الإصلاح منصباً على أحد عناصر النظام الإداري.
- أن تبدأ عملية الإصلاح من النظام الإداري نفسه والقائم في إحدى المؤسسات. إن الجهاز الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.
- الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة، وتطبيقاته المختلفة، وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني، وما يتماشى مع التغييرات

(1) محمد بن أبي بكر الرزي: مختار الصحاح، طبعة، 02بيروت، المكتبة العصرية للطباعة و النشر، 1996، ص.16

(2) عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007، ص.34

الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وتقنيات عملها. وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير ومنها، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، والتطوير الإداري، إعادة الهيكلة، وغير ذلك كثير من المصطلحات، لكن جميع هؤلاء العلماء لم يتمكنوا من تقديم تعريف موحدة لهذه المفاهيم نظراً لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية

### 2-1-1-3 العوامل التي تستدعي للإصلاح الإداري<sup>(1)</sup>

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى أن الضمير الجماعي يبدأ في التساؤل والبحث عن مبررات وتفسيرات لتلك الأوضاع الجديدة ويبدأ بالمطالبة بعملية الإصلاح الإداري منها:

1. عوامل سياسية: مثل الهزائم العسكرية، وتغيير الحكومة أو التعديلات الدستورية أو التعديلات الجذرية في نظم السياسة الخارجية أو الداخلية للدولة.
2. عوامل اقتصادية: كالأزمات الاقتصادية الحادة مثل انخفاض سعر النقد والتضخم والإفلاس القومي وإعادة توزيع الثروة، وتدني مستوى دخل الفرد والبطالة.

---

(1) احمد صقر عاشور: اصلاح الادارة الحكومية، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1985، ص 119

فالمجتمع أصبح يرى بوجوب إجراء عملية إصلاح إداري نتيجة لعجز الجهاز الإداري عن مواجهة هذه الأعباء، بسبب الوضع الاقتصادي السيء والذي أضيفت إليه أعباء إضافية كالحرب أو الحصار أو الإرهاب.

3. عوامل اجتماعية: كالتغير في الهيكل الطبقي أو انتشار الجرائم وانعدام الأمن وانتشار

الرشوة والفساد. مما يجعل المواطن يشعر بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي من خلال

البيئة التعليمية والانشطة اللاصفية ... الخ لتعزيز التنشئة الاجتماعية

4. عوامل ديموغرافية (سكانية): كالانفجار السكاني أو الهجرة الداخلية والخارجية، حيث

تعجز الإدارة عن أداء الخدمات الأساسية للمواطن وهذا يؤدي إلى انتشار موجة تطالب

بالإصلاح وحل هذه الأزمات.

وقد أضاف القريوتي ثلاثة عوامل تستدعي الإصلاح الإداري منها<sup>(1)</sup>:

1. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها: يسود شعور يكاد يكون

عاماً من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، ويكثر الحديث المتكرر عن

الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.

2. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: مع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات، لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات، فقد

أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها ، للاستفادة من المبتكرات العلمية.

3. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات:

أصبح مألوفاً أن نسمع وفي مختلف وسائل الإعلام عن ممارسات للفساد بكافة أشكاله من

(1) محمد القريوتي: مصدر سبق ذكره، ص112.

رشوة واختلاسات واستغلال نفوذ، وانحرافات سلوكية، وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات. مما سبق تبين أن العوامل الحاكمة لعملية الإصلاح الإداري تأتي في الغالب نتيجة لحالة غير عادية تمر بها الدولة وأجهزتها فيشعر المواطن بهذه الحالة المرضية التي تعيق أجهزة الإدارة العامة عن القيام بالتزاماتها ومسؤولياتها فيطالب بالإصلاح الإداري.

#### 2-1-1-4 المفاهيم المنبثقة عن الإصلاح الإداري: (1)

للإصلاح الإداري العديد من المفاهيم التي تطبق على البيئة الداخلية للمنظمة منها:

1. إعادة التنظيم
2. تبسيط الإجراءات
3. تقارير تقييم الأداء
4. التدريب أثناء القيام بالوظيفة
5. سجل الحضور والغياب
6. المجالس التأديبية
7. إصدار النظم واللوائح
8. تشكيل اللجان الدائمة
9. الحوافز المادية
10. إحالة القضايا للتحقيق
11. صناديق الشكاوى
12. فصل الإدارة عن السياسة
13. تفويض الصلاحية
14. الترقية وفقاً للأقدمية
15. مبدأ الثواب والعقاب

ونعرض بإيجاز بعض هذه المفاهيم:

1. إعادة التنظيم: وسيلة علاجية تعتمد عادة لمواجهة الأخطاء التنظيمية المتعددة وأمراضها المختلفة، وهي عملية صعبة وشاقة تكاد صعوبتها تفوق عملية التنظيم.

(1) سالم القحطاني: التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية المفهوم والمراحل والاساليب، صنعاء، 1999



2. تبسيط الإجراءات: يتضمن اختصار خطوات أداء خدمة معينة، أو التحرر من القيود

الحكومية والتي تدعو إلى فك القيود الحكومية عن الأنشطة العديدة للمؤسسات.

ومن الآليات أو الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل تبسيط إجراءات العمل:

- أ- جمع خطوتين أو أكثر في خطوة واحدة، وذلك بهدف توحيد بعض الخطوات البسيطة.
- ب- إلغاء بعض الخطوات غير الضرورية، والتي أصبحت من عوامل التعقيد والتأخير.
- ت- تغيير طريقة سير العمل المعتمدة في تقديم الخدمات.
- ث- إعادة النظر في النماذج المقررة في تقديم الخدمات باستمرار نظراً لتغير الظروف ومتطلبات العمل واستعمال التكنولوجيا.
- ج- توحيد عمليات التدقيق والرقابة وتوثيق الإجراءات المتبعة بحيث تكون واضحة.
- ح- تفويض الصلاحيات واللامركزية.
- خ- حوسبة بعض الأعمال والاعتماد على التكنولوجيا في إقامة النشاطات اللاصفية وغيرها

3. تقارير تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، والتي يتم من

خلالها تقييم الأداء الحالي أو الماضي لفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها)، وهكذا نجد

أن عملية التقييم تتضمن:

- أ. وضع وإعداد معدلات للعمل.
- ب. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- ت. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

وهناك عدة أسباب تكمن وراء تقييم الأداء، نذكر منها:

- أ. إن تقييم الأداء يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ العديد من قرارات كالتنقل والترقية
  - ب. يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
  - ث. يعتبر جزء من العملية التنظيمية، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظام العمل.
  - ج. يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.
  4. **التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** إحدى الوسائل التي تستهدف تدريب الموظف من خلال ممارسته الفعلية لواجبات العمل، ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب، وهذه الطريقة تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم.
- يعتبر الإصلاح الإداري هو المنطلق للتطوير الإداري والتنمية الشاملة، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً للتنمية الشاملة، لقد ثار جدل كبير حول العلاقة بين الإصلاح والتطوير والتنمية الشاملة بشكل عام، أشار (Drucker 1970) بأن الإدارة الجيدة تسبق التنمية، ولذلك يجب البدء بالتطوير الإداري حيث قال: يمكن القول بدون مبالغة بأنه ليست هناك دول متخلفة، بل هناك دول متخلفة إدارياً، فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك<sup>(1)</sup>.

---

(1) peter Drucker: **Helping the third word to manage** ، International management ، 1970, p35.

وأشار (موسى اللوزي 2000)<sup>(1)</sup> أن هناك تسلسلاً زمنياً بدءاً بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري ثم التنمية الإدارية والتنمية الشاملة، فالإصلاح الإداري والتطوير الإداري

يعتبران شرطان أساسيان لتحقيق التنمية الشاملة كما يوضحها الشكل(1):



شكل (1)

التسلسل الزمني بدءاً بالإصلاح الإداري مروراً بالتطوير الإداري لتحقيق التنمية الشاملة

## 2-1-1-5 أهداف الإصلاح الإداري

يمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري ما يأتي:

1. تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
2. تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.

(1) موسى اللوزي: إدارة الجودة الشاملة، ورقه عمل مقدمة للمؤتمر الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، 2004

3. إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
4. اعتماد شمولية تقييم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقييم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
5. استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
6. العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
7. دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وإن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
8. اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج.
9. تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في واتخاذ القرارات.

10. التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً لبناء

مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من

آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.

11. تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع.

12. تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص

وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على

أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب

وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات

الحالية والمستقبلية.

## 2-1-1-6 الأسباب التي تستدعي الإصلاح الإداري<sup>(1)</sup>

تتعدد وتتداخل الأسباب المعلنة لضرورات الإصلاح الإداري وهي أسباب داخلية وخارجية،

اقتصادية وإدارية وسياسية وفيما يلي التعريف ببعض منها:

1. الأسباب الاقتصادية المختلفة: تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة، وزيادة

الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء. وقد

ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها: التضخم في الأسعار، وانخفاض قيمة النقد، وتزايد

المنافسة في الأسواق الدولية، وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية القوية. فقد أدت هذه

(1) مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان، دمشق

العوامل إلى البحث عن وسائل لترشيح الإنفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل، وزيادة كفاءة العاملين، والحد من تضخم الأجهزة الحكومية، والبحث عن وسائل تمكن الاقتصادات الوطنية من البقاء والتطور.

## 2. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها: يسود شعور يكاد يكون

عاماً من حالة عدم الرضى عن عمل الأجهزة الحكومية. ويكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة. ولم يعد هذا الحديث قاصراً على العامة من المواطنين ووسائل الإعلام، بل أصبح أمراً تعترف به القيادات الإدارية والسياسية. فقد لا يكون هناك حكومات كثيرة في هذا العالم قادرة على الادعاء بأنها الأداة الأنسب لإدارة الخدمات التي تقدمها كما كان الأمر في السابق. وقد انعكس هذا الوضع في العجز الذي تعاني منه كثير من الدول في موازنتها، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي فيها، وهو أمر محرج للحكومات ولا تستطيع الدفاع عن صحته، لاسيما وأنها كانت المسؤولة عن إدارة الاقتصاد بشكل مباشر أو غير مباشر.

## 3. الأسباب الديموغرافية: تتصل هذه العوامل بالضغوط المتزايدة على الموارد العامة، بفعل

الزيادة السكانية في كثير من الدول، بشكل يفوق معدل الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي، وكذلك التزايد السكاني بفعل موجات الهجرة القسرية بسبب الحروب الكوارث. فقد شكلت هذه العوامل ضغوطاً على الخدمات العامة التي تقدمها الدول المختلفة من خلال الأجهزة الإدارية لمواطنيها، مما كشف عن عيوب وضعف في الرؤى المستقبلية لدى المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة

4. الأسباب الدولية الإيديولوجية: تميزت الفترة الحالية بفترة العولمة التي زالت فيها الحدود بين الدول وأصبحت العلاقات متداخلة بينها، ولم يعد سهلاً الفصل بين ما يحدث في أي دولة في العالم ودولة أخرى في أي بقعة من هذا العالم. ولذلك أضحت أن حدث في العالم تأثيرات مباشرة على معظم الدول.

5. التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية في عملها، وفي اتخاذ القرارات الإدارية. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها للاستفادة من المبتكرات العلمية. إذ أصبح في متناول المديرين مختلف أنواع المعلومات التي لا بد لهم من تطوير القدرة على فرزها وإدارتها واستعمال ما يلزمهم منها كأساس لاتخاذ قراراتهم وفقاً لمعطياتها. ولا بد أن يواكب ذلك تطوير في القدرات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، وهي أمور في صلب الإصلاحات الإدارية المطلوبة عملها.

6. التحولات الديمقراطية: أضحت الإقرار ولو نظرياً بحقوق الإنسان في الحرية والتعبير وفي التعددية الحزبية والمشاركة السياسية أمراً بديهياً. وقد أدى هذا الاعتراف بالحرية الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين كان من أهمها تفهمهم أكثر لحقهم في الرقابة على الجهاز الإداري، وعلى نشاطات الحكومة المختلفة، والوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة وفعالية لمطالبهم. وقد استدعى ذلك بدوره من المسؤولين رفع شعارات أو ممارسة جهود الإصلاح الإداري بما يستجيب مع توقعات المواطنين ومطالبه.

7. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات:

أصبح مألوفاً أن نسمع وفي مختلف وسائل الإعلام عن ممارسات للفساد بكافة أشكاله من رشوة، واختلاسات، واستغلال نفوذ، وانحرافات سلوكية، وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءاً برؤساء دول ورؤساء دول ورؤساء وزارات مرور بوزراء، ووصولاً إلى موظفين عاديين. ولا تقتصر هذه الممارسات على دول معينة بل تشمل معظم الدول وقد أحدثت هذه الأشكال الموثقة من ممارسات الفساد أزمة ثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية وأثارت دعوات جادة لضرورة تصويبها.

## 2-1-1-7 الاستراتيجيات والسياسات الواجب إتباعها للإصلاح الإداري<sup>(1)</sup>

أولاً: استراتيجيات الإصلاح الإداري: تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شمولها، والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي يتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والثقافية، والتربوية والتعليمية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح الإداري وفي الموارد التي توفرها لها العملية.

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري على النحو التالي:

1. استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية: تنطلق هذه الاستراتيجية من افتراض

الثقة بالإدارة وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية، ويلزم لتحقيق الكفاءة الإدارية

---

(1) مصطفى يوسف كافي و محمد طاهر خلف: إدارة المنظمات المتعلمة، دار الفادوك، قسنطينة.



المطلوبة تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل وفي الاختصاصات، في اقسام الاشراف التربوي والاختصاص وكذلك قسم النشاط الرياضي والمدرسي

إن تحقيق النتائج المتوخاة وفق هذه الاستراتيجية يستلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية، إذ أن التعاون بينهم وبين المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة ضروري لتحقيق الإصلاح.

2. استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة: تركز هذه الاستراتيجية على:

1- التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية والحد من الهدر والاسراف.

2- الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة.

ويرى (Kelman:1985): أنه قد يترتب على انتهاج هذه الاستراتيجية تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب الإجراءات الرقابية، مما يؤثر سلباً على سرعة الإنجاز وتزايد دور الوحدات الاستشارية التي تعمل على التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة في الإنفاق، كما يشك البعض بأن تكاليف تطبيق مثل هذه الإجراءات يفوق ما يتم توفيره من هذه الأموال<sup>(1)</sup>.

3- استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح: تؤكد هذه الاستراتيجية على أهمية التأكد من أن

ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معارف وأخلاقيات

السلوك العام، من خلال إتاحة المجال والفرص للجمهور، ووسائل الإعلام، وجماعات

المصالح، إن من شأن ذلك أن يعزز الثقة بالجهاز الإداري.

---

(1) Steven Kelman ، **The Grace Commission** :How Much Waste In Government ، 1985, p43

4- استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات: يرى أنصار هذه الاستراتيجية

أن المشكلة الأساسية في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات، وعدم

الاهتمام بالمواطنين، وضعف الأداء مقارنة مع القطاع الخاص، ومن هذا المنطلق يرون

وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين، وإتباع المركزية في الإدارة.

تؤدي هذه الاستراتيجية إلى رفع معنويات العاملين وتقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية، وزيادة

كفاءة الإدارة وفعاليتها.

ويرى الباحث انه لابد من القول إن الاستراتيجيات سابقة الذكر ليست استراتيجيات ثابتة

ولا منفصلة عن بعضها، بل هي أشبه ما تكون بالتيارات البحرية تشهد حركات مد وجزر وحسب

درجة الثقة بالحكومة، وهي ليست تيارات متعاكسة بل هي حلقات في سلسله.

ثانياً: السياسات الواجب اعتمادها للوصول لاستراتيجية الإصلاح الإداري:

1. إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد

الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة من

أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال.

2. تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية

الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات

الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها.

3. إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة

والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب

عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.

4. التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.
5. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمال واختيار العاملين وإعادة توزيعهم وغيره وصولاً إلى الارتفاع بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
6. زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
7. الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالي من الإخلاص والتفاني.
8. استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.
9. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.

10. تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.

11. توفر المستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.

12. تعزيز أواصر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع إدارية مشتركة.

## 2-1-1-8 ابعاد الإصلاح الإداري (1)

لتحقيق الإصلاح الإداري يجب تحديد البعد الذي سيأخذ به فهناك عدة أبعاد للعملية الإصلاحية تتمثل في:

1. **البعد الجزئي والشمولي:** المفهوم الجزئي للإصلاح يتمثل في النظر للجهاز الإداري وتطويره

على أنه عملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التراكمية سيؤدي في

النهاية إلى إصلاح وتطوير الجهاز الإداري بشكله الكلي، إضافة إلى أن الإصلاح الإداري

يتم نتيجة ضرورة تفرض نفسها على أجزاء في الأجهزة الإدارية. بينما المفهوم الشمولي

للإصلاح الإداري كما وصفه رشيد يعبر عن عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري سواء

من الناحية المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع ويرى اتباع هذا

المفهوم أن النظام الإداري وحدة متكاملة ولا يمكن النظر إليها أو معالجتها جزئياً.

ويرى الباحث ان تطوير الاقسام أي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يبدأ من الجزء كون

ذلك أسهل من العموم.

وأهم سلبية للبعدين معاً أن هذا الحديث يدل على أن إلغاء إمكانات التطوير والإصلاح التي يمكن أن تجمع بين ما هو جزئي وما هو شمولي معاً، فالحقائق العلمية تتجه إلى أن الإصلاح الإداري قد يرتبط بخطط تنمية اقتصادية واجتماعية بشكل شمولي مع ترك التنظيمات تنفرد باختبار الأسس التي تناسبها في عملية التطوير.

**2. الجوهر والإجراء:** نتيجة لصعوبة قياس الإصلاح الإداري والحكم على نتائجه اعتماداً على معايير موضوعية وكمية متفق عليها، انطلاقاً من كون الإصلاح الإداري عملية قيمة معيارية تشمل عوامل سياسية واجتماعية يصعب وضعها تحت المجهر الموضوعي، توجهت جهود الإداريين للبحث عن صيغ ونماذج قيمة للحكم على مقدرة الإصلاح على تغيير جوهر الإدارة وتحقيق أهدافها.

وقد أدى هذا التباين إلى أن قام فريق من الممارسين والأكاديميين بالبحث عن مؤسسات مستقلة مهتمة بعملية الإصلاح وجوهرها وبتحديد الطرق والوسائل والإجراءات للإدارة، لذا ظهرت معاهد إدارية تهتم بالتنمية الإدارية عن طريق التدريب والاستشارات والأبحاث ووصل الأمر ببعض الدول إلى إحداث وزارات للإصلاح مهمتها إصلاح الهياكل التنظيمية والوظيفية للجهاز الإداري. وهذا المنهج لا يضع أمامه الاستجابة الفعلية لرغبات الأفراد والمنظمات في التطوير ولا يشمل تحديد كيفية إجراء الإصلاح الإداري.

**3. الجمود والحركة:** تشمل عملية الإصلاح الإداري تحويل وتطوير مستمر لمواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة، ولذلك فلا يمكن تصوره جامد أو تدريجي. وهذا النموذج له انعكاسات في التجربة العربية للإصلاح الإداري، وعلى الرغم من انتشاره في مؤسسات التنمية الإدارية ومعاهد التدريب العربية، فإن نجاح تطبيقاته اعتمد على الجهود الفردية

لبعض القيادات والتنظيمات الإدارية، فالتجربة العملية في معظم الدول العربية تدل على أن الإصلاح الإداري أخذ من العملية الإدارية أجزاءها الفنية المهمة بالنظم والأساليب الهيكلية والإجرائية.

وهذا البعد أخذ به بعض الانحراف في عملية التخطيط وتشكيل اللجان فهو يتم لعلاج مشكلة قائمة وبعد الإنهاء من حلها تختفي حركة الإصلاح.

### 2-1-1-9 مداخل الإصلاح الإداري<sup>(1)</sup>:

وفقاً لما تم ذكره فإننا نجد أن الباحثين في العلوم الإدارية اجمعوا على أن التغيير هو جوهر عملية الإصلاح الإداري لكن الاختلاف فيما بينهم كان في تحديد ما الذي يجب تغييره وكيف سيتم التغيير.

ومن خلال طرح السؤال التالي المتعلق بكيفية التغيير يمكن أن نجد أن التغيير يمكن أن يأخذ الشكلين التاليين:

1. المدخل الإلزامي: الذي ينبع من إحساس خارجي بوجود خلل ما أو أخطاء ما في الجهاز

الإداري الكلي تعيق عمله وتجعله غير قادر على القيام بالتزاماته وتحقيق الأهداف المنوطة

به، أي أن ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض مرضية معينة تظهر في الجهاز

الإداري مثل:

أ- عجز الجهاز الإداري في تفهم وتلبية احتياجات المواطنين فيؤدي ذلك إلى انتشار التذمر

والشكوى وعدم الرضا.

(1) بلال خلف السكارنة: مصدر سبق ذكره ص 215.

ب- عجز الجهاز الإداري عن التنبؤ بالمستقبل والمشاكل المتوقع حدوثها والحيلولة دون وقوعها.

ت- عجز الجهاز الإداري عن اتخاذ القرارات السليمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما قد يؤدي إلى تبديد الثروة العامة. وهذا يؤدي بالدولة والقيادات السياسية إلى اتخاذ دورها في وضع وفرض برامج الإصلاح التي قد تنبع من أهمية وقناعة تامة بالنتائج والفوائد التي يمكن أن تتحقق من عملية الإصلاح، وبذلك تكون برامج جدية وهادفة وملزمة في نفس الوقت أو أن تكون عملية الإصلاح عملية استعراضية خادعة تحاول امتصاص نقمة الشعب وعدم رضاه من خلال طرح أرقام وصياغة برامج وهمية لا تحاكي الواقع ولا تستجيب للحاجات الفعلية من هنا نجد أن النظام السياسي الناضج والذي يعتمد أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة بشكلها الفعال قادر على تحقيق نتائج إيجابية من وراء إتباعه لمثل هذا الشكل من أشكال الإصلاح.

2. المدخل الذاتي: ينص هذا المدخل على أن الأجهزة الإدارية يجب أن تمتلك قدرة التصحيح

الذاتي المستمر من خلال اكتشاف مواطن الخلل والضعف بداخلها والعمل على إصلاحها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على ممارسة دورها المطلوب وهذا يتطلب أن يكون هناك نظام رقابة ومتابعة وتقييم فعال ونظام معلومات قادر على تزويد الجهاز الإداري بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لكي يتمكن من الاستجابة لحاجات المجتمع وتحقيق أهداف السياسة العامة. ويفترض هذا المدخل بداخله شروط أساسية في مقدمتها:

أ- قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.

ب- درجة تقدم النظام الاجتماعي أي القدرة على تقبل نتائج التغيير.

ت- عدم سيطرة الحلول الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب، لأن هذه الحلول قد توجد نوعاً من المحافظة الإدارية.

## 10-1-1-2 مراحل الإصلاح الإداري (1)

بعد الإجابة عن السؤال الخاص بنطاق الإصلاح ومدى شموله يجب علينا الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية إجراء التغيير المطلوب في الجهاز الإداري فكما نعلم أن عملية التغيير لا يمكن أن تتم دفعة واحدة فهي مجموعة من الخطوات المترابطة مع بعضها البعض والتي تقودنا إلى الإنجاز المطلوب تبدأ مع:

### 1- الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري (تحليل بيئي): حيث ان سوء الاداء في العديد من

المصالح العامة، وضعف رضا المستفيدين من الخدمات، وتعقيد الإجراءات، والتضخم الوظيفي، وضعف مستويات المديرين، وشيوع ظواهر السلبية وعدم الانضباط وغيرها... يعطي شعوراً بالوضع القائم الغير المرغوب فيه والحاجة إلى تغييره للوصول لما نريد فالإصلاح ليس هدف إنما وسيلة للوصول إلى ما نريد.

### 2- صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد ماذا نأمل أن

نحقق من الإصلاح الإداري (رؤية) لماذا الإصلاح الإداري (رسالة) ماذا يجب أن نحقق (الأهداف) وكيف يكون ذلك (الاستراتيجيات).

وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ويمكن القول أنه مهما اختلفت



وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها.

### 3- مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه: هذه المرحلة أيضاً تكتنفها الصعوبة كون كل

طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحه الشخصية وحدث منها وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقتة اليابان وحقق نجاحاً باهراً حيث وبعد الحرب العالمية الثانية قامت بتسريح 15000 موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به ومثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة عليه في مرفقي الكهرباء والغاز. ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر ملاءمة وفعالية في الدول النامية.

### 4- مرحلة الرقابة والتقييم على الإصلاح الإداري: فيما أن تكون الرقابة بعد الانتهاء من عملية

الإصلاح وتدعى عندها الرقابة اللاحقة حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع المعايير المستهدفة للحكم على نجاح عملية الإصلاح، أو أن تكون رقابة متزامنة مع جهود الإصلاح تقوم على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات مما يؤدي بالنهاية للوصول لما هو مطلوب.

هذا وتعتبر عملية الرقابة عملية شاقة في كثير من الأحيان لتعدد الأهداف المطلوب الرقابة عليها وأحياناً عدم تحديدها بشكل دقيق وكمي. ومن المهم فعلاً أن تتزامن الرقابة الفنية لكل مرحلة مع الرقابة السياسية الكلية على الأداء النهائي لعملية الإصلاح.

### 2-1-1-11 عوامل نجاح الإصلاح الإداري(1)

- واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.
- تهيئة المناخ للمشاركة والتعاون.
- تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي.
- كفاءة عناصر جهاز الإصلاح الإداري.
- تخصيص الموارد المالية الكافية.
- إرساء مقومات ودعائم الديمقراطية.
- تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

### 2-1-1-12 معوقات الإصلاح الإداري:(2)

تقف أمام عجلة الإصلاح الإداري عدة معوقات وخاصة في الدول النامية وهي تأخذ عدة ارتباطات منها:

- معوقات إدارية: (القيادات بيروقراطية.....)
- معوقات اجتماعية: (ضعف وعي العاملين، عدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها

---

(1) ليلي البرادعي: الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري، القاهرة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية، جامعة القاهرة، ع20، ص11.

(2) ليلي البرادعي: مصدر سبق ذكره، ص22

- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: (عدم ربط الأجور بالإنتاج والمجهود، انتشار الفساد الأخلاقي والإداري....).
- معوقات مرتبطة بالموارد المادية: (عدم توفر الموارد المالية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بدقة)
- معوقات مرتبطة بالتشريعات (تشريعات قديمة، ضرورة إصدار قوانين جديدة تتسجم مع التطورات العالمية وتسايرها).
- معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي: (المتبع في الإدارة وضعف الرقابة وعدم فعاليتها، ضعف أنظمة الحوافز، ضعف العلاقات العامة والاتصال)

وهناك من يقسم معوقات الإصلاح الإداري إلى نوعين:

النوع الأول: عوامل خارجية تتمثل بـ:

- 1- القيم الاجتماعية والثقافية.
- 2- تردد القيادات السياسية في تطبيق خطط الإصلاح.
- 3- عدم تفعيل قدرة الأجهزة المتخصصة في إدارة الإصلاح.

النوع الثاني: عوامل داخلية تتمثل بـ:

- 1- عدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح.
- 2- نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح.
- 3- تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة الصعوبة في الإصلاح.

## 2-1-1-13 الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري:

إن عملية الإصلاح الإداري من العمليات التي تقابلها الكثير من الصعوبات والمشاكل سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى المشروعات العامة منها<sup>(1)</sup>:

1- إن جهود الإصلاح لا تتم إلا في شكل برامج أو حركات إصلاح صغيرة، في حين إن

عملية الإصلاح يجب أن تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري من تنظيم،

وأفراد، وسلوكيات، وبيئة، ونظم، ولوائح وقوانين، وغيرها.

2- قصور أو تخلف المناهج التعليمية في مجال الإدارة، فما زالت بعض الجامعات تتبع

الأسلوب التقليدي في تدريس مواد الإدارة، ويتطلب ذلك إعادة النظر في هذه المناهج.

3- النقص الشديد في الإعداد من القيادات الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورة خلق القيادات

الإدارية اللازمة لمواجهة مشروعات الإصلاح والتغيير.

4- الأسلوب غير الموضوعي في اختيار القيادات بعيداً عن النظم التي تكفل حسن اختيار

هذه القيادات في سن مبكرة من حياتها الوظيفية.

5- تباين سياسات ونظم الأجور في دول العالم مما يجعل بعضها مناطق جذب للأفراد

والقيادات ويجعل الأخرى مناطق طرد لها.

6- لا تزال الوظيفة الإدارية مجالاً لعمل المتسقين، ويرجع ذلك إلى عدم تطور مفهوم العمل

الإداري ليصبح مهنة يمارسها من تتوافر لديه الخبرة والمؤهل.

7- من أهم عقبات عملية الإصلاح الإداري سلوك الأفراد والقيادات.

(1) عبد الحميد طلعت: التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة

العربية للإدارة، مج 3، ع 2، 1979، ص 97.

8- تباين الجهود التي تتبعها الدول أو مؤسسات الدولة نفسها في عمليات الإصلاح دون التنسيق فيما بينها.

9- عدم الاستفادة من البحوث والتقارير التي تعد في مجال الإدارة.

### 2-1-1-14 خطوات تنفيذ عملية الإصلاح الإداري: (1)

إن تنفيذ عملية الإصلاح الإداري كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع وهو هنا موضوع التغيير، إذ تمر هذه العملية بعدة خطوات وعلى النحو التالي ضرورة توفير الإحساس بالحاجة الماسة التي تستدعي الإصلاح الإداري.

1. وضع استراتيجية خاصة بالإصلاح

2. تنفيذ الاستراتيجية

3. المتابعة والتقييم

4. التعرف على المعوقات ومصادر الإصلاح والتطوير الإداري والتعامل معها

### 2-1-2 التطوير الإداري

بعد استعراض الإصلاح الإداري ودوره في تحسين وتعديل وتبسيط الإجراءات وتركيزه على البيئة الداخلية والقضاء على الفساد، نسلط الضوء على الذراع الثاني للتنمية، حيث يستخدم في كثير من الأحيان مرادفاً للتنمية.

---

(1) محمد القريوتي: التطوير الإداري، المفهوم والمعوقات واليات التنفيذ، الأردن، عمان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1996، ص88.

يعتبر التطوير الإداري سمة من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظم من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، ونظراً لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة المنظمة العربية للتنمية<sup>(1)</sup>.

## 2-1-2 مفهوم التطوير الإداري:

تعددت تعريفات التطوير الإداري (Administrative Development) وتباينت الرؤى حول هذا المفهوم فهناك من لا يفرق بينه وبين الإصلاح أو التنمية أو التطوير الإداري أو التخطيط الإداري أو التطوير التنظيمي، مصطلح التطوير الإداري فضل البعض استعماله بدلاً من لفظ التنمية الإدارية ولكن رغم ذلك التباين والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية الأكثر شيوعاً لدى الكثير من الإداريين والمنظمات<sup>(2)</sup>

هو جهد موصول يهدف إلى تحسين عمليات التجديد وطرق حل المشكلات في أي منظمه وذلك من خلال تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية الفعالة لثقافة المؤسسة مع التأكد على الثقافة الرسمية لفرق العمل بواسطة وسيط متغير واستخدام نظريات وتقنيات العلوم السلوكية التطبيقية<sup>(3)</sup>

كما تم تعريف التطوير التنظيمي على أنه تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية، يتناول المنظمة بأكملها من أجل تطوير الخطط وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية لتحسين الفعالية التنظيمية

---

(1) المنظمة العربية للتنمية الادارية : التطوير الإداري في الوطن العربي ، الاجتماع السنوي الثاني لقيادات أجهزة الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص 102 .

(2) رعد الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دمشق : دار الرضا للنشر ، 2002 ، ص 74 .

(3) عاصم الاعرجي: نظرية التطوير الاداري، بغداد، وزارة التعليم العالي، 1988، ص80.

وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للتطوير التنظيمي: هو عملية مخططة وشاملة وطويلة الأجل تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وهو ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ويستمد مفاهيمه من أفكاره من معارف العلوم السلوكية ويخضع إلى نظرية النظم لمحاولة إحداث التغيير

### 2-2-1-2 أهداف التطوير الإداري (1)

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرقة في جميع الأجزاء والمستويات التنظيمية داخل المنظمة.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي بطريقة سليمة ومقبولة من طرف الأفراد.
- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها.
- زيادة قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية (حركية الجماعة).
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل
- زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

- تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال استخدام نظام إيجابي للحوافز.

## 2-1-2 النظريات التقليدية والنظريات المعاصرة للتطوير الإداري(1):

### 1- سمات النظرية التقليدية للتطوير الإداري:

يلاحظ على النظريات التطويرية الإدارية التقليدية من السمات المميزة في المجال التشخيصي والعلاجي كما يلي:

- التأكيد على الجانب الرسمي والقانوني والهيكلية للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي. يرجع سبب هذا المسلك إلى هيمنة رجال القانون في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، فالإجراءات العلاجية والوقائية تكون في الغالب بصيغة إدخال تعديلات أو إضافة تشريعات.
- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته:

ينظر إلى الجهاز الإداري للدولة ككيان يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية، بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية وإغفالها، وبناءً عليه تكون عمليات التشخيص ذات طابع إداري فني فقط، وتكون محصورة داخل الجهاز الإداري المعني.

- النظر للإنسان كآلة وباعتباره قابلاً للتقوُّب في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه:

(1) عاصم الاعرجي: مصدر سبق ذكره، 1995، ص 11.



يمكن أن يطالب الإنسان داخل العمل بأي وقت بأن يغير سلوكه طبقاً لما يعتمد رسمياً في الجهاز الإداري شأن آله في ماكينة كبيرة وبغض النظر عن مشاعر الفرد ودوافعه وإمكانياته. أما الإجراءات العلاجية فتتجسم بالتبعية في القيام بعمليات استبعاد الأفراد الذين لا يمكن تأطير سلوكياتهم ضمن الجهاز الإداري والمتطلب الرسمي، أما أسباب تبني هذا المسلك فهو تأثيرات النموذج الإداري العسكري.

• اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية:

معنى ذلك تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص ظواهر التخلف وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري، وسبب ذلك يرجع في الدرجة الأولى إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية على العمليات التطويرية الإدارية وفق تقديرات شخصية وارتجالية وبالتالي زيادة احتمال الأخطاء المتأتية من اعتماد الأسلوب المكتبي المذكور.

• اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية.

2- سمات النظريات المعاصرة في التطوير الإداري:

شهدت الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية بروز عدد من اتجاهات التغيير في العالم، ووضعت السمات التقليدية للتطوير الإداري منها:

- تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم.
- الزيادة السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور.
- زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري.

• التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية.

• النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتداخل الجوانب.

وبناءً على التحولات المذكورة أعلاه تبلورت عدد من السمات العامة التي يمكن أن تساهم في تجسم

النظرية المعاصرة في التطوير الإداري وكما يلي<sup>(1)</sup>:

1. ظاهرة التخلف الإداري نسبية تختلف باختلاف بيئات الأجهزة الإدارية المتعددة، فظاهرة

التخلف في دولة نامية هي ليست نفس الظاهرة في دولة نامية أخرى أو متقدمة.

2. ظاهرة التخلف الإداري ديناميكية متغيرة وليست ثابتة، وذلك بسبب تغيرات الأهداف

والمؤثرات البيئية.

3. ظاهرة التخلف الإداري تقاس نسبة إلى هدف معين ومطلوب من الجهاز الإداري.

4. ظاهرة التخلف الإداري ليست كيان فني مجرد ومعزول بحد ذاته.

5. عدم وجود نماذج مطلقة في مجال التطوير الإداري صالحة لكل زمان ومكان.

6. ظاهرة التخلف الإداري المعاصرة متعددة ومتشعبة الجوانب.

7. العملية التطويرية الإدارية مجهود فريق عمل يضم اختصاصات متعددة.

8. العملية التطويرية الإدارية المعاصرة عملية ميدانية سواء في التشخيص أو في العلاج

لاحتياجها إلى أدلة وبيانات مادية وواقعية عن ظواهر التخلف وأسبابها.

لا شك أن ما تبلور من سمات للنظرية التطويرية الإدارية المعاصرة يجسم تقدماً واضحاً

بالمقارنة العامة المطلقة بالنسبة للسمات الكلاسيكية لما قبل الحرب العالمية الثانية وينبغي التأكيد

(1) عاصم الاعرجي: مصدر سبق ذكره، 1995، ص20.

بأن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكتملة أكثر مما هي مناقضة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية.

## 2-1-2-4 استراتيجيات التطوير الإداري(1):

إن الإصلاح الإداري يتعامل مع البيئة الداخلية ورجل الإصلاح الإداري يحرص على الاستمرار والبقاء على جوهر الوضع الراهن.

أما التطوير الإداري فيعتمد على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية لكونه يستخدم الإحصاء في تحليل المشاكل الإدارية الحالية والمحتملة وتشخيصها، باعتبار أن ما يحرص عليه رجال التطوير الإداري التغيير المستمر لكي تتعامل المنظمات مع المستقبل بصورة علمية احترافية.

لذلك يميز بين استراتيجيات التطوير الإداري من حيث نطاق أو درجة شمول التطوير وفق معيارين:

### 1. درجة احتواء جهود وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحددة لأداء المنظمات

#### الحكومية:

استراتيجيات التطوير يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة وتهمل بقية العناصر الأخرى، مثل الاستراتيجيات التي تركز على تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية الرسمية، وتهمل نظم الرواتب والحوافز، ومهارات وممارسات العاملين، ونظم وممارسات التنسيق والرقابة وقياس الأداء وغيرهم، ففي هذه الحالة تكون استراتيجية الإصلاح قاصرة (Deficient) وهي تعتبر

(1) احمد صقر عاشور: مصدر سبق ذكره ، 1985 ، ص 17 .

محدودة الأثر، أو الاستراتيجيات التي تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء فتكون الاستراتيجية مكتملة.

## 2. درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

فالتطوير بصرف النظر عما إذا كان يركز على عنصر واحد أو مختلف العناصر الحرجة، يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز.

وبناءً على هذين المعيارين يمكن التمييز بين أربعة بدائل استراتيجية لنطاق التطوير وفيما يلي عرض موجز لكل واحدة من الاستراتيجيات الأربع وفق المعيارين السابقين<sup>(1)</sup>:

**أولاً: استراتيجية التطوير الجزئي:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار فيها عدد محدود من المنظمات أو القطاعات، فقد يتم في ضوء هذه الاستراتيجية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية. وتعتبر هذه الاستراتيجية أضيق الاستراتيجيات من حيث النطاق وعند استخدام هذه الاستراتيجية فإن جهود التطوير غالباً ما تتبع من داخل المنظمة الحكومية ذاتها، ولأن هذه الاستراتيجية محدودة النطاق فإن أثرها على تحسن مستوى الأداء يعتبر محدوداً.

**ثانياً: استراتيجية التطوير الأفقي:** تنصب هذه الاستراتيجية على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، لكن مع التطبيق على كل أو أغلب منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي، وبالرغم

(1) محمد التويجري: الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلة العربية للإدارة : مج 26 ، ع 1 ، س 2006 ، ص 9 .

من شمول جهود التطوير عدد كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الاستراتيجية على عدد قليل من العناصر يضع حدوداً على الفعالية النهائية لجهود التطوير، وتعتبر هذه الاستراتيجية قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، وهناك أمثلة على هذه الاستراتيجية منها (وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي، وضع أو تصحيح سلم الأجور، وتقييم الوظائف).

**ثالثاً: استراتيجية التطوير القطاعي:** تنتقي هذه الاستراتيجية عدداً محدوداً من المنظمات الحكومية، وترتكز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أداءها، لذلك تحتوي هذه الاستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة لأداء المنظمة من خلال تشخيص مواطن القصور والضعف في الأداء العام لعدد منقّي من المنظمات الحكومية. ووفق هذه الاستراتيجية فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل، فرصة نجاح هذه الاستراتيجية تعتبر أكبر بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى، ونقطة البداية في صياغة هذه الاستراتيجية هي الأداء النهائي للمنظمات المستهدفة بالتطوير.

**رابعاً: استراتيجية التطوير الشامل:** تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وتعتبر هذه الاستراتيجية ثورة في أنظمة وممارسة الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدد من العوامل من أهمها:

- الإرادة السياسية بمعنى تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل.
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي.

- فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.
- تطوير وتغيير في نظم التعليم والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة).
- تضافر الجهود التطويرية الرامية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية، الاجتماعية.

### 2-1-3 النشاط المدرسي<sup>(1)</sup>

تلك البرامج التي تخطط لها الأجهزة التربوية وتوفر لها الإمكانيات المادية والبشرية، بحيث تكون متكاملة مع البرنامج التعليمي ومتممة له، وذلك مع مراعاة إتاحة الفرص لجماعات النشاط المدرسي لممارسة أنواع النشاط التي تتناسب مع ميول أعضائها واهتماماتهم وهواياتهم والمناسبات المختلفة من خلال المشاركة في جمعيات النشاط المتنوعة داخل المدرسة أو خارجها ، بما يساعد على إثراء خبرات الطالب وتنمية شخصيته من جميع نواحيها الجسمية والعقلية والوجدانية .

### 2-1-3-1 أهداف النشاط المدرسي

1. تهيئة مواقف تربوية محببة إلى نفس التلميذ، ويمكن من خلالها تزويده بالمعلومات والمهارات المراد استيعابها وتعلمها تحقيقاً لأهداف المنهج المدرسي المقرر.
2. تعميق أثر الخبرات التعليمية في الحياة التعليمية.
3. اكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وتوجيهها في الاتجاهات السليمة.
4. ربط الحياة المدرسية بالحياة الاجتماعية.

---

(1) حسام سامر عبدة : الإدارة الرياضية الحديثة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، 2011 ص 136.

5. علاج بعض الحالات النفسية التي يعانيها بعض الطلاب مثل: الخجل والتردد والانطواء

على النفس

6. تدريب الطلاب على حب العمل واحترام العاملين، وتقديرهم .

7. تدريب الطلاب على الانتفاع بوقت فراغهم فيما يقيدهم، وفي ذلك وقاية لهم من التعرض

للانحراف

8. تنشئة الطلاب على تخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المسؤولية.

9. تنشئة الطلاب على العمل التعاوني والروح الرياضية.

## 2-1-3-2 برامج النشاط المدرسي.

1. الزيارة أو الرحلة يكون الغرض منها الخروج بالطلاب إلى البيئة المحيطة والتعرف على

المؤسسات والمرافق فيها عن طريق المشاهدة.

2. برامج جماعية: تخطط له وتنفذه جماعة الطلبة بإشراف أحد المدرسين.

3. المعرض التربوي: يتيح للطلاب مشاهدة نتائج أنشطتهم في إطار فني منظم يدخل السرور

والإبتهاج إلى نفوسهم، فضلاً عن تنمية التذوق الفني والإحساس بالقيم الجمالية لديهم.

4. التسابق: يتيح الفرصة أمام الطلاب أفراداً وجماعات لإبراز مواهبهم عن طريق التنافس

الهادف بما يؤدي إلى تشجيع الابتكار والتجديد وتعميق الخبرات

5. الحفل المدرسي: تتويج لأنشطة مختلفة تظهر فيه جهود الطلبة وخبراتهم المكتسبة.

## 2-1-3-3 إجراءات تنظيم النشاط المدرسي (1)

1. اختيار المشرفين على النشاط في المدرسة:
- ✓ شكل لجنة النشاط وتدارس مهامها حسب ما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام
2. كلف أحد المعلمين رائداً للنشاط، بحيث يكون أكثر المعلمين نشاطاً وتفهماً لدور النشاط في العملية التعليمية التربوية مع مراعاة أن يكون من المعلمين:
- ✓ الحاصلين على دورات في النشاط.
- ✓ أصحاب الخبرات السابقة في مجال النشاط.
- ✓ أصحاب المشاركات المتميزة في العام السابق.
3. حدد عدد جماعات النشاط المدرسي وأسماءها وفق ظروف المدرسة وإمكاناتها.
4. حدد ألوان النشاط التي تناسب ظروف المدرسة وإمكاناتها ما لم تحدد مسبقاً من إدارة التعليم.
5. راع عند إسناد جماعة النشاط للمعلم ارتباطها بمادته الدراسية.
6. أشرك أكثر من معلم من معلمي التخصص الواحد في الإشراف على جماعة النشاط حسب ظروف المدرسة وإمكاناتها.
7. حدد المعلمين المشرفين على جماعات النشاط مع مراعاة رغباتهم وخبراتهم بقدر الإمكان.
8. راع عند إسناد قيادة الفصل (جماعة الفصل) للمعلم الذي يدخله بحكم الحصص التي يدرسها أكثر من غيره من المعلمين



## 2-1-3-4 أنواع النشاط المدرسي

1. النشاط التوجيهي: وهو التوجيه الشخصي والاجتماعي والتربوي والحري مثل جماعات الفصول، ففي جماعات الفصول يتم توجيه الطلاب المستجدين وتعريفهم بالمدرسة وإشراكهم في النشاطات المختلفة.
2. مجالس الطلبة: وتسهم هذه الجماعة في اشتراك الطلاب لإدارة برامج المدرسة وأهم أهدافها تنمية روح المسؤولية والابتكار والقيادة.
3. النشاط الصحفي: تهدف هذه الجماعة إلى تعليم الطلاب شراء الصحف وقراءتها قراءة واعية وتفسير المعلومات، والتعبير عن آرائهم وتنمية الصفات الشخصية والخلاقية.
4. النشاط الرياضي: وينقسم إلى قسمين الفرق الرياضية التي تعمل في المدرسة والفرق الرياضية التي تجري مباريات بين المدارس.
5. النوادي المدرسية: تهدف هذه الجماعة إلى تهيئة الفرصة لتعبير الطلاب عن ميولهم ومساعدة الطلاب في الانتفاع بوقت فراغهم واكتشاف الميول المهنية عندهم، وتتنوع هذه النوادي لتشمل جماعات اللغات - الاقتصاد المنزلي - الخدمات - نوادي الهوايات.
6. النشاط التمثيلي: وتهدف هذه الجماعة إلى تشجيع الطلاب على القراءة والتعبير عن أنفسهم وكتابة الروايات والنشاط الجدلي والتفكير المنطقي والكلمات وتمثيل الأدوار.

## 2-1-3-5 مشكلات النشاط المدرسي:

1. عدم قدرة المعلمين على تنظيم النشاطات وريادتها، وهذا القصور يرجع إلى انشغال المعلمين بجداول دراسية كبيرة وافتقارهم للمهارات اللازمة لممارسة النشاط وتوجيهه.

2. عدم العناية في تقويم الطلاب أو المعلمين بالنشاطات الدراسية، فما دام النشاط خارج الصف لا يقوم ولا يؤثر ما اكتسبه من معارف أو سلوك في تقدير نجاحه أو فشله لا يتوقع منه الالتفات إلى النشاط.
3. معارضة بعض أولياء الأمور لممارسة أبنائهم النشاط المدرسي على اعتبار انه يعطلهم عن تحصيل المعارف لأن ولي الأمر يعتبر أن الدرجات هي الحل الامثل للعملية التعليمية.
4. عدم توفير الإمكانيات المادية المناسبة لتحقيق متطلبات الأنشطة المختلفة.
5. عدم توفر الوقت لدى الطلاب لممارسة النشاط بسبب ازدحام اليوم الدراسي بالدروس.

## 2-1-3-6 قسم النشاط الرياضي والمدرسي<sup>(1)</sup>

تشكل وزارة التربية احدى اركان الحكومة العراقية، وهي من الوزارات التي تقدم خدماتها للتلاميذ الذين يعدون الشريحة الاكبر في المجتمع بهدف بناء جيل متعلم وواعي وقوي من خلال البرامج والنشاطات والفعاليات التي توفرها في نواحي الحياة المدرسية المختلفة. وتعد المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي احدى التشكيلات الرئيسية في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، وهي تضم اربعة اقسام تنظيمية هي:

- قسم الرياضة المدرسية.
- قسم التربية الكشفية.
- قسم النشاط المدرسي،
- قسم التربية البيئية والصحة المدرسية،

---

(1) مخلف حامد محمود: تقويم خطة قسم الاعداد والتدريب لمشرفي النشاط الرياضي بمديرية التربية بالعراق، رسالة ماجستير من جامعة الاسكندرية للبنات، مصر، 2016.

ويضيف (مخلف) انه المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي هي احدى المديريات العامة لوزارة التربية العراقية، ويديرها موظف حاصل على شهادة جامعية أولية على الأقل ومؤهل تربوي ولديه خبرة في مجال عمله لا تقل عن (١٥) سنة، كما ويدير كل قسم من اقسام هذه المديرية موظف حاصل على شهادة جامعية أولية على الأقل ومؤهل تربوي ولديه خبرة في مجال عمله لا تقل عن (٨) سنوات ويشرف كل قسم من هذه الاقسام الاربعة بأعداد خطة مركزية سنوية لأنشطته وفعالياته ويتم ارسالها إلى اقسام هذه المديرية في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي كافة في العراق ماعدا اقليم كوردستان وتنقسم هذه المديرية إلى اربعة اقسام وشعب النشاط الرياضي والمدرسي في المحافظات للعمل بضوئها وتنفيذ مضامينها وبذلك تكون هذه الاقسام تابعة فنيا للمديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي، بينما تكون تابعة اداريا إلى المديرية العامة للتربية في كل محافظة ومن الطبيعي ان تتكفل هذه الاقسام بالمهام نفسها

• شعبة الرياضة المدرسية.

• شعبة التربية الكشفية.

• شعبة النشاط المدرسي.

• شعبة التربية البيئية والصحة المدرسية.

وهناك مهام لقسم النشاط الرياضي والمدرسي وهي كالآتي :

❖ تهيئة كادر مدرسي ومدرسات ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الابتدائية

والثانوية والمهنية.

❖ الإشراف على الأمور الإدارية عن طريق جمع المراسلات المتعلقة بشؤون التربية الرياضية

لرفعها

إلى المدير العام للتربية في المحافظات. والمراسلات المتعلقة بالتربية الرياضية تتم عن طريق المدير العام للتربية.

❖ سد الشواغر المستعصية عن طريق إكمال النصاب أو بواسطة المحاضرين في حالة عدم كفاية عدد المدرسين.

❖ تنظيم شؤون التربية الرياضية والكشفية والمرشدين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية

والمهنية للبنين والبنات.

❖ تنفيذ تعليمات المديرية العامة للتربية الرياضية بدقة. واقتراح تنظيم الاجتماعات الكشفية النموذجية والدورات التدريبية والتحكيمية للألعاب المقررة الخاصة والكشفية والمرشدين والتعديلات التي طرأت على قوانين الألعاب وأصول التدريب.

❖ إعداد وتنظيم فرق المنتخبات وإعداد المدربين وإكمال اللوازم والمعدات الرياضية والكشفية.

❖ سجل بأسماء العاملين في حقل التربية الرياضية والكشفية والمرشدين. وسجل فرق الأشبال والكشافة والجوالة والمرشدين والزهرات كل على انفراد.

❖ الجولات والسفريات الكشفية والمدارس والحفلات الرياضية. وسجل الدورات الرياضية

والكشفية والمخيمات والتجمعات والنشاط الصيفي. وسجل الأرقام القياسية للمراحل الدراسية

المختلفة في ألعاب الساحة والميدان للبنين والبنات. وسجلات الأثاث واللوازم الرياضية

والكشفية على وفق التعليمات المقررة. وسجل أعضاء منتخبات التربية للألعاب الرياضية

والمخيمات الكشفية كافة.

- ❖ زيارة المدارس والوقوف على مدى مزاولة النشاطات المنهجية واللاصفية والكشفية وتدريب فرق الصفوف على أن تستحصل موافقة المديرية العامة للتربية الرياضية على الجولات التي تخص المدارس خارج المحافظات مسبقا.
- ❖ تقوم بتنظيم السباقات والاستعراضات والمخيمات الكشفية والرياضية المدرسية وتكون مسؤولا عن جميع الفرق الكشفية المجازة من قبل مجلس الكشافة والمرشدات في النوادي والمؤسسات الموجودة في المحافظات.
- ❖ تمثل مديرية التربية في جميع اللجان التي تخص الأمور الرياضية والكشفية المدرسية.
- ❖ تضع الخطة السنوية للنشاط الرياضي والكشفي بالتشاور مع العاملين في النشاط الرياضي وفي ضوء ظروف البيئة والإطار العام لتعليمات المديرية العام للتربية الرياضية والنشاط المدرسي.
- ❖ تعمل على أعداد احتياجات المدارس وملاعبها ومخيماتها في المحافظات من أدوات ولوازم رياضية، وكشفية وأشعار كل من الإدارة المحلية والمديرية العامة للتربية بذلك كل حسب اختصاصه. لها أن تختار من معاونين من ذوي الشهادات العالية والاختصاص في التربية بعد التشاور مع المدير العام للتربية وموافقة المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي. ومن خلال اطلاع الباحث على نموذج الخطة السنوية لقسم الرياضة المدرسية يمكن تحديد اختصاصات شعبة الرياضة المدرسية بالآتي
- ❖ إقامة البطولات بين مدارس المحافظة في عدد من الألعاب الجماعية والفردية مع تحديد المراحل الدراسية المشاركة في كل لعبة ولكلا الجنسين وعلى مدار العام الدراسي. إقامة الدورات التدريبية والتحكيمية لمعلمي ومعلمات ومدرسي ومدرسات التربية الرياضية والمشرفين الفنيين الرياضيين.

- ❖ الاشراف والمتابعة على الملاعب التابعة للمديرية العاملة التابعة للمحافظة. الاشراف والمتابعة على المراكز التدريبية الرياضية في المحافظة.
  - ❖ تنظيم المهرجانات والاستعراضات الرياضية.
  - ❖ انتقاء المدربين المناسبين في الألعاب الرياضية الجماعية والفردية من بين الملاكات التربوية والرياضية العاملة في المحافظة.
  - ❖ تنظيم المعسكرات التدريبية وتوفير اشكال الدعم المادي والمعنوي الملائم لنجاحها.
  - ❖ مرافقة الوفود الرياضية التي تمثل منتخبات التربية في المحافظة في البطولات التي يقيمها قسم الرياضة المدرسية في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي.
- وتسند مهمة القيام بواجبات شعبة الرياضة المدرسية إلى ملاكات متخصصة تحمل عنوان وظيفي يطلق عليه المشرف الفني الرياضي الذي يتم ترشيحه، واختياره في ضوء شروط وضوابط تضمنها الكتاب ذي العدد (٩٨٠٣) والصادر في ٢٤ / ٤ / ٢٠١٧ من قبل (وزارة التربية - مكتب الوزير - هيئة الرأي)

2-2 الدراسات السابقة

لا توجد دراسات مشابهة لموضوع رسالتنا على حد علم الباحث

## الفصل الثالث

3-3 منهج البحث وإجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث

3-2 مجتمع البحث وعينته

3-2-1 مجتمع البحث

3-2-2 عينة البحث

3-2-2-1 عينة التجارب الاستطلاعية (تجريب المقياس)

3-2-2-2 عينة البناء والتقنيين للمقياس

3-2-2-3 عينة تطبيق البحث (العينة الرئيسية)

3-3 وسائل جمع المعلومات والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث

3-3-1 وسائل جمع المعلومات والبيانات

3-3-2 الأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث

3-4 الإجراءات الميدانية للبحث

3-4-1 إجراءات اعداد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط

الرياضي والمدرسي

3-4-1-1 تحديد فكرة مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط

الرياضي والمدرسي

3-4-1-2 تحديد هدف مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط

الرياضي والمدرسي

3-4-1-3 تحديد صلاحية أبعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي

اقسام النشاط الرياضي والمدرسي

3-4-1-4 تحديد صلاحية فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

3-4-1-5 إعداد تعليمات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

3-4-1-6 احتساب أوزان بدائل مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

3-4-1-7 التجربة الاستطلاعية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري



- 3-4-1-8 عينة التحليل الاحصائي (عينة البناء)
- 3-4-1-9 المعاملات العلمية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري
- 3-4-1-9-1 صدق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري
- 3-4-1-9-2 ثبات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري
- 3-4-1-10 الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري
- 3-5 الوسائل الإحصائية

### 3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

#### 3-1 منهج البحث:

المنهج يعني اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات او الظواهر ومعالجة القضايا العلمية للوصول إلى اكتشاف الحقيقة<sup>(1)</sup>، فإن هذا يعني إن لكل بحث منهاجاً خاصاً يتبع لحل مشكلته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كماً بوساطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(2)</sup>

#### 3-2 مجتمع البحث وعينته:

#### 3-2-1 مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث من مشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمنطقة الوسطى والجنوبية للعام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهم 231 مشرفاً، ومجتمع البحث التي تؤخذ العينة منه كونها (العينة) ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره على وفق قواعد واصول علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>(3)</sup>، ويتألف المجتمع الخاص بهذا البحث من (231) مشرفاً تم التوصل الي(170) مشرفاً فنيا بعد استبعاد (61) من المشرفيين الفنيين الذين لم نستطع التواصل معهم لأسباب خاصة بهم وتم تقسيمهم كما في الجدول (1) يبين ذلك.

(1) عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم ؛ مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: (الكويت، مطبعة الفلاح، 1999)، ص107.

(2) كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي، 2011، ص 278.

(3) محمد زاهر السماك ، وآخرون ؛ اصول البحث العلمي ، ط1: (جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986)، ص64.

### 3-2-2 عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمديريات العامة للتربية في المنطقة الوسطى والجنوبية للعام الدراسي (2022-2023)، وبلغ عددهم (170) مشرفاً فنياً من الذين استطاع الباحث الوصول اليهم مثلوا مجتمع البحث وقد قسم الباحث عينة لتطبيق التجربة الاستطلاعية وعينة لبناء المقياس وعينة التطبيق والجدول (1) يبين ذلك.

### 3-2-2-1 عينة التجارب الاستطلاعية (تجريب المقياس):

تكونت عينة التجربة الاستطلاعية من (10) مشرفين فنيين من مديرية تربية ميسان تم اختيارهم من عينة البحث وقام الباحث بتجربة أداة القياس على عينة الدراسة الاستطلاعية المتمثلة بمقياس الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي

### 3-2-2-2 عينة البناء والتقنيين للمقياس:

تكونت عينة بناء مقياس الإصلاح والتطوير الإداري من (120) مشرفاً فنياً من اقسام النشاط الرياضي والمدرسي والمتمثلة في مديريات التربية للمحافظات (بابل، المتنى، النجف، كربلاء، بغداد، القادسية) تم اختيارها عمدياً من عينة البحث.

### 3-2-2-3 عينة تطبيق البحث (العينة الرئيسة):

تم اختيار عينة البحث الرئيسة بالطريقة العمدية، وبلغ عدد افراد العينة (40) مشرفاً فنياً من اقسام النشاط الرياضي والمدرسي والمتمثلة (البصرة، واسط، ذي قار)، كما مبين في الجدول (1).

جدول (1)

يبين توزيع العينة والنسبة المئوية لدى عينة البحث

ت	المحافظة	عدد المشرفين	عدد عينة البناء والتقنين	عدد عينة التطبيق النهائي	التجربة الاستطلاعية
1	ميسان	10			10
3	ذي قار	15		15	-
4	المتنى	10	10		-
5	النجف	10	10		-
6	بابل	5	5		-
7	واسط	18		18	-
8	بغداد	75	75		-
11	كربلاء	5	5		-
12	القادسية	15	15		-
14	البصرة	7		7	-
	المجموع	170	120	40	10
	النسبة المئوية	%100	%70,588	%23,529	%5,88

3-3 وسائل جمع المعلومات والأدوات والاجهزة المستخدمة في البحث:

3-3-1 وسائل جمع المعلومات والبيانات

- المصادر العربية والأجنبية.

- **المقابلة الشخصية:** استخدم الباحث اسلوب المقابلة الشخصية مع بعض السادة والخبراء المختصين في مجال الإدارة الرياضية(\*) لأجل معرفة مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية ، وقد تمت المقابلة بصورة انفرادية ، وقد قام الباحث بتوضيح الهدف من البحث لكي يكون الخبراء اكثر دراية وتفهم لهدف البحث وعمل الباحث على تسجيل مجموعة من المعلومات المرتبطة بمقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية التي حصل عليها الباحث اثناء المقابلة الشخصية وكان الهدف من المقابلة هو الاستفادة من اراء وخبرات الخبراء والمختصين في هذا المجال .
- **الاطلاع على الادبيات والدراسات النظرية في بناء المقياس بصيغته الأولية:** عمد الباحث والاستعانة ببعض المصادر العلمية ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في اعداد المقياس بصيغته الاولى، ومن خلال الاستبانة الخاصة لجمع البيانات، واعتمادها بما يتوافق مع مقياس الإصلاح والتطوير الإداري، اذ قام الباحث بصياغة جميع فقرات المقياس على مشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لغرض تحقيق الهدف المطلوب من ذلك.

### 3-3-2 الأدوات والاجهزة المستخدمة في البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث لابد من تحديد الأداة المناسبة والتي يمكن بواسطتها جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالبحث ويذكر (محمد خليل وآخرون) أنه تتحدد الأداة المناسبة

(\*) ينظر ملحق (1)

في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى الباحث إلى الإجابة عنها، والأدوات هي الوسائل التي يستخدمها الباحث في حصوله على المعلومات<sup>(1)</sup> لذا استعان الباحث بالأدوات الآتية:

- شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- استمارات استبانة الاستطلاع آراء الخبراء في خطوات عدة من البحث.
- استمارات لتفريغ بيانات نتائج الاستبانة.
- حاسبة الكترونية حسابية نوع (Sony) عدد (1).
- جهاز حاسوب شخصي (لابتوب) نوع (DELL) عدد (1).

### 3-4 الاجراءات الميدانية للبحث:

#### 3-4-1 إجراءات إعداد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط

##### الرياضي والمدرسي:

لما كان البحث يهدف إلى التعرف على مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، عمد الباحث إلى الإستعانة ببعض الخطوات التالية:

#### 3-4-1-1 تحديد فكرة مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط

##### الرياضي والمدرسي:

أول الخطوات التي يقوم بها الباحث هي خطوة تحديد فكرة المقياس ومبررات تصميمها وبنائها، لذا قام الباحث بتحديد فكرة المقياس، بشكل واضح ومفهوم من خلال تحديد موضوع

(1) محمد خليل عباس وآخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة،

الظاهرة المراد دراستها المتمثلة ببناء مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

### 3-4-1-2 تحديد هدف مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي:

بعد أن قام الباحث بتحديد فكرة المقياس تم تحديد هدفهما المتمثل بالغرض المطلوب من وراء بناء المقياس وهو إيجاد وسيلة علمية للتعرف على التقدير الكمي لمعرفة مستوى مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وتتضمن إجراءات بناء المقياس الخطوات التي تم إتباعها بغية الحصول على مقاييس تتوافر فيها شروط الخصائص السايكومترية كالصدق والثبات والموضوعية.

### 3-4-1-3 تحديد صلاحية ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي:

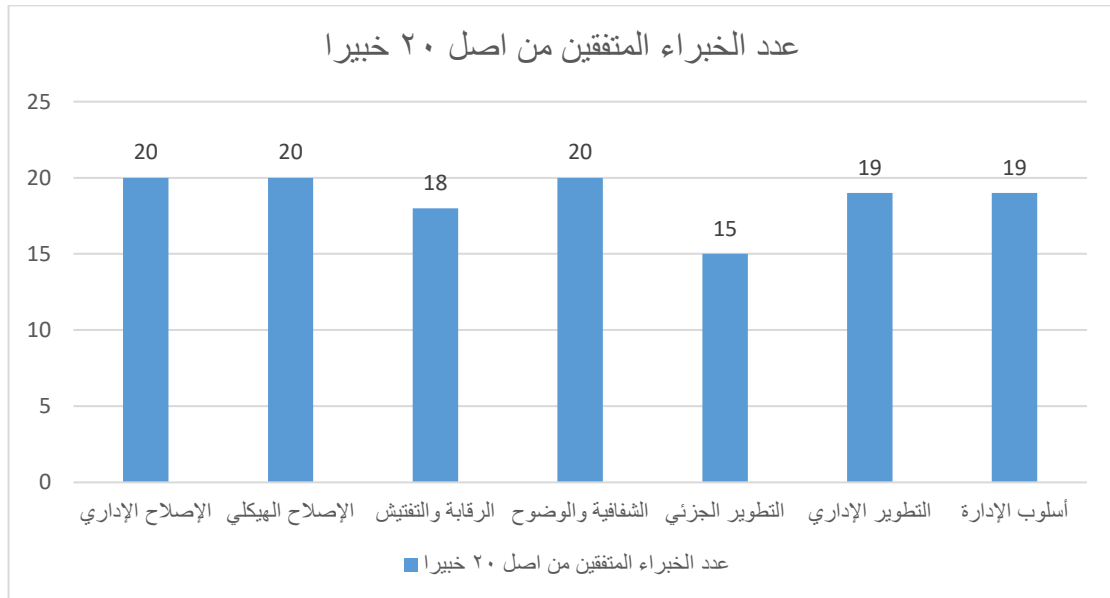
عُرِضت (7) إبعاد لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري على ذوي الخبرة والاختصاص ضمن اختصاص الإدارة الرياضية وكان عددهم (20) خبيراً ومختصاً<sup>(\*)</sup> وذلك لتحديد او تعديل او اضافة الابعاد المناسبة وبيان صلاحيتها وإبداء أية ملاحظات، وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء اذ أسفر التحليل النهائي على قبول (6) ابعاد لان درجة كاي المحسوبة تساوي (20) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (20) خبير من أصل (20) خبير، والجدولين (2) و (3) يبيننا ذلك .

(\*) ينظر ملحق (3)

جدول (2)

يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

ت	الإبعاد	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة والقبول
1	الإصلاح الإداري	20	-	20	0.00	دال
2	الإصلاح الهيكلي	20	-	20	0.00	دال
3	الرقابة والتفتيش	18	2	12.8	0.01	دال
4	الشفافية والوضوح	20	-	20	0.00	دال
5	التطوير الجزئي	15	5	5.0	0.14	غير دال
6	التطوير الإداري	19	1	16.20	0.00	دال
7	اسلوب الإدارة	19	1	16.20	0.00	دال



شكل (2)

يوضح عدد الخبراء المتفقين على ابعاد المقياس



### 3-4-1-4 تحديد صلاحية فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

بعد إعداد فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري والذي احتوى على (80) فقرة والموزع

على (6) ابعاد بصيغته الأولية، قام الباحث بما يأتي:

أولاً: تم عرض المقياسي بصيغتهما الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (20) خبير<sup>(\*)</sup> وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى مناسبتها لقياس ما وضع له فضلاً عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون . وأبداء رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو سلبية، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياس بشكل عام، وحول استخدام الميزان الخماسي لتقدير درجات أفراد العينة، فضلاً عن عدد البدائل واوزانها وانتمائها لأبعاد المقياس المحددة سابقاً.

اذ قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على قبول واستبعاد بعض الفقرات عند استخدام (مربع كاي) تساوي (20) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (15) خبير من أصل (20) خبير وقد اسفرت النتائج على حذف (4) فقرات من مقياس الإصلاح والتطوير الإداري، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (76) فقرة، والجدول (3) يبين ذلك.

\* ينظر ملحق (5)

جدول (3)

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

البعد الأول					
الإصلاح الإداري					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
دالة	0.000	20	-	20	1
دالة	0.000	20	-	20	2
دالة	0.000	16.20	1	19	3
دالة	0.001	12.8	2	18	4
دالة	0.001	12.8	2	18	5
دالة	0.000	16.20	1	19	6
غير دالة	00.007	3.20	6	14	7
دالة	0.002	9.8	3	17	8
دالة	0.000	20	-	20	9
دالة	0.000	20	-	20	10
دالة	0.000	20	-	20	11
غير دالة	0.180	1.8	7	13	12
دالة	0.002	9.8	3	17	13
دالة	0.000	16.20	1	19	14
دالة	0.001	12.8	2	18	15
دالة	0.002	9.8	3	17	16
البعد الثاني					
الإصلاح الهيكلي					

ت	عدد الخبراء المتقنين	عدد الخبراء غير المتقنين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	19	1	16.20	0.000	دالة
2	20	-	20	0.000	دالة
ذ	20	-	20	0.000	دالة
4	19	1	16.20	0.000	دالة
5	17	3	9.8	0.002	دالة
6	20	-	20	0.000	دالة
7	18	2	12.8	0.001	دالة
8	20	-	20	0.000	دالة
9	14	6	3.2	0.074	غير دالة
10	19	1	16.20	0.000	دالة
11	18	2	12.8	0.001	دالة
12	19	1	16.20	0.000	دالة
13	19	1	16.20	0.000	دالة
البعد الثالث					
الرقابة والتفتيش					
ت	عدد الخبراء المتقنين	عدد الخبراء غير المتقنين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	17	3	9.8	0.002	دالة
2	20	-	20	0.000	دالة
3	19	1	16.20	0.000	دالة
4	20	-	20	0.000	دالة
5	17	3	9.8	0.002	دالة

دالة	0.001	12.8	2	18	6
دالة	0.000	20	-	20	7
دالة	0.000	16.20	1	19	8
دالة	0.002	9.8	3	17	9
دالة	0.000	16.20	1	19	10
دالة	0.001	12.8	2	18	11
دالة	0.000	20	-	20	12
دالة	0.000	16.20	1	19	13
البعد الرابع					
الشفافية والوضوح					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
دالة	0.000	16.20	1	19	1
دالة	0.002	9.8	3	17	2
دالة	0.000	20	-	20	3
دالة	0.000	16.20	1	19	4
دالة	0.002	9.8	3	17	5
دالة	0.000	20	-	20	6
دالة	0.000	16.20	1	19	7
دالة	0.002	9.8	3	17	8
دالة	0.001	12.8	2	18	9
دالة	0.000	20	-	20	10
دالة	0.001	12.8	2	18	11
البعد الخامس					

التطوير الإداري					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
دالة	0.000	20	-	20	1
دالة	0.000	20	-	20	2
دالة	0.000	16.20	1	19	3
دالة	0.002	9.8	3	17	4
دالة	0.000	20	-	20	5
دالة	0.000	20	-	20	6
دالة	0.000	16.20	1	19	7
دالة	0.000	20	-	20	8
دالة	0.002	9.8	3	17	9
دالة	0.001	12.8	2	18	10
دالة	0.000	16.20	1	19	11
دالة	0.002	9.8	3	17	12
دالة	0.001	12.8	2	18	13
دالة	0.000	20	-	20	14
دالة	0.001	12.8	2	18	15
دالة	0.000	20	-	20	16
البعد السادس اسلوب الإدارة					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
دالة	0.000	16.20	1	19	1

دالة	0.000	20	-	20	2
دالة	0.000	20	-	20	3
دالة	0.000	16.20	1	19	4
دالة	0.002	9.8	3	17	5
دالة	0.001	12.8	2	18	6
دالة	0.000	20	-	20	7
دالة	0.000	16.20	1	19	8
غير دالة	0.180	1.8	7	13	9
دالة	0.002	9.8	3	17	10
دالة	0.001	12.8	2	18	11

\* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا) تحت مستوى الدلالة (0.05)

### 3-4-1-5 إعداد تعليمات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

من أجل اكتمال صورة المقياس وتطبيقه على عينة البحث، فقد وضعت التعليمات الخاصة بالاستبانة لأن ضمان الإجابة الصحيحة هي بوضع تعليمات تسهل على المستجيب الجواب الصحيح<sup>(1)</sup>، لذلك روعي فيها أن تكون سهلة ومفهومة، وأن توحى للعينة حول سرية الإجابة لكي تتصف إجابته بالصراحة والثقة، كما طلب من العينة ضرورة الإجابة عن الفقرات جميعها وعدم ترك أي فقرة بلا إجابة، وأن إجاباتهم ستحظى بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي.

### 3-4-1-6 احتساب أوزان بدائل مقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

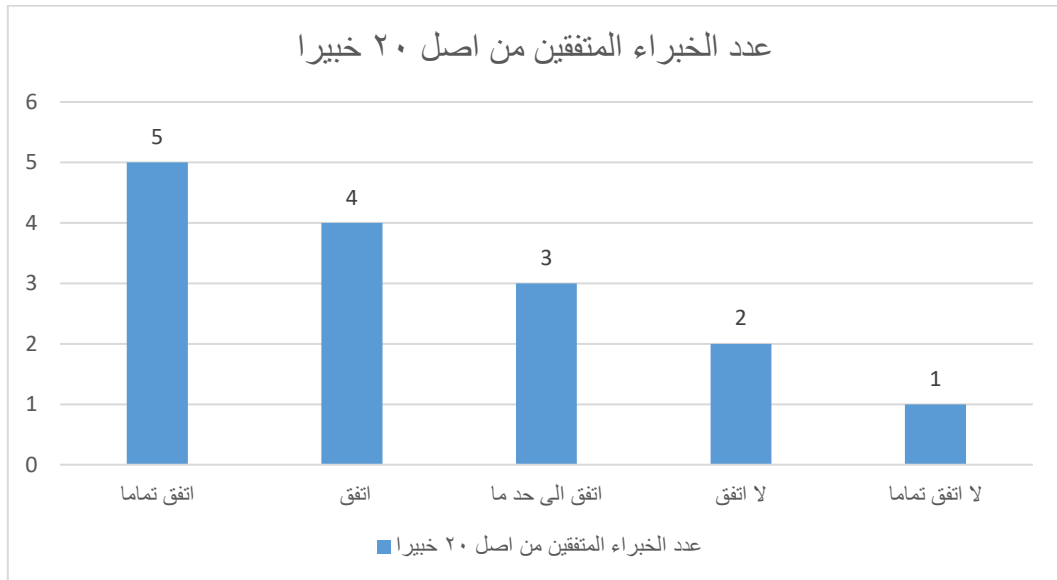
(1) وجيه محجوب؛ طرائق البحث العلمي ومناهجه، ط2، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة

اعتمد الباحث التقدير الخماسي الذي أعطيت بدائل الإجابة الخمسة، عبارة (اتفق تماما) أعطيت الوزن (5) درجة ، (اتفق) أعطيت الوزن (4) درجة ، (اتفق إلى حد ما) أعطيت الوزن (3) درجة، (لا اتفق) أعطيت الوزن (2) درجة، (لا اتفق ابداً) أعطيت الوزن (1) درجة مع الفقرات الايجابية ، لان فقرات المقياس تتضمن فقرات إيجابية، كونها تتناسب مع طبيعة وإجراءات البحث والمقاييس المعتمدة ، وكما مبين في الجدول (4).

#### جدول (4)

يبين بدائل مقياس الإصلاح والتطوير الإداري وأوزانها

لا اتفق ابدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماما	البدائل التقدير
1	2	3	4	5	التقدير الايجابي



#### شكل (3)

يوضح بدائل مقياس الإصلاح والتطوير الإداري وأوزانها

### 3-4-1-7 التجربة الاستطلاعية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (10) مشرفين فنيين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي للمديرية العامة لتربية ميسان من عينة البحث وداخل عينة البحث الرئيسية، في يوم الاحد الموافق 12 / 2 / 2023، وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو:

1. التعرف على مدى وضوح وفهم فقرات المقياس وطريقة الإجابة من قبل أفراد عينة التجربة الاستطلاعية.

2. التعرف على الزمن الكلي لتطبيق المقياس من قبل المشرفين.

3. التعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الباحث وفريق العمل المساعد لغرض تلافئها

4. إجراء المعاملات العلمية للمقياس.

وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية من قبل الباحث تبين أن المقياس بتعليماته وفقراته وكيفية الإجابة عنه واضحة، وأن الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (25 - 35) دقيقة، وبذلك أصبح المقياس بتعليماته وفقراته جاهزة للتطبيق على عينة التحليل الاحصائي.

### 3-4-1-8 عينة التحليل الاحصائي (عينة البناء):

عمد الباحث بتطبيق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري على مشرفي اقسام النشاط الرياضي والمدرسي البالغ عددهم (120) مشرفاً فنياً، للمدة من (19 / 2 / 2023) ولغاية (19 / 3 / 2023)، لغرض استخراج المعاملات العلمية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري.



### 3-4-1-9 المعاملات العلمية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

تكشف الخصائص السايكومترية قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجلها وان التحليل المنطقي لا يكفي للكشف عن صدق هذه الفقرات لكونه يعتمد على الفحص الظاهري للفقرات وان الكشف عن قدرة وكفاءة المقياس يتم من خلال تحليل فقراتها<sup>(1)</sup>، ويقصد بتحليل الفقرات هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار بغرض معرفة خصائصها، وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول إلى اختبار ثابت صادق مناسب من حيث الطول والصعوبة لذلك فحساب القوة التمييزية للفقرات خطوة أساسية ومهمة في خطوات بناء المقاييس ، إذ يشير جيزل وآخرون (Giselle et. al.) إلى ضرورة اختيار الفقرات ذات القوة التمييزية العالية وتضمينها في المقياس بصيغته النهائية<sup>(2)</sup>، ويتطلب بناء المقياس توافر شروط أساسية ومهمة لضمان سلامة بناء المقياس، ومن أهم تلك الشروط الصدق والثبات.

### 3-4-1-9-1 صدق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

يعد الصدق من المؤشرات والمفاهيم الأساسية والمهمة في تقويم أدوات القياس فهو الدقة التي يقيس فيها الاختبار الغرض الذي وضع من أجله<sup>(3)</sup> فالاختبار الصادق هو الذي يقيس بدقة

(1) محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981 ، ص200

(2) Giselle , E.E. et al , Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 , P. 43.

(3) زكريا محمود وآخرون ؛ مبادئ التقويم والقياس في التربية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والنشر ، 1999 ، ص133.

كافية الظاهرة التي صمم لقياسها، بحيث لا يقيس شيئاً بدلاً عنها أو بالإضافة إليها<sup>(1)</sup>، وقد اعتمد الباحث نوعين من الصدق هما:

1. صدق المحتوى

2. صدق البناء

1- صدق المحتوى: هنالك مؤشران لصدق المحتوى أولهما الصدق الظاهري الذي يشير إلى

مدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه ويتحقق مؤشر الصدق هذا حين يقرر

شخص له علاقة بالموضوع أن المقياس مناسب للخاصية المراد قياسها وقد يكون ذلك

خبيراً<sup>(2)</sup> وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياس عندما تم عرضها بصيغتها الأولية على

مجموعة من الخبراء للحكم على مدى صلاحية فقراته في قياس الإصلاح والتطوير

الإداري، وقد اجمعوا على أن الفقرات صالحة لذلك.

أما المؤشر الثاني وهو الصدق المنطقي فيتحقق بقدرة المقياس على قياس بُعد محدد من

المقياس، إلا أن هذا النوع من الصدق يتحقق من خلال التعريف بالبعد الذي يقيسه المقياس ومن

خلال التصميم والتخطيط المنطقي للفقرات لتغطي الابعاد المهمة للمقياس.

2- صدق البناء: ويطلق عليه أيضا (صدق التكوين الفرضي) أو (صدق المفهوم) لأنه يعتمد

على التحقق التجريبي من مدى مطابقة درجات الاستبانة للمفاهيم أو الافتراضات التي

اعتمد عليها الباحث في بنائه والمقصود بهذا النوع من الصدق هو مدى قياس فقرات

---

(1) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ،

ط2 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008 ، ص255

(2) Freeman , F . S . , Theory and Praction of Psychological Testing , New York , 1962 , P 90.

المقياس للسمة أو الظاهرة السلوكية المراد قياسها<sup>(1)</sup>. وقد تحقق الباحث من صدق البناء في المقياس الحالي بالطرائق الآتية:

### أولاً: إيجاد القدرة التمييزية لفقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

إن الصدق الظاهري لفقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لا يعطي مدلولاً عن دقة تمييزها فيما بين المستجيبين عليها ، وعليه عمد الباحث إلى إيجاد ذلك لتحقيق التشخيص في قياس الظواهر المبحوثة التي صُممت المقاييس من أجل قياسها ، إذ أن القدرة التمييزية للفقرات هو من أحد أهم مؤشرات صدق البناء التكويني للمقاييس ، وتم التحقق من إيجادها لكل فقرة من فقرات المقياس وذلك بتطبيق صورتها على عينة التحليل الإحصائي المُحددة (عينة البناء) البالغ عددهم (120) مشرفاً فنياً بعد إجراء الصدق الظاهري ، بمراعاة التسلسل المنطقي لهذه الإجراءات وتم ذلك باعتماد أسلوب المجموعتين الطرفيتين لهذه العينة وذلك بعد ترتيب نتائج درجات المستجيبين على كل فقرة تنازلياً وتحديد نسبة (27%) لتكون المجموعة العليا ونسبة (27%) لتكون المجموعة الدنيا ، إذ بلغت (32) مشرف في كل من المجموعتين العليا والدنيا ، وتمت المعالجة الإحصائية فيما بين نتائج المجموعتين الطرفيتين باستخدام قانون (t-test) للعينات غير المترابطة ، وكما مُبين في الجدول (5)، إذ يذكر فريد البشتاوي أن دلالة قيمة اختبار (T) المحسوبة فيما بين نتائج المجموعتين المتطرفتين من عينة التحليل الإحصائي هي العامل الحاسم في قبول تمييز الفقرة والإبقاء عليها<sup>(2)</sup>، والجدول (5) يبين ذلك.

(1) عامر سعيد جاسم الخيكاني ؛ سيكولوجية كرة القدم ، ط1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008 ، ص68

(2) فريد البشتاوي ؛ دليل بناء المقاييس النفسية : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014 ، ص

جدول (5)

يبين نتائج القدرة التمييزية لفقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

البعد الأول الإصلاح الإداري								
التميز	الدالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.000	5.511	0.635	4.254	العليا	32	1
				1.004	2.183	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.330	0.543	4.375	العليا	32	2
				0.751	1.934	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.158	0.474	4.680	العليا	32	3
				1.064	3.046	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.351	0.613	4.035	العليا	32	4
				0.694	2.093	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.345	0.612	4.036	العليا	32	5
				0.695	3.122	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.727	0.627	4.231	العليا	32	6
				0.621	1.779	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.745	0.667	3.661	العليا	32	7
				0.671	1.644	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.966	0.652	4.168	العليا	32	8
				0.765	1.954	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	4.940	0.583	4.225	العليا	32	9
				1.055	2.343	الدنيا	32	

مميزة	دال	0.000	5.339	0.585	4.224	العليا	32	10
				1.159	2.032	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.352	0.613	4.037	العليا	32	11
				0.694	1.591	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.232	0.613	4.021	العليا	32	12
				0.623	2.591	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	4.394	0.630	4.237	العليا	32	13
				1.258	2.282	الدنيا	32	
غير مميزة	غير دال	0.804	0.251	1.126	2.240	العليا	32	14
				1.254	2.374	الدنيا	32	
البعد الثاني الإصلاح الهيكلي								
التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	+ ع	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.000	5.510	0.580	4.176	العليا	32	1
				1.012	2.157	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.321	0.497	4.298	العليا	32	2
				0.750	1.929	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.374	0.462	4.632	العليا	32	3
				1.029	2.002	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.522	0.595	4.026	العليا	32	4
				0.743	1.763	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.134	0.581	4.185	العليا	32	5
				0.689	1.867	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.423	0.666	3.807	العليا	32	6

				0.715	1.822	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.906	0.526	4.252	العليا	32	7
				0.773	1.913	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	4.943	0.533	4.182	العليا	32	8
				1.087	2.289	الدنيا	32	
غير مميزة	غير دال	0.530	0.867	1.067	3.209	العليا	32	9
				0.846	3.033	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	5.524	0.459	4.358	العليا	32	10
				1.150	2.194	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.352	0.613	4.037	العليا	32	11
				0.694	1.591	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.651	0.631	4.047	العليا	32	12
				0.670	1.581	الدنيا	32	
البعد الثالث الرقابة والتفتيش								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س -	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.000	7.686	0.576	4.197	العليا	32	1
				0.761	1.877	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	10.236	0.432	4.219	العليا	32	2
				0.603	1.817	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.904	0.460	4.553	العليا	32	3
				0.987	2.176	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.615	0.597	4.047	العليا	32	4
				0.707	2.111	الدنيا	32	

مميزة	دال	0.000	9.190	0.406	4.306	العليا	32	5
				0.665	2.041	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.487	0.676	3.828	العليا	32	6
				0.709	1.818	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.374	0.519	4.273	العليا	32	7
				0.736	1.887	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	10.707	0.524	4.224	العليا	32	8
				0.537	1.683	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.158	0.474	4.680	العليا	32	9
				1.064	2.046	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.351	0.613	4.035	العليا	32	10
				0.694	1.593	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.332	0.612	4.036	العليا	32	11
				0.623	2.521	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.727	0.627	4.231	العليا	32	12
				0.621	2.779	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.158	0.474	4.680	العليا	32	13
				1.064	2.046	الدنيا	32	
البعد الرابع الشفافية والوضوح								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.000	9.111	0.598	4.274	العليا	32	1
				0.655	1.718	الدنيا	32	

مميزة	دال	0.000	13.523	0.457	4.296	العليا	32	2
				0.424	1.631	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.735	0.420	4.630	العليا	32	3
				0.995	1.976	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.744	0.639	4.124	العليا	32	4
				0.743	2.034	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	9.487	0.415	4.383	العليا	32	5
				0.695	1.955	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.682	0.732	3.884	العليا	32	6
				0.708	1.732	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	10.361	0.531	3.350	العليا	32	7
				0.621	1.673	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.735	0.420	3.630	العليا	32	8
				0.995	2.988	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.741	0.639	3.124	العليا	32	9
				0.743	1.034	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	9.480	0.415	3.383	العليا	32	10
				0.695	2.655	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.612	0.732	3.804	العليا	32	11
				0.708	1.731	الدنيا	32	
البعد الخامس التطوير الإداري								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات



مميزة	دال	0.000	8.087	0.636	3.230	العليا	32	1
				0.662	1.883	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	11.239	0.507	4.262	العليا	32	2
				0.470	2.796	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.838	0.531	4.505	العليا	32	3
				0.949	2.153	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.323	0.663	4.080	العليا	32	4
				0.667	2.199	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.813	0.479	4.339	العليا	32	5
				0.636	2.120	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	5.999	0.737	3.840	العليا	32	6
				0.711	1.897	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	9.366	0.549	4.338	العليا	32	7
				0.641	1.838	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	9.318	0.562	4.180	العليا	32	8
				0.557	1.848	الدنيا	32	
غير مميزة	غير دال	0.648	0.464	1.090	3.265	العليا	32	9
				0.807	3.066	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.735	0.420	4.630	العليا	32	10
				0.995	2.989	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	6.744	0.639	4.124	العليا	32	11
				0.743	2.034	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	9.487	0.415	3.383	العليا	32	12
				0.695	1.995	الدنيا	32	

مميزة	دال	0.000	6.682	0.732	3.884	العليا	32	13
				0.708	1.732	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.351	0.613	4.035	العليا	32	14
				0.694	1.593	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.311	0.612	3.036	العليا	32	15
				0.695	1.502	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	7.230	0.627	4.231	العليا	32	16
				0.621	2.779	الدنيا	32	
البعد السادس أسلوب الإدارة								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.000	8.302	0.613	4.011	العليا	32	1
				0.694	2.522	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.345	0.612	4.036	العليا	32	2
				0.695	1.592	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.727	0.627	4.231	العليا	32	3
				0.621	2.721	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.351	0.613	4.135	العليا	32	4
				0.694	3.210	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.345	0.712	4.036	العليا	32	5
				0.691	2.592	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.727	0.627	4.031	العليا	32	6
				0.521	1.979	الدنيا	32	

مميزة	دال	0.000	8.351	0.643	4.035	العليا	32	7
				0.654	2.593	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.345	0.612	4.076	العليا	32	8
				0.685	1.892	الدنيا	32	
مميزة	دال	0.000	8.727	0.627	4.231	العليا	32	9
				0.620	2.779	الدنيا	32	
غير مميزة	غير دال	0.525	0.663	1.062	3.309	العليا	32	10
				0.826	3.031	الدنيا	32	

درجة الحرية (ن+2-2) = مستوى الدلالة (0.05) دلالة التمييز إذا كانت درجة (Sig) (0.05)

من ملاحظة الجدول (5) يتبين بأنه تم الإبقاء على اغلب فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري ، والتي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (T) المحسوبة إذ كانت درجة (Sig) > (0.05) عند درجة حرية ( 30) وبمستوى دلالة (0.05) ، ما عدا الفقرة (14) من بُعد (الإصلاح الإداري) ، والفقرة (9) من بُعد (الإصلاح الهيكلي) ، والفقرة (9) من بُعد ( التطوير الإداري ) ،والفقرة (10) من بُعد (أسلوب الإدارة) التي لم تحقق الشروط المحددة بالدلالة الاحصائية ، وبهذا الإجراء يصبح المقياس مؤلف من ( 72 ) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (360) درجة.

### ثانياً: إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

يذكر كاظم كريم أن تكون الفقرة صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين البُعد وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط واطئ<sup>(1)</sup>

يستلزم في بناء المقياس التحقق من أن يكون كل مقياس قيد البحث متجانساً بارتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة كل بُعد من جهة وارتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة المقياس الكلية ليسير نسق الفقرات بمسار المقياس نفسه ، لكون الأبعاد في هذا المقياس منفصلة ولكل بُعد فقراته الخاصة به ، وعليه تحقق الباحث من صدق البناء التكويني على عينة التحليل الإحصائي البالغة ( 120 ) مشرفاً فنياً واستخلص الدرجات من تطبيق صورته عند إجراء القدرة التمييزية ولغرض التجنب من أخطاء القياس الناتجة من تكرار التطبيق سيما وأن المقياس من مقاييس الورقة والقلم كما تم ذكره ، إذ تم التحقق من هذا الاتساق بإيجاد هذه العلاقات بالمعالجة الإحصائية وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (person) إذ تُعد هذه الطريقة من أدق الوسائل التي يُعتمد عليها عند إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس ، والجدول (6) يُبين قيم معاملات الارتباط التي تُعبر عن الاتساق الداخلي ، والجدول (6) يبين ذلك.

(1) كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص

جدول (6)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعْد، وبين درجات

أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري

الإبعاد	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال	درجة (Sig)	الدالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
الإصلاح الإداري	1	0.639	0.00	دالة	0.573	0.00	دالة
	2	0.633	0.00	دالة	0.564	0.00	دالة
	3	0.529	0.00	دالة	0.474	0.00	دالة
	4	0.609	0.00	دالة	0.587	0.00	دالة
	5	0.739	0.00	دالة	0.673	0.00	دالة
	6	0.539	0.00	دالة	0.487	0.00	دالة
	7	0.622	0.00	دالة	0.569	0.00	دالة
	8	0.754	0.00	دالة	0.667	0.00	دالة
	9	0.708	0.00	دالة	0.634	0.00	دالة
	10	0.788	0.00	دالة	0.735	0.00	دالة
	11	0.644	0.00	دالة	0.568	0.00	دالة
	12	0.739	0.00	دالة	0.698	0.00	دالة
	13	0.718	0.00	دالة	0.664	0.00	دالة
الإصلاح الهيكلي	1	0.573	0.00	دالة	0.532	0.00	دالة
	2	0.684	0.00	دالة	0.609	0.00	دالة
	3	0.622	0.00	دالة	0.586	0.00	دالة
	4	0.759	0.00	دالة	0.711	0.00	دالة

دالة	0.00	0.690	دالة	0.00	0.729	5		
دالة	0.00	0.673	دالة	0.00	0.704	6		
دالة	0.00	0.596	دالة	0.00	0.635	7		
دالة	0.00	0.499	دالة	0.00	0.522	8		
دالة	0.00	0.472	دالة	0.00	0.509	9		
دالة	0.00	0.601	دالة	0.00	0.649	10		
دالة	0.00	0.811	دالة	0.00	0.678	11		
دالة	0.00	0.688	دالة	0.00	0.727	1		الرقابة والتفتيش
دالة	0.00	0.536	دالة	0.00	0.573	2		
دالة	0.00	0.598	دالة	0.00	0.648	3		
دالة	0.00	0.622	دالة	0.00	0.661	4		
دالة	0.00	0.687	دالة	0.00	0.738	5		
دالة	0.00	0.623	دالة	0.00	0.666	6		
دالة	0.00	0.623	دالة	0.00	0.666	7		
دالة	0.00	0.695	دالة	0.00	0.764	8		
دالة	0.00	0.724	دالة	0.00	0.608	9		
دالة	0.00	0.733	دالة	0.00	0.808	10		
دالة	0.00	0.634	دالة	0.00	0.768	11		
دالة	0.00	0.671	دالة	0.00	0.791	12		
دالة	0.00	0.686	دالة	0.00	0.586	13		
دالة	0.00	0.527	دالة	0.00	0.550	1	الشفافية والوضوح	
دالة	0.00	0.659	دالة	0.00	0.726	2		
دالة	0.00	0.688	دالة	0.00	0.725	3		
دالة	0.00	0.725	دالة	0.00	0.795	4		

دالة	0.00	0.584	دالة	0.00	0.638	5	
دالة	0.00	0.475	دالة	0.00	0.508	6	
دالة	0.00	0.486	دالة	0.00	0.539	7	
دالة	0.00	0.437	دالة	0.00	0.519	8	
دالة	0.00	0.569	دالة	0.00	0.622	9	
دالة	0.00	0.667	دالة	0.00	0.754	10	
دالة	0.00	0.634	دالة	0.00	0.708	11	
دالة	0.00	0.569	دالة	0.00	0.622	1	
دالة	0.00	0.667	دالة	0.00	0.754	2	
دالة	0.00	0.634	دالة	0.00	0.708	3	
دالة	0.00	0.513	دالة	0.00	0.583	4	
دالة	0.00	0.625	دالة	0.00	0.698	5	
دالة	0.00	0.629	دالة	0.00	0.667	6	
دالة	0.00	0.554	دالة	0.00	0.628	7	
دالة	0.00	0.673	دالة	0.00	0.744	8	
دالة	0.00	0.487	دالة	0.00	0.539	9	
دالة	0.00	0.569	دالة	0.00	0.622	10	
دالة	0.00	0.667	دالة	0.00	0.754	11	
دالة	0.00	0.634	دالة	0.00	0.708	12	
دالة	0.00	0.673	دالة	0.00	0.739	13	
دالة	0.00	0.489	دالة	0.00	0.599	14	
دالة	0.00	0.563	دالة	0.00	0.652	15	
دالة	0.00	0.586	دالة	0.00	0.623	1	
دالة	0.00	0.711	دالة	0.00	0.759	2	

التطوير الإداري

اسلوب الإدارة

دالة	0.00	0.692	دالة	0.00	0.726	3
دالة	0.00	0.673	دالة	0.00	0.704	4
دالة	0.00	0.596	دالة	0.00	0.635	5
دالة	0.00	0.494	دالة	0.00	0.521	6
دالة	0.00	0.472	دالة	0.00	0.509	7
دالة	0.00	0.601	دالة	0.00	0.649	8
دالة	0.00	0.452	دالة	0.00	0.549	9

ن = (120) ، درجة الحرية ن - 2 = (118) مستوى الدلالة (0.05) ، دال إذا كانت درجة

$$(0.05) \geq (\text{Sig})$$

يتبين من الجدول (6) بأنه تم الإبقاء على جميع فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري التي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وفيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للبعد إذ كانت قيم درجات (Sig) > (0.05) عند درجة حرية (118) ومستوى دلالة (0.05)، كما لا توجد فيها معاملات ارتباط أصغر من (0.19)، أي ان جميع الفقرات تحقق هذه الشروط في الاتساق الداخلي للمقياس، فضلاً عن ان هذه الفقرات لا تحتاج إلى تعديل بحسب شروط اتساق الفقرات ، وبهذا الإجراء يبقى مقياس الإصلاح والتطوير الإداري مؤلف من ( 72 ) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (360- 72) درجة، إذ يؤكد وهيب الكبيسي بأنه توجد معايير عدة لقبول الفقرة بطريقة الاتساق الداخلي منها معيار (أييل) إذا كان معامل الارتباط من (0.40) فأعلى تكون الفقرة جيدة جداً ومن (0.20) إلى (0.39) تكون الفقرة حدية وجيدة ولكنها تخضع للتعديل، وأقل من (0.19) تكون ضعيفة وتحذف



، حتى وإن كان معامل الارتباط دال ، بينما معيار (ستتالي وهوبكنز) يشير إلى أن قبول الفقرة يتحدد إذا كان معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال وأعلى من (0.20)<sup>(1)</sup>

### 3-4-1-9-2 ثبات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات واعتماد نتائجها ويعرف الثبات بأنه الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على الفقرة التي يقيسها المقياس، أو مدى الاتساق في علاقة الفرد إذا أخذ المقياس نفسه مرات عدة في الظروف نفسها<sup>(2)</sup>.

وهناك عدة طرائق تم من خلالها استخراج معامل الثبات وقد أختار الباحث من بينها طريقتين هما:

#### أولاً: طريقة الفا كرونباخ

استخدمت هذه الطريقة نظراً لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية<sup>(3)</sup> إذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على أفراد عينة بناء المقياس باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS)، تبين أن قيمة معامل الثبات لجميع ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري هي (0.812) وهو معامل ثبات عالٍ، ويمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات المقياس.

(1) وهيب مجيد الكبسي : القياس النفسي بين التنظير والتطبيق ، لبنان ، العالمية المتحدة ، 2010 ، ص 47-48.

(2) أحمد عودة و فتحي ملكاوي ، أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكنانة ، الاردن ، 1993 ، ص 194.

(3) صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج ( Spss ) ، ط1 ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 1988 ، ص282 .

ثانياً: طريقة التجزئة النصفية

لغرض إيجاد معامل ثبات المقياس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات المقياس، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بدرجات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري المتضمن (72) فقرة إذ تم تقسيم المقياس على جزئين الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية وبواقع (36) فقرة ، والثاني يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية وبواقع ( 36) فقرة ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس (0.828) إلا ان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات وبذلك قام الباحث باستخدام معادلة سبيرمان بروان بهدف تصحيح معامل الارتباط اذ أصبح ثبات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري (0.906) وبذلك يمكن اعتماد المقياس أدوات للبحث<sup>(1)</sup>

ثالثاً: موضوعية مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

بعد أن تم تفرغ البيانات من المقياس اتضح بان جميع الفقرات كانت واضحة للعينة كما أنها تتميز بكون البدائل اختيار من متعدد ولا تقبل الإجابة عن أكثر من بديل ولا توجد فيها عبارة للإجابة المفتوحة حيث يعد المقياس ذات موضوعية عالية ولا يمكن الاختلاف على الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة.

3-4-1-10 الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

يتكون مقياس الإصلاح والتطوير الإداري بصورته النهائية من (72) فقرة موزعة على ستة مجالات وبسلم تقدير خماسي من (1-5) وتضمن المقياس فقرات إيجابية، كما تضمن المقياس

(1) أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية

الرياضية، رسالة ماجستير، 2001، ص78.

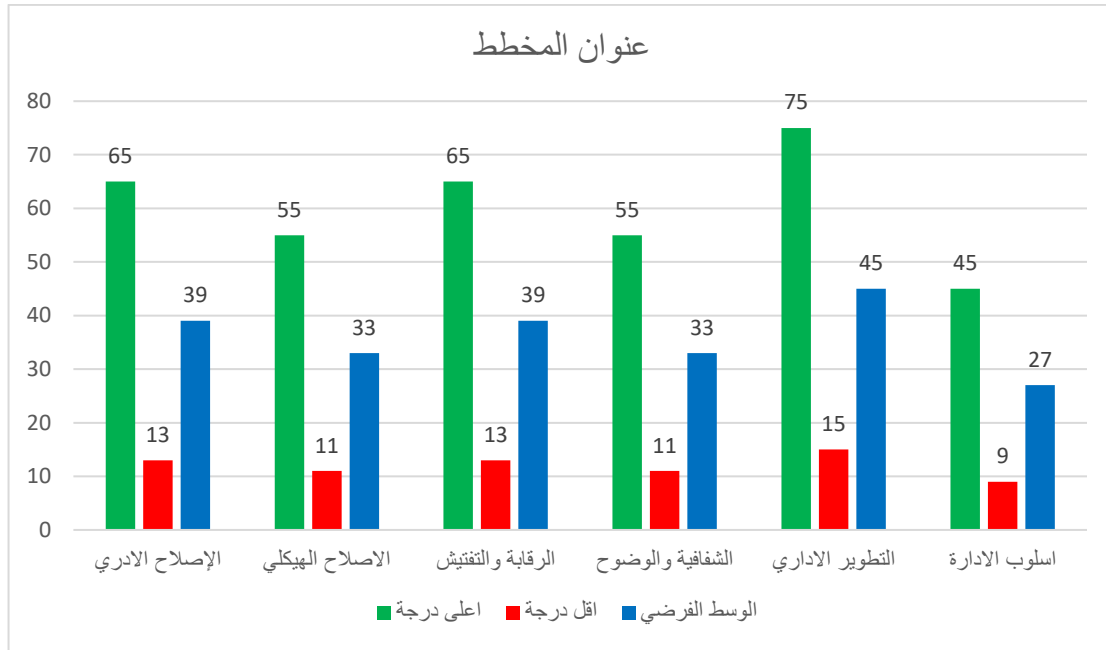
عدد من البدائل والعبارات ، أعطيت عبارة ( اتفق تماماً ) الوزن (5) درجة ، (اتفق) أعطيت الوزن (4) درجه ،

(اتفق إلى حد ما) أعطيت الوزن (3) درجة ، ( لا اتفق ) أعطيت الوزن (2) درجة ، (لا اتفق ابدأ ) أعطيت الوزن (1) درجة ، من الفقرات الإيجابية كونها تتناسب مع طبيعة وإجراءات البحث والمقياس المعتمدة ، وان اعلى درجة للمقياس ككل هي ( 360 ) واقل درجة هي ( 72 ) وبوسط فرضي ( 216 ) ، وكما مبين في الجدول رقم (7) .

### جدول(7)

يبين الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري

الوسط الفرضي	اقل درجة	اعلى درجة	عدد الفقرات	الإبعاد	ت
39	13	65	13	الإصلاح الإداري	1
33	11	55	11	الإصلاح الهيكلي	2
39	13	65	13	الرقابة والتفتيش	3
33	11	55	11	الشفافية والوضوح	4
45	15	75	15	التطوير الإداري	5
27	9	45	9	اسلوب الإدارة	6
216	72	360	72	المقياس ككل	



#### شكل (4)

#### يوضح الوصف النهائي لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري

❖ ايجاد الدرجات والمستويات المعيارية (التقنين) لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري:

يسعى الباحث إلى اكمال اجراءات تقنين المقياس من خلال ايجاد الدرجات والمستويات المعيارية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري على نفس عينة البناء البالغة (120) مشرفاً فنياً والتي من خلالها يمكن الحكم على قياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة البحث ، وقد قام الباحث بتعيين المستويات المعيارية باستخدام طريقة توزيع كاوس (التوزيع الطبيعي) إذ يعد من أكثر التوزيعات شيوعاً في ميدان التربية الرياضية لأن كثير من الصفات والخصائص التي تقاس في هذا المجال يقترب توزيعها من المنحني الطبيعي<sup>(1)</sup>، والجدول (8) يبين المعالم الاحصائية لنتائج

(1) جابر عبد الحميد وأحمد خيري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية،

المقياس، والجدول (9) يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية الزائفة والدرجة المعيارية المعدلة لدرجات العينة بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً

جدول (8)

يبين المعالم الإحصائية لنتائج تقنين مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

اسم المقياس	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء	اعلى درجة	اقل درجة	المدى
الإصلاح والتطوير الإداري	216	232.11	180	16.670	1.864	-0.342	360	72	288

يتبين من الجدول (8) أن الوسط الحسابي لنتائج مقياس الإصلاح والتطوير الإداري بلغ (232.11)، وبوسط فرضي (216)، والوسيط (180)، وبانحراف معياري (16.670)، وبلغ الخطأ المعياري (1.864)، بينما بلغ معامل الالتواء (-0.342) وكانت اعلى درجة تبلغ في المقياس (360) واقل درجة (72) والمدى (288) ولتحديد الدرجات والمستويات المعيارية لهذا المقياس يُبين الجدول (9) الدرجات الخام والدرجة المعيارية الزائفة والدرجة المعيارية المعدلة لدرجات عينة التقنين بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً.

جدول (9)

يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة لمقياس  
الإصلاح والتطوير الإداري (تقنين المقياس)

الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ت
27.680	-2.24-	113	1
27.760	-2.22-	114	2
30.400	-1.96-	115	3
32.160	-1.78-	116	4
33.040	-1.70-	117	5
33.920	-1.68-	118	6
33.920	-1.61-	119	7
34.200	-1.57-	120	8
34.800	-1.52-	121	9
35.680	-1.43-	122	10
37.440	-1.26-	123	11
37.440	-1.26-	123	12
39.200	-1.08-	125	13
40.070	-0.99-	126	14
40.950	-0.90-	127	15
40.950	-0.90-	127	16
41.830	-0.82-	128	17
41.830	-0.82-	128	18
42.710	-0.73-	129	19

42.710	-0.73-	129	20
43.590	-0.64-	130	21
43.590	-0.64-	130	22
44.470	-0.55-	131	23
44.470	-0.55-	131	24
44.470	-0.55-	131	25
45.350	-0.46-	132	26
45.350	-0.46-	132	27
45.350	-0.46-	132	28
46.230	-0.38-	133	29
46.230	-0.38-	133	30
47.110	-0.29-	134	31
47.110	-0.29-	134	32
47.990	-0.20-	135	33
47.990	-0.20-	135	34
48.870	-0.11-	136	35
48.870	-0.11-	136	36
49.750	-0.03-	137	37
49.750	-0.03-	137	38
50.630	0.060	138	39
50.630	0.060	138	40
51.510	0.150	139	41
51.510	0.150	139	42
52.380	0.240	140	43

52.380	0.240	140	44
53.260	0.330	141	45
53.260	0.330	141	46
54.140	0.410	142	47
54.140	0.410	142	48
55.020	0.500	143	49
55.020	0.500	143	50
55.900	0.590	144	51
55.900	0.590	144	52
55.900	0.590	144	53
55.900	0.590	144	54
56.780	0.680	145	55
56.780	0.680	145	56
56.780	0.680	145	57
56.780	0.680	145	58
56.780	0.680	145	59
56.780	0.680	145	60
57.660	0.770	146	61
57.660	0.770	146	62
58.540	0.850	147	63
58.540	0.850	147	64
59.420	0.940	148	65
59.420	0.940	148	66
60.300	1.030	149	67



60.300	1.030	149	68
61.180	1.120	150	69
61.180	1.120	150	70
61.180	1.120	150	71
61.180	1.120	150	72

جدول (10)

يبين المستويات المعيارية لمقياس الإصلاح والتطوير الإداري

الدرجة المعيارية	(- 2) فما دون	(-1.99) - (-)	(-0.99) - (0)	(-0.01) - (1)	(1.01) - (2)	(2.01) فما فوق						
الدرجة المعيارية المعدلة	29 فما دون	39 - 30	49 - 40	59 - 50	69 - 60	70 فما فوق						
المستويات	ضعيف جداً	ضعيف	مقبول	متوسط	جيد	جيد جداً						
اسم المقياس	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الإصلاح والتطوير الإداري	2	1.25	11	18.75	25	26.25	28	35	6	18.75	0	0

يتبين من الجدول (10) أن في مقياس الإصلاح والتطوير الإداري، قد حقق عدد من

المشرفين ضمن مستوى ضعيف جداً (2) بنسبة مئوية (1.25%)، وكان عدد المشرفين ضمن

مستوى ضعيف (11) بنسبة مئوية (18.75%)، وكان عدد المشرفين ضمن مستوى مقبول (25)

بنسبة مئوية (26.25%)، وكان عدد المشرفين ضمن مستوى متوسط (28) بنسبة مئوية (35%)،

وكان عدد المشرفين ضمن مستوى جيد (6) بنسبة مئوية (18.75%)، وكان عدد المشرفين ضمن مستوى جيد جداً (0) بنسبة مئوية (0%). وبذلك فقد حقق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري (5) مستويات معيارية توزع عليها المشرفين توزيعاً طبيعياً.

### 3-5 الوسائل الإحصائية:

الإحصاء هو العلم الذي يبحث في جمع البيانات وعرضها وتبويبها وتحليلها واستخدام النتائج في التنبؤ أو التقرير أو التحقيق<sup>(1)</sup>. ولتوفر البرامج الالكترونية، استخدم الباحث نظام (SPSS 23) للمعلومات الإحصائية وبرنامج اكسل.

- 1- النسبة المئوية
- 2- الوسط الحسابي
- 3- الانحراف المعياري
- 4- اختبار ( t.test ) للعينات غير المترابطة (المستقلة)
- 5- اختبار ( t.test ) للعينات الواحدة
- 6- معامل الارتباط البسيط (بيرسون)
- 7- معادلة سبيرمان- براون
- 8- معامل الفا كرونباخ
- 9- قانون مربع كاي
- 10- الدرجة المعيارية الزائفة والتائية المعدلة
- 11- الوسط الفرضي
- 12- قانون طول الفترة لاستخراج المستويات.

(1) محمد حسين محمد رشيد: الإحصاء في التربية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص13.

## الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 المعيار المعتمد في البحث

4-2 عرض وتحليل نتائج ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة

التطبيق ومناقشتها

4-3 عرض وتحليل نتائج ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة

التطبيق ومناقشتها

4-3-1 عرض وتحليل نتائج البعد الاول (الإصلاح الإداري) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-3-2 عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (الإصلاح الهيكلي) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-3-3 عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (الرقابة والتفتيش) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-3-4 عرض وتحليل نتائج البعد الرابع (الشفافية والوضوح) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-3-5 عرض وتحليل نتائج البعد الخامس (التطوير الإداري) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

4-3-6 عرض وتحليل نتائج البعد السادس (اسلوب الإدارة) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

#### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

##### 4-1 المعيار المعتمد في البحث:

بعد قيام الباحث ببناء مقياس الإصلاح والتطوير الإداري وتحقيق الهدف الأول من هذه الدراسة في الفصل الثالث ، ولكي يتحقق هدفا البحث الثاني والثالث وهو التعرف على واقع الإصلاح والتطوير الإداري والتعرف على مستوى واقع الإصلاح والتطوير الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ، وللوصول الى نتائج اكثر دقة وشمولية ، حدد الباحث المحك المعتمد في الدراسة من خلال حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي ، من خلال حساب المدى بين الدرجات ( 5 - 1 = 4 ) ، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في وزن المقياس للحصول على طول الخلية أي ( قسمة  $4/5 = 0.8$  ) وبعد ذلك اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس ) وهي الواحد صحيح ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية<sup>1</sup> ، اذا تم تقسيم المستويات الخمس وفق المعيار المبين في جدول (11)

#### الجدول (11)

##### المحك المعتمد في الدراسة

مستوى الفقرات	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليل جداً	من 36 % فأقل	1.00 إلى 1.80
قليل	أكثر من 36% - 52%	1.81 إلى 2.60
متوسط	أكثر من 52% - 68%	2.61 إلى 3.40
كبير	أكثر من 68% - 84%	3.41 إلى 4.20
كبير جداً	أكثر من 84% - 100%	4.21 إلى 5.00

(1) وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الاسلامي ، السعودية . 2008 ، ص 26 .

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة لغرض معرفة مستوى فقرات مقياس الإصلاح والتطوير الإداري، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات للمقياس ومستوى البدائل في كل بُعد، وقد حدد الباحث مستوى الفقرات حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### 2-4 عرض وتحليل نتائج ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة التطبيق

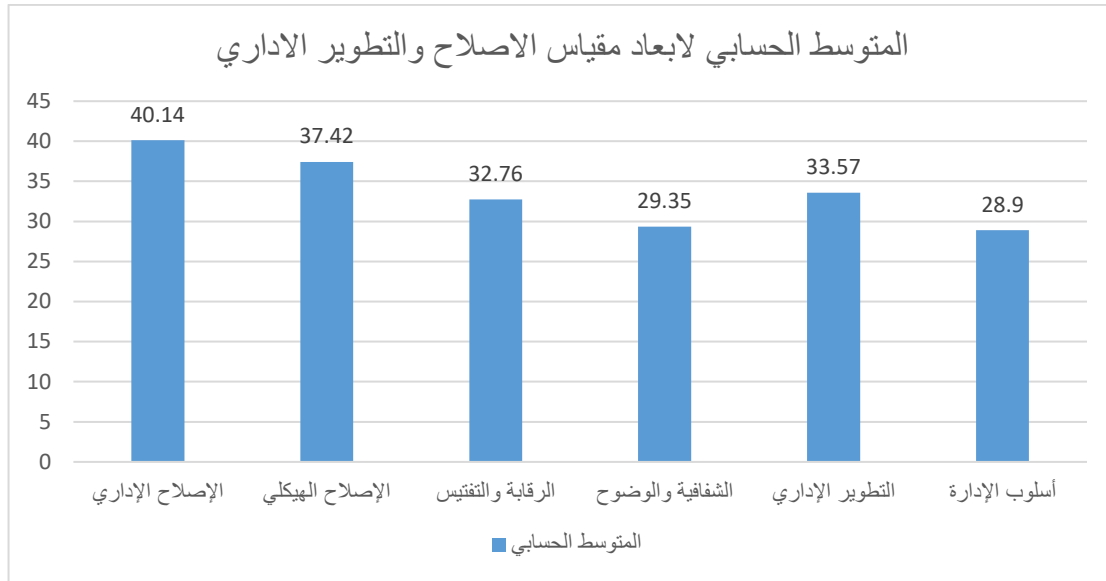
ومناقشتها:

#### جدول (12)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لأبعاد

#### مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

ت	ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الإصلاح الإداري	13	40.14	39	2.741	1	كبير
2	الإصلاح الهيكلي	11	37.42	33	3.040	2	كبير
3	الرقابة والتفتيش	13	32.76	39	2.332	4	كبير
4	الشفافية والوضوح	11	29.35	33	3.012	5	كبير
5	التطوير الإداري	15	33.57	45	2.263	3	كبير
6	اسلوب الإدارة	9	28.90	27	3.341	6	كبير
	المقياس ككل	72	288,12		13.393		كبير



### شكل (5)

#### يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري

يتضح من الجدول (12) والشكل (5) ما يلي:

❖ إن عدد فقرات مجال (الإصلاح الإداري) (13) فقرة، حيث كان المتوسط الحسابي لعينة

البحث ( 40,14 ) وبانحراف معياري ( 2,741 ) واخذت المرتبة الأولى في ترتيب

المجالات وهذا يدل على ان العينة تمتلك قدراً كبيراً من الإصلاح والتطوير الإداري في

مجال (الإصلاح الإداري) ويعزو الباحث ذلك إلى ان الإصلاح الإداري يعتبر من المحاور

المهمة في تطوير اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ولذلك احتل المرتبة الأولى في المقياس

لما له من أهمية في محاربة الفساد كون الإصلاح نقيض عملية الفساد وهذا ما أكده

(مصطفى يوسف كافي 2018) ان الإصلاح الإداري والفساد الإداري مفهومان متعاكسان

في الاتجاه ولا يلتقيان ابد وان حل احدهم في مكان ما عمل بكل جهد ومثابرة على طرد

الآخر<sup>(1)</sup>.

(1) مصطفى يوسف كافي: مصدر سبق ذكره، 2018، ص 9.

❖ عدد فقرات مجال (الإصلاح الهيكلي) (11) فقرة، وكانت في المرتبة الثانية من حيث النتائج حيث كان المتوسط الحسابي لعينة البحث ( 37,42 ) وبانحراف معياري ( 3,040 ) ، وهذا يدل على ان العينة تمتلك قدر كبيراً من الإصلاح والتطوير الإداري في مجال (الإصلاح الهيكلي) ويعزو الباحث سبب حصول الإصلاح الهيكلي على مستوى كبير كون الإصلاح الهيكلي يعد النواه الحقيقية للإصلاح والتطوير وهذا ما اتفق عليه (احمد الشاذلي واخرون 2022) ان الإصلاح الهيكلي هو اللبنة الرئيسية الذي يعتمد عليها كل عمل بغية استمراره بشكل صحيح ويعطي انطباع للأجيال القادمة بصحة هذا الهيكل<sup>(1)</sup>.

❖ عدد فقرات مجال (الرقابة والتفتيش) (13) فقرة، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث نتائج الاستجابة للعينة حيث كان المتوسط الحسابي لعينة البحث ( 32,76 ) وبانحراف معياري ( 2,332 ) وهذا يدل على ان العينة تمتلك قدر كبيراً من الإصلاح والتطوير الإداري في مجال (الرقابة والتفتيش) عندما احتل مجال الرقابة والتفتيش المركز الرابع وبمستوى كبير لم يأتي من فراغ بل كان للرقابة والتفتيش دور مهما في عملية الإصلاح والتطوير لأن الرقابة والتفتيش ليس الغرض منها البحث عن الأخطاء فقط بل البحث عن الإيجابيات من اجل تعزيزها والبحث عن السلبيات من اجل تطويرها وهنا يدخل مبدأ الثواب والعقاب وهو مكافئة الجيد ومحاسبة المقصر من اجل تطوير ذاته والتغلب على الأخطاء التي قد تحصل، " تمثل الرقابة والتفتيش النتيجة النهائية للمهام والوظائف الخاصة بالمديرية حيث تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها وتساعد المدراء على التحكم

(1) احمد الشاذلي واخرون: تقييم أثر برامج التصحيح الهيكلي في بعض الدول العربية (الأردن، تونس، مصر، المغرب)، صندوق النقد العربي، العدد 103، 2022، ص 15.

بالأخطاء والكشف عنها عند وقوعها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها وتعتبر من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المديرية مع التغيرات البيئية<sup>(1)</sup>.

❖ إن عدد فقرات مجال (الشفافية والوضوح) (11) فقرة، وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث الاستجابات حيث كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (29,35) وبانحراف معياري (3,012) وهذا يدل على أن العينة تمتلك قدرًا كبيراً من الإصلاح والتطوير الإداري في مجال (الشفافية والوضوح) ويعزو الباحث سبب ذلك أن مجال الشفافية والوضوح هو من المجالات المهمة في التطوير لأن التحول نحو الإصلاح والتطور الإداري يحتاج إلى وجود رسالة شفافة و واضحة المعالم ومحددة ودقيقة تتماشى وتتطابق مع التطورات الحديثة في عام الإدارة لذلك احتل هذا المعيار مرتبة مهمة في المقياس وبمستوى كبير حيث يرى (فالح بن فرج السبيعي 2017) أن الشفافية والوضوح هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح المنظمات حيث أن مبدأ الوضوح والشفافية هو أساس النجاح لتوفر البيئة المناسبة للتفاهم بين العاملين والتعبير عن همومهم، وتبيان مشاكلهم ومناقشة طرق حلها بكل أريحية وعدم خوف، بما ينعكس بتقديم الآراء التي تخدم المؤسسة<sup>(2)</sup>

❖ إن عدد فقرات مجال (التطوير الإداري) (15) فقرة، وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الاستجابات حيث كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (33,57) وبانحراف معياري (2,263)، وهذا يدل على أن العينة تمتلك قدرًا كبيراً من الإصلاح والتطوير الإداري في مجال (التطوير الإداري) وأن التطوير الإداري يرتبط ارتباط وثيقاً بالإصلاح الإداري ويرى

(1) احمد إبراهيم الشمري: أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، بحث منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50، 2022، ص756.

(2) فالح بن فرج السبيعي: أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد1، 2017، ص185



الباحث انه عندما يوجد تطوير اداري يوجد اصلاح والعكس صحيح والتطوير الإداري يرتبط بالمبادئ الديمقراطية وهذا ما اتفق عليه (حافظ محمد الرسمي 2020) ان التطوير الإداري يعني تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين المؤسسة والجمهور، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل المؤسسة الإدارية اوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة<sup>(1)</sup>

❖ إن عدد فقرات مجال (اسلوب الإدارة) (9) فقرات، وجاءت في المرتبة السادسة من حيث ترتيب نتائج الاستجابات حيث كان المتوسط الحسابي لعينة البحث ( 28,90 ) وبانحراف معياري ( 3,341 ) وهذا يدل على ان العينة تمتلك قدر كبيراً من الإصلاح والتطوير الإداري في مجال (اسلوب الإدارة) حيث تعتبر الأساليب من ضمن اهم العناصر التي تساعد على الإصلاح والتطوير الإداري لان الأساليب يجب ان تستخدم بصورة صحيحة ومن هذه الأساليب أسلوب المكافآت أو أسلوب العدالة في توزيع الواجبات بين المستفيدين وكذلك أسلوب إشاعة المفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في المؤسسات التربوية ويرى (حافظ محمد الرسمي 2020) إن تطوير وإدارة اي فريق عمل بشكل جيد مبني على أساس إن فريق العمل هو من أهم عناصر نجاح أي مؤسسة، فلا يقتصر دور المديرين في الإشراف على الموظفين فقط، بل يتعدى ذلك إلى اتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤثر على نجاح المؤسسة

(1) حافظ محمد الرسمي: التطوير الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المستقبل،

وموظفيها، بالإضافة إلى إدراك وتطبيق المهارات التي ترتقي إلى فن الإدارة الناجحة. يمكن للمدير الناجح اتباع مجموعة من الأساليب للوصول إلى إرساء أسس الإدارة الناجحة للقسم أو المؤسسة<sup>(1)</sup>

❖ إن عدد فقرات مقياس (الإصلاح والتطوير الإداري) ككل (72) فقره ، وجاءت بمستوى كبير حيث كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (288,12) وبانحراف معياري (13,393) ما يدل على ان العينة تمتلك قدرا كبيرا في مجال الإصلاح والتطوير الإداري لان الإصلاح والتطوير الإداري يعتبر من الأمور المهمة لنجاح أي مؤسسة خصوصا في وقتنا الحاضر مع تزايد الأساليب والاستراتيجيات الحديثة اصبح الإصلاح والتطوير ضرورة ملحة لمواكبة دول العالم "حيث تنوعت أساليب التعليم وتطورت مع التطورات والتقدم العلمي والتكنولوجي واصبح التخطيط والتنظيم ضرورة هامة لتحقيق المصالح العامة"<sup>(2)</sup> ويرى الباحث إن التطور والإصلاح المدروس سمة من سمات المنظمة الناجحة وضرورة ملحة يفرض علينا تخطيطها وتوجيهها باستمرار من اجل مواكبة التغيير الفعال ولهذا ازداد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي للاستفادة القصوى من جميع التقنيات والوسائل المتاحة ويجب ان يكون التطوير مستمر حيث يرى (مصطفى يوسف كافي 2018) ان الإصلاح والتطوير الإداري ليس عملية وقتية فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية والوسائل الحديثة المتاحة<sup>(3)</sup>.

(1) حافظ محمد الرسمي: مصدر سبق ذكره، 2020، ص53.

(2) عبدالفتاح محمد علي الفرجاني: مصدر سبق ذكره، 2008، ص 2

(3) مصطفى يوسف كافي، مصدر سبق ذكره، 2018، ص 66.

3-4 عرض وتحليل نتائج ابعاد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لدى عينة التطبيق

ومناقشتها:

1-3-4 عرض وتحليل نتائج البعد الاول (الإصلاح الإداري) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها:

جدول (13)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من مجال

(الإصلاح الإداري) لدى عينة التطبيق

ت	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساهم ويتعاون جميع العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من اجل الإصلاح والتطوير الإداري	3.733	1.08	كبير
2	يساهم الحوار لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	4.100	1.07	كبير
3	يتعاون اقسام النشاط الرياضي والمدرسي مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	4.033	1.04	كبير
4	تضع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجية واضحة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	3.800	0.70	كبير
5	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بمواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية والحوكمة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	3.967	0.98	كبير

كبير	1.07	4.000	اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	6
كبير	1.06	3.633	قيام اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتوفير نظام للتدريب والتطوير للعاملين فيها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	7
كبير جداً	1.08	4.400	تحديث النظم واللوائح بشكل دوري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي	8
كبير جداً	1.05	4.300	اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	9
كبير	1.15	4.167	عملية الإصلاح يجب ان تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري	10
كبير	1.12	3.81	بعض سلوكيات المشرفين تعيق عملية الإصلاح والتطوير	11
كبير	1.06	3.77	تحسين ظروف العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	12
كبير	1.06	3.89	اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	13

يتبين من الجدول (13) أن فقرات مقياس بُعد (الإصلاح الإداري) (والبالغ (13) فقرة ، وتباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرات ( 11،12،13 ، 1،2،3،4،5،6،7،10 ) حازت على مستوى كبير ، كما أن الفقرتين (8،9) حازت على مستوى كبير جداً ، وان مستوى البعد ككل

حصل على مستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك إلى إن احد المؤشرات التي تؤدي إلى الإصلاح والتطوير الإداري هو وجود صلاحيات لاتخاذ قرارات لتطوير العمل الإداري .. وتأتي هذه الوضعية من خلال الجهد المشترك بين السلطة الإدارية وباقي عناصر المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق مضمون ايجابي يهدف إلى نشر الوعي والإدراك بين المسؤولين او السلطات المختصة وهذا ما اشار اليه (مصطفى يوسف كافي 2018) الإصلاح الإداري سمة من السمات الاساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي والتقني وما يتمشى مع المتغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولذلك كانت ولا تزال تظهر اتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الانظمة والهياكل الإدارية وتقنيات عملها . وقد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير<sup>(1)</sup>.

أما الفقرات التي حصلت على مستوى كبير في استجابة العينة وهذا يدل على وجوب زيادة الشفافية في العمل واعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار المدراء لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

(1) مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار مؤسسة رسلان للطباعة،

4-3-2 عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (الإصلاح الهيكلي) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها:

جدول (14)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد

(الإصلاح الهيكلي) لدى عينة التطبيق

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يقوم قسم النشاط الرياضي والمدرسي بأعاده هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدرّس	3.667	1.44	كبير
2	يعطي قسم النشاط الرياضي والمدرسي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والافكار للاستجابة للتغيرات والتحديات	4.067	1.40	كبير
3	يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على تبسيط الاجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية	4.367	1.33	كبير جداً
4	يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على ايجاد ثقافه في الاداء بحيث يُكافئ المديرين والموظفون المبدعون	4.233	1.50	كبير
5	يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذريه في معايير الاداء	3.667	1.40	كبير
6	يتم اشراك كافة المستويات الأباريه في صياغة الاهداف	4.500	1.56	كبير جداً
7	ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي التخطيط الاستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الاهداف ومواجهة التغيرات	4.600	1.60	كبير جداً

كبير	1.66	4.100	يتم اشراك المشرفين في صنع واتخاذ القرار	8
كبير	1,74	4,300	تقليص فتره التكاليف بالمواقع القيادية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	9
كبير	1,57	3,07	وضع خطط تتلاءم مع الامكانيات والموارد المتاحة لتلك الاقسام	10
كبير	1,46	2,76 و	اعادة تصميم الهياكل التنظيمية الإدارية او تدريب الادارات العليا او تطوير نظم المعلومات يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	11

يتبين من الجدول (14) أن فقرات مقياس بُعد (الإصلاح الهيكلي) والبالغ (11) فقرة ، وتباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرات (1،2،4،5،8،9،10،11) حازت على مستوى كبير ، كما أن الفقرات (3 ، 6 ، 7) حازت على مستوى كبير جداً ، وان مستوى البُعد ككل حصل على مستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك إلى إذ حصلت الفقرات على مستوى كبير جداً في استجابة العينة وهذا يدل على ان العينة وهم المشرفين الفنيين في النشاط الرياضي والمدرسي لديهم امكانية عالية وهناك دوافع التزام في تحقيق الاهداف المنشودة لتحقيق الإصلاح في هيكليه عمل القسم بالنسبة للمشرفين الفنيين.

أما الفقرات التي حصلت على مستوى كبير في استجابة العينة فهي تتطلب من الإدارة العاملة مراجعة اساليب عملها المتعلقة في الإصلاح الهيكلي لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي

والاستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا في هذا المجال كما اشار إلى ذلك (بلقاسم عباس (2004)<sup>(1)</sup>

يقصد بالإصلاحات الهيكلية أو التعديل الهيكلي مجموعة من السياسات والإجراءات الهادفة إلى رفع الطاقة الإنتاجية ودرجة مرونة الاقتصاد. ويشار إلى هذه السياسات أيضا بالسياسات الاقتصادية الجزئية لأن هدفها الأساسي هو تحسين كفاءة تخصيص الموارد بتقليص مختلف التشوهات التي تعيق العمل. إذ يرى الباحث إن أول عملية لإصلاح وتطوير أي مؤسسة يبدأ من الهيكل التنظيمي ورسم السياسات والأهداف ليتلاءم مع ما تصبوا اليه المؤسسة وخاصة إذا كانت مؤسسة تعليمية تهدف لتطوير ذاتها لينعكس إيجاباً نحو الطلاب في رعاية مواهبهم .

---

(1) بلقاسم عباس: التصحيح الهيكلي، العدد 31، تموز 2004، السنة 3، ص4



3-3-4 عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (الرقابة والتفتيش) لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (15)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد (الرقابة والتفتيش) لدى عينة التطبيق

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم اصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمنهجية والوضوح	3.900	1.40	كبير
2	تتم المساءلة والمحاسبة في حالة عدم الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة	3.833	1.33	كبير
3	يتم تشكيل اللجان الدائمة التي تتطلبها العمل بالنشاط الرياضي والمدرسي	4.433	1.50	كبير جداً
4	يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى اللجان المختصة	4.133	1.40	كبير
5	ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي مبدأ الثواب والعقاب	4.267	1.56	كبير جداً
6	يعطى العاملون في قسم النشاط الرياضي والمدرسي الحق في التنظيم والشكاوى في حال شعروا بالظلم	4.233	1.60	كبير جداً
7	يوجد نظام في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لاختيار الكادر بناءً على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها	3.967	1.66	كبير
8	يوفر قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظام لتقييم أداء العاملين فيها	4.000	1.74	كبير
9	تفشي الفساد الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري للعاملين فيها	3.32	1.49	كبير
10	تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب الاجراءات الرقابية مما يؤثر سلباً على سرعة الانجاز	2.98	1.51	كبير

كبير	1.52	2.77	تدقيق اجراءات الصرف للنفقات من خلال اجهزه رقابية متخصصة	11
كبير	1.57	3.07	التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	12
كبير	1.46	2.76	الحيولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة	13

يتبين من الجدول (15) أن فقرات مقياس بُعد (الرقابة والتفتيش) والبالغ (13) فقرة، وتباينت الإجابات فيها، إذ أن الفقرات (1، 2، 4، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13) حازت على مستوى كبير، كما أن الفقرات (3، 5، 6) حازت على مستوى كبير جداً، وأن مستوى البعد ككل حصل على مستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك إلى إذ حصلت الفقرات في هذا البعد على مستوى كبير وكبير جداً في استجابات العينة ويعزو الباحث ذلك إلى إن قسم النشاط الرياضي والمدرسي يهتم بموضوع الرقابة والتفتيش والتي ينتج عنها اصلاح العمل الإداري في القسم من خلال العمل بمبدأ الثواب والعقاب والعمل بمبدأ التقييم للأداء ويعطي الحق بالتظلم وتقديم الشكاوي ما يمنع حصول ضعف في الاداء للمشرفيين بسبب شعورهم بالظلم أو الاقصاء كما يشير إلى ذلك (مكتب العمل الدولي 2006) ولا بد من أن يكون تنظيم خدمات هيئات تفتيش العمل - بالنظر لاختصاصاتها ومهامها الكثيرة - كفؤاً وفعالاً بحيث ينظم أكبر عدد ممكن من الزيارات لأماكن العمل ولا بد من أن يكون هناك تفتيش شامل من أجل ضبط سوق العمل وسير عمله وكما لاحظت لجنة الخبراء مراراً، فإن المهمات الرئيسية لمفتشي العمل تتسم بالتعقيد وتتطلب الوقت والموارد والتدريب وقدراً كبيراً من حرية التصرف والحركة<sup>(1)</sup>.

(1) مكتب العمل الدولي : الوثيقة GB 297 الدورة 297، جنيف، نوفمبر 2006، فقرة 69.

ويرى الباحث إن عملية الرقابة والتفتيش يجب أن تكون دورية وذلك للوقوف على المسار والعمل كيف يتجه نحو تحقيق الأهداف المرسومة دون الانحراف عنها ، إذ إن كل عمل تقوم به كل مؤسسة وخاصة إذا كانت تعليمية لا بد من وجود رقابة كون ان الطالب هو نتاج تلك المؤسسات والحفاظ على الأهداف العامة للدولة في رعاية طلابها دون انحراف عن الأهداف العامة للتعليم

#### 4-3-4 عرض وتحليل نتائج البعد الرابع (الشفافية والوضوح) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها:

#### جدول (16)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد

(الشفافية والوضوح) لدى عينة التطبيق

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	4.367	1.17	كبير جداً
2	الارتجال والعشوائية في التعامل مع العاملين يؤثر سلباً في واقع الإصلاح والتطوير الإداري	4.133	1.20	كبير
3	تؤثر العلاقات الشخصية سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	4.067	1.06	كبير
4	تكوين الجماعات (الانتماء التنظيمي) يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	4.233	1.15	كبير جداً
5	اداره الوقت بصوره مثاليه تعزز من الإصلاح والتطوير الإداري	4.333	1.20	كبير جداً

كبير جداً	1.14	4.300	تسويق الأعمال وعدم احترام الوقت يؤثر سلباً في الإصلاح والتطوير الإداري	6
كبير	1.26	3.933	المحابة والتحيز في التعامل يؤثر على اداء العمل	7
كبير	1.11	3.04	ان ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الاعراف المهنية واخلاقيات السلوك العام	8
متوسط	1.25	2.41	الروتين المعقد وبطء الاجراءات وضعف الاداء يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	9
كبير	1.12	3.15	رفع معنويات العاملين واتباع المركزية في الإدارة وزيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها يؤثر في اداء العمل في الصورة الإيجابية	10
كبير	1.23	2.74	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعملية التقويم المستمر لأداء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	11

يتبين من الجدول (16) أن فقرات مقياس بُعد (الشفافية والوضوح) والبالغ (11) فقرة ، وتباينت الإجابات فيها ، إذ إن الفقرة ( 9 ) حازت على مستوى متوسط ، كما ان الفقرات (2،3،7،8 ، 10، 11) حازت على مستوى كبير ، كما أن الفقرات ( 1 ، 4 ، 5 ، 6) حازت على مستوى كبير جداً ، وان مستوى البعد ككل حصل على مستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك إلى ان اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وعدم الارتجال والعشوائية في التعامل مع المشرفين الفنيين وعدم تأثرها بالعلاقات الشخصية الا في نطاق ضيق جدا واعتماد اساليب ادارية تتفق مع الاعراف المهنية والابتعاد عن الروتين والاهتمام بحاجات المشرفين الفنيين

العاملين في هذه الأقسام ووضوح خطط العمل وأساليبه بالنسبة اليهم وهو من اسباب نجاح العمل هذا ما يشير اليه (محمد عبد الرحيم 2017) ان الشفافية الإدارية هي الممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارة لتحقيق اعلى قدر من اتاحة المعلومات المصرح بنشرها وتوضيح السياسات والتشريعات سواء ذلك بالطابع الايجابي او السلبي<sup>(1)</sup>.

إذ يرى الباحث إن الشفافية والوضوح لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي هو سر نجاح تلك الأقسام ليعرف المشرفون والعاملون ضوابط عملهم وخلق روح التنافس بين المدارس في استضافة واقامة النشاطات والتشجيع عليها لكشف المواهب الرياضية للطلاب وخلق قادة المستقبل فان جميع النشاطات اللاصفية تنمي للطالب الشخصية فضلاً على الثقة بالنفس وكما إن المشرفين يكتشفون مدى قدرتهم في توظيف مهاراتهم في إقامة هكذا بطولات ومهرجانات مدرسية.

#### 4-3-5 عرض وتحليل نتائج البعد الخامس (التطوير الإداري) لدى عينة التطبيق

ومناقشتها:

#### جدول (17)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد

#### (التطوير الإداري) لدى عينة التطبيق

ت	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتوفر لدى اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجيه للإصلاح والتطوير الإداري	4.500	1.17	كبير جداً

(1) محمد عبد الرحيم بلخير وعبد الواحد سعود الزهراني: الشفافية الادارية وعلاقتها بالأبداع الاداري، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، يوليو 2017، ص293.

كبير جداً	1.20	4.367	يتم التركيز على التحسين المستمر لواقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي	2
كبير	1.06	4.167	تهدف اقسام النشاط الرياضي والمدرسي إلى ارضاء وتلبية توقعات العاملين فيها	3
كبير	1.15	4.000	تعمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على تطوير العلاقات العامة مع الاقسام والدوائر الاخرى	4
كبير جداً	1.20	4.233	تهتم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها	5
كبير جداً	1.14	4.267	يعتمد قسم النشاط الرياضي والمدرسي على فريق عمل في اداء المهام	6
كبير	1.26	3.933	تقوم ادارة اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتحسين ظروف العاملين فيها	7
كبير	1.11	4.067	عدم وجود خطط واضحة ومناسبة لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على العاملين فيها	8
كبير	1.25	3.04	هناك جهد مخطط ومدرس يهدف إلى تطوير وتحسين الاداء في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	9
متوسط	1.12	2.41	يساعد التطوير الإداري في تغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات	10
كبير	1.23	3.15	التطوير الإداري هو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف المحيطة	11

متوسط	1.12	2.74	تطوير الجهاز الإداري يحتاج إلى امكانيات ذهنيه وفكريه وليس لإمكانيات مالهيه فقط والذي يهيئ المناخ السليم للعمل والنجاح	12
كبير	1.19	3.19	تعتمد اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على اللجان في اداء الاعمال والمهام	13
متوسط	1.12	2.22	نظام الحوافز للعاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	14
متوسط	1.17	2.45	اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	15

يتبين من الجدول (17) أن فقرات مقياس بُعد (التطوير الإداري) والبالغ (15) فقرة ، وتباينت الإجابات فيها، إذ ان الفقرات (10، 12، 14 ، 15 ) حازت على مستوى متوسط ، كما أن الفقرات ( 3 ، 4 ، 7 ، 8 ، 9 ، 11 ، 13) حازت على مستوى كبير ، كما أن الفقرات ( 1 ، 2 ، 5 ، 6 ) حازت على مستوى كبير جداً ، وإن مستوى البعد ككل حصل على مستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود خطط للإصلاح والتطوير الإداري لدى اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لتحسين عمل المشرفيين الفنيين فيها من خلال الاهتمام بما ينشر من بحوث علمية ودراسات ومحاولة تطبيقها لتطوير العمل في هذه الاقسام وهذا ما أشار إليه (حافظ محمد

محسن (2020) التطوير الإداري : هو إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث إن التطوير الإداري مطلب ضروري ومهم وخاصة إن المؤسسات التعليمية تمتلك أكثر من قسم فهناك قسم الأشراف الاختصاص وقسم الأشراف التربوي وقسم النشاط الرياضي والمدرسي وهكذا أقسام هي لتلبية الحاجات في تطوير البيئة التعليمية وتغيرها عما في السابق فالتطوير الإداري هو عملية مستمرة وشاملة لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي الذي يتطلب اهتمام المختصين

#### 4-3-6 عرض وتحليل نتائج البعد السادس (اسلوب الإدارة) لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

##### جدول (18)

يبين درجة التقييم والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمستوى لكل فقرة من بُعد (اسلوب الإدارة) لدى عينة التطبيق

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم تدريب وتطوير العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم بناءً على تقارير تقييم الاداء	4.400	0.87	كبير جداً
2	يتبع قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظم للحوافز المادية والمعنوية	4.233	0.93	كبير جداً
3	يتم تكريم العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة التي تحفز العاملين فيها	4.033	0.96	كبير

(1) حافظ محمد محسن: التطوير الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجمهورية اليمنية، جامعه المستقبل، 2020، ص10.



كبير	1.14	3.867	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تطبيق نظم المعلومات الإدارية	4
كبير	1.04	3.967	تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغط الخارجية	5
كبير جداً	0.81	4.333	تهدف إلى تطوير او تغيير الادوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع اداري إلى وضع إداري أفضل	6
كبير جداً	1.02	4.500	تعمل على الكفاءة والفعالية في ممارسه العمليات وتسهيلها	7
كبير	0.87	3.01	تعمل على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات العمل	8
متوسط	0.93	2.63	اعتماد الاسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	9

يتبين من الجدول (18) أن فقرات المقياس في بُعد (اسلوب الإدارة) والبالغ (9) فقرات ، تباينت الإجابات فيها ، إذ أن الفقرة (9) حازت على مستوى متوسط ، كما ان الفقرات (8،5،4،3) حازت على مستوى كبير ، كما أن الفقرات (7،6،2،1) حازت على مستوى كبير جداً ، وان مستوى البعد ككل حصل على مستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع القسم نظام جيد لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين الفنيين العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وتحديد مبدأ تكافؤ الفرص لهم واتخاذ الاساليب العلمية الحديثة في أسلوب إدارة القسم وذلك ما يشير اليه (عمر محمد درة) اسلوب الإدارة بات ضرورة لكل نشاط بشري ابتداء من إدارة الفرد لذاته إلى إدارة حياة الأسرة التي تتطلب التخطيط والتدبير لها، وحثمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها تطبيقاً لشعار تقسيم العمل وانتهاء لفكرة التخصص وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والتوجه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد قليلاً للأخطاء وتقادياً للثغرات بغية تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل بخلق لبنة متينة من كل فرد من أفراد العمل. فأى جهد جماعي ينبغي أن يكون موجهاً نحو

تحقيق أهداف معينة، وفي هذا الصدد ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بتجميع الموارد المتاحة بصورة يمكن معها تحقيق المزيج الملائم من هذه الموارد ويعكس هذا المزيج في الوقت نفسه مهارة المديرين في مختلف المنظمات<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث إن أسلوب الإدارة يجب أن ينوع حسب المواقف التعليمية والأهداف التربوية فأن الأساليب للإدارة يجب أن لا يتبع المشرفون والعاملون أسلوب واحد في المواقف التعليمية وإنما بقدر ما هو مطلوب وما هو يجب أن يتحقق فالإدارة التعليمية إدارة كبيرة ومهمة إذ تتعامل مع الطلاب و عقول بشرية في طور النمو والنضج العقلي فعلىنا رعاية الطلاب وتكوين اهدافهم وميولهم واتجاهاتهم من خلال صناعة الانسان فان دور الادارة مستمر ولا يتوقف بل يتطلب خبرة و كفاءة لتحقيق الاهداف العامة من أقسام النشاط الرياضي والمدرسي .

---

(1) عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، حلب، دار الباسل، 2009، ص13.

## الفصل الخامس

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات

5- الاستنتاجات والتوصيات:

1-5 الاستنتاجات:

بناء على النتائج المتحققة استنتج الباحث التالي:

1. تم التوصل لبناء وتطبيق مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لمشرفي النشاط الرياضي والمدرسي في المنطقتين الوسطى والجنوبية.
2. هنالك فهم لضرورة وأهمية الإصلاح في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي من قبل العاملين فيها من المشرفيين الفنيين.
3. إن الإصلاح والتطوير الإداري في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي عملية وضرورة ملحة لتطوير العمل فيها.
4. وجود تباين في مستويات العينة في مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
5. هناك تخوف وعدم رغبة جادة في تحقيق الإصلاح الهيكلي لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
6. ضعف الامكانيات المادية والبشرية في تحقيق التطوير الإداري في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
7. عدم وجود الحوافز للدعم المادي والمعنوي يؤثر على عمل أقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

5-2 التوصيات:

بناء على الاستنتاجات يوصي الباحث بما يلي:

1. يوصي الباحث في اعتماد مقياس الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي لكونه أداة تساعد القائمين في تشخيص مواطن الضعف والقوة في تلك الأقسام.
2. يوصي الباحث بدعم أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وتوفير كافة المستلزمات لنجاح عملها.
3. تطوير وتدريب العاملين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي من خلال التأهيل والتدريب والدورات المختصة.
4. مراجعة شاملة لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي وبناء هيكل اداري وتنظيمي يواكب التطورات الحاصلة في العملية التعليمية.
5. اتباع الاساليب الإدارية الحديثة في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لما لها من دور في المشاركة الفاعلة والعطاء.
6. توفير دعم مادي ومعنوي لجميع المشرفين والعاملين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لديمومة الانجازات والعمل.
7. يجب ان تكون هناك رؤية في تطوير الأقسام من خلال الدراسات المستقبلية التي تتناول عمل هذه الأقسام.
8. اعتماد اساليب ادارية تتسم بالشفافية والوضوح للتخلص من كل شوائب او عوائق في العمل.

9. ضرورة الاستفادة من الدراسات والبحوث الحديثة التي تختص بجانب تطوير واصلاح

العملية الإدارية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

10. ضرورة ضم الكفاءات العلمية من حاملي شهادات الماجستير والدكتوراه إلى العاملين في

إدارة اقسام النشاط الرياضي والمدرسي للاستفادة من خبراتهم وامكانياتهم.

# المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- القرآن الكريم .
- إبراهيم زباني: محاور الإصلاح الإداري بالمغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، الرياض، مجلة الشؤون الإدارية، ع4، 1985 .
- أحمد إبراهيم الشمري: أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، بحث منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50، 2022
- أحمد الشاذلي واخرون: تقييم أثر برامج التصحيح الهيكلي في بعض الدول العربية (الأردن، تونس، مصر، المغرب)، صندوق النقد العربي، العدد 103، 2022
- أحمد صقر عاشور: اصلاح الإدارة الحكومية، افاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995،
- أحمد عودة و فتحي ملكاوي ، أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكناني ، الاردن ، 1993 ،
- أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001
- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009
- بلقاسم عباس: التصحيح الهيكلي ، العدد 31، تموز 2004، السنة3،
- جابر عبد الحميد واحمد خيرى : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 1973 ،



- حافظ محمد الرسمي: التطوير الإداري ودورة في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير،  
جامعة المستقبل، كلية العلوم الإدارية والمالية، اليمن، 2020
- حافظ محمد محسن: التطوير الإداري ودورة في تحسين الاداء الوظيفي، الجمهورية اليمنية،  
جامعه المستقبل، 2020،
- حسام سامر عبدة : الإدارة الرياضية الحديثة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن  
، 2011
- رعد الصرن: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دمشق : دار الرضا للنشر  
، 2002 ص 74 .
- زكريا محمود وآخرون ؛ مبادئ التقييم والقياس في التربية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والنشر ،  
1999
- سالم القحطاني: التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية المفهوم والمراحل والأساليب،  
صنعاء ، 1999
- سالم القحطاني: التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية، المفهوم والمراحل والأساليب،  
صنعاء ، 1999
- صالح أرشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج ( Spss )  
، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988
- عاصم الاعرجي: نظرية التطوير الإداري، بغداد، وزارة التعليم العالي، 1988
- عامر سعيد جاسم الخيكاني ؛ سيكولوجية كرة القدم ، ط1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ،  
2008

- عبد الحميد طلعت: التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 3 ، ع 2 ، 1979
- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني: واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، فلسطين، 2008.
- عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم ؛ مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: (الكويت، مطبعة الفلاح، 1999)
- عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007،
- عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، حلب، دار الباسل، 2009
- فالح بن فرج السبيعي: أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد1، 2017
- فريد البشتاوي ؛ دليل بناء المقاييس النفسية : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014
- كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011
- كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي، 2011،
- ليلى البرادعي: الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري، القاهرة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ع20، 2001

- محمد التويجري: الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،  
المجلة العربية للإدارة : مج 26 ، ع 1 ، س 2006
- محمد القريوتي: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر، 2001،
- محمد القريوتي: التطوير الإداري، المفهوم والمعوقات واليات التنفيذ، الاردن، عمان، المؤسسة  
العربية للدراسات والنشر، 1996
- محمد بن أبي بكر الرزي: مختار الصحاح، طبعة 02، بيروت، المكتبة العصرية للطباعة و  
النشر، 1996،
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس  
الرياضي ، ط2، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008،
- محمد حسين محمد رشيد: الإحصاء في التربية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان  
، 2002،
- محمد خليل عباس وآخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار  
المسيرة، 2011
- محمد زاهر السماك ، وآخرون ؛ اصول البحث العلمي ، ط1: (جامعة الموصل، مديرية دار  
الكتب للطباعة والنشر، 1986)
- محمد عبد الرحيم بلخير وعبد الواحد سعود الزهراني: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأبداع  
الإداري، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، يوليو 2017
- محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة  
النهضة المصرية ، 1981

- مخلف حامد محمود: تقويم خطة قسم الاعداد والتدريب لمشرفي النشاط الرياضي بمديرية التربية بالعراق، رسالة ماجستير من جامعة الاسكندرية للبنات، مصر، 2016.
- مصطفى يوسف كافي و محمد طاهر خلف: إدارة المنظمات المتعلمة، دار الفادوك، قسطنطينية. الجزائر 2017.
- مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان، دمشق، 2018،
- مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار مؤسسة رسلان للطباعة، سوريا، دمشق،
- مكتب العمل الدولي : الوثيقة GB 297 الدورة 297 ،جنيف ،نوفمبر 2006،
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية : التطوير الإداري في الوطن العربي ، الاجتماع السنوي الثاني لقيادات أجهزة الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، القاهرة ، 2003
- موسى اللوزي: إدارة الجودة الشاملة، ورقه عمل مقدمة للمؤتمر الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، 2004
- نزيه الايوبي: الحلقات المنسية والمناطق المحضورة في الإصلاح الإداري العربي، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986،
- هاشم فوزي: إدارة الموارد البشريه ، مدخل استراتيجي متكامل ، عمان ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006،
- هامر مايكل وشامي جيمس: اعادة هندسه نظم العمل في المنظمات الهندرة ، دعوه صريحه للثورة الإدارية الجديدة ترجمه شمس الدين عثمان ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع 1995

- وجيه محجوب ؛ طرائق البحث العلمي ومناهجه ، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 ،
- وهيب مجيد الكبيسي : القياس النفسي بين التنظير والتطبيق ، لبنان ، العالمية المتحدة ، 2010 ،

#### ثانياً: المصادر والمراجع الاجنبية

- Freeman , F . S . , Theory and Praction of Psychological Testing , New York , 1962 ,
- Giselle , E.E. et al , Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 ,
- peter Drucker: Helping the third word to manage ، International management ، 1970,
- Stephen Robbins ، Organizational Behavior ، 8th ,ed, Newjersey :Prentice–Hall, 1997,
- Steven Kelman ،The Grace Commission :How Much Waste In Government ،

**الملاحق**

ملحق رقم (1)

المقابلات الشخصية مع الخبراء والمختصين

مكان العمل	التخصص	الاسم	اللقب العلمي	ت
جامعة البصرة	إدارة وتنظيم	قصي فوزي خلف	أ.د.	1
جامعة البصرة	إدارة وتنظيم	عبد الحلیم جبر نزال	أ.د.	2
جامعة ديالى	إدارة وتنظيم	نصير قاسم خلف	أ.د.	3
جامعة ميسان	إدارة وتنظيم	جاسم علي محمد	أ.م.د.	4
جامعة ميسان	إدارة وتنظيم	ميثم جبار مطر	أ.م.د.	5
جامعة البصرة	إدارة وتنظيم	ميسون عبد الجليل عبد الحسن	أ.م.د.	6

ملحق رقم (2)  
مجالات المقياس الاولية

جامعه ميسان  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
الدراسات العليا / ماجستير

م/ استبانة

إلى السيد الخبير.....المحترم  
تحية طيبة .....

يروم الباحث بأجراء دراسة الماجستير الموسومة (دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين ) ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في مجال تخصصكم وآرائكم العلمية السديدة، يضع الباحث امامكم المجالات الخاصة لبحثه راجيا ابداء رأيكم حول صلاحية المجالات او دعمها او اضافة أي مجال ترونه مناسب.

مع التقدير

اسم الخبير :

اللقب العلمي :

الجامعة :

الأختصاص :

التوقيع :

تاريخ الحصول على اللقب:

/ /

طالب الماجستير : اسعد رمضان باقر



المجالات

ت	المجالات	يصلح	لا يصلح
1	الإصلاح الإداري		
2	الإصلاح الهيكلي		
3	الرقابة والتفتيش		
4	الشفافية والوضوح		
5	التطوير الإداري		
6	اسلوب الإدارة		
7	التطوير الجزئي		

### ملحق (3)

قائمة بأسماء الخبراء والمختصين والمعتمدين في تحديد صلاحيات ابعاد المقياس

ت	الاسماء	التخصص	مكان العمل
1	أ.د قصي فوزي خلف	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د عبد الحليم جبر نزال	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.د نصير قاسم خلف	إدارة وتنظيم	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.د عقيل جرح	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.د خالد اسود لايخ	إدارة وتنظيم	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.د ساجت مجيد جعفر	إدارة وتنظيم	جامعة القادسية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	أ.د عثمان محمود شحاده	إدارة وتنظيم	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	أ.د صلاح وهاب شاكر	إدارة وتنظيم	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	أ.د سلام حنتوش رشيد	إدارة وتنظيم	الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
10	أ.د باسم سامي شهيد	إدارة وتنظيم	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
11	أ.د جاسم جابر محمد	إدارة وتنظيم	جامعة القاسم الخضراء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

12	أ.د وعد عبدالرحيم	إدارة وتنظيم	جامعة الانبار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
13	أ.م.د غسان محمد عبد السادة	إدارة وتنظيم	جامعة الكوفة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
14	أ.م.د حيدر حسن	إدارة وتنظيم	الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
15	أ.م.د جاسم سعد جاسم	إدارة وتنظيم	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
16	أ.م.د جاسم علي محمد	إدارة وتنظيم	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
17	أ.م.د فؤاد عبد المهدي محمود الحمداني	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
18	أ.م.د عدي كريم رحمن	إدارة وتنظيم	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
19	أ.م.د ياسين علي خلف	إدارة وتنظيم	جامعة الانبار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
20	أ.م.د ميثم جبار مطر	إدارة وتنظيم	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملحق (4)  
فقرات المقياس

جامعه ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / ماجستير

م/ استبانة

إلى السيد الخبير .....المحترم

تحية طيبة .....

يروم الباحث بإجراء دراسة الماجستير الموسومة (دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين ) ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في مجال تخصصكم وآرائكم العلمية السديدة، يضع الباحث امامكم الفقرات الخاصة للمقياس راجيا ابداء رأيكم حول صلاحية الفقرات او دعمها او اضافة ما ترونه مناسب.

مع التقدير

اسم الخبير:

اللقب العلمي:

الجامعة:

الإختصاص:

التوقيع:

تاريخ الحصول على اللقب: / /

طالب الماجستير : اسعد رمضان باقر

فقرات استبيان الإصلاح والتطوير الإداري

ت	الإصلاح الإداري	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	يساهم ويتعاون جميع العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من اجل الإصلاح والتطوير الإداري			
2	يساهم الحوار لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
3	يتعاون اقسام النشاط الرياضي والمدرسي مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
4	تضع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجية واضحة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
5	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بمواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية والحوكمة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
6	اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
7	تركز اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين			
8	قيام اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتوفير نظام للتدريب والتطوير للعاملين فيها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
9	تحديث النظم واللوائح بشكل دوري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي			
10	اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري			
11	عملية الإصلاح يجب ان تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري			
12	عدم الاستفادة من البحوث والتقارير التي تعد في مجال الإدارة يؤثر سلباً في عملية الإصلاح الإداري			

			بعض سلوكيات المشرفين تعيق عملية الإصلاح والتطوير	13
			ان تحقيق النتائج المتوخاة يستلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإداري	14
			تحسين ظروف العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	15
			اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	16
الملاحظات	لا يصلح	يصلح	الإصلاح الهيكلي	ت
			يقوم قسم النشاط الرياضي والمدرسي بأعاده هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس	1
			يعطي قسم النشاط الرياضي والمدرسي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والأفكار للاستجابة للتغيرات والتحديات	2
			يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على تبسيط الاجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية	3
			يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على ايجاد ثقافه في الاداء بحيث يكافئ المديرين والموظفون المبدعون	4
			يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معايير الاداء	5
			يتم اشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الاهداف	6
			ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي التخطيط الاستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الاهداف ومواجهة التغيرات	7
			يتم اشراك المشرفين في صنع واتخاذ القرار	8
			يتم إدارة قسم النشاط الرياضي والمدرسي بمنهجيته بعيداً عن التجاذبات والصراعات التنظيمية	9
			ان تحقيق النتائج المتوخاة وفق هذه الاستراتيجية يستلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية	10
			تقليص فترة التكليف بالمواقع القيادية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	11
			وضع خطط تتلاءم مع الامكانيات والموارد المتاحة لتلك الاقسام	12

			إعادة تصميم الهياكل التنظيمية الإدارية وتدريب الإدارات العليا وتطوير نظم المعلومات يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	13
الملاحظات	لا يصلح	يصلح	الرقابة والتفتيش	ت
			يتم اصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمنهجية والوضوح	1
			تتم المساءلة والمحاسبة في حالة عدم الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة	2
			يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يطلبها العمل بالنشاط الرياضي والمدرسي	3
			يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى اللجان المختصة	4
			ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي مبدأ الثواب والعقاب	5
			يعطى العاملون في قسم النشاط الرياضي والمدرسي الحق في التنظيم والشكاوى في حال شعروا بالظلم	6
			يوجد نظام في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لاختيار الكادر بناءً على اسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها	7
			يوفر قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظام لتقييم اداء العاملين فيها	8
			تفشي الفساد الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري للعاملين فيها	9
			تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب الاجراءات الرقابية مما يؤثر سلباً على سرعة الانجاز	10
			تدقيق اجراءات الصرف للنققات من خلال اجهزة رقابية متخصصة	11
			التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	12
			الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة	13
الملاحظات	لا يصلح	يصلح	الشفافية والوضوح	ت

			يتم اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	1
			الارتجال والعشوائية في التعامل مع العاملين يؤثر سلباً في واقع الإصلاح والتطوير الإداري	2
			تؤثر العلاقات الشخصية سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	3
			تكوين الجماعات (الانتماء التنظيمي) يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	4
			اداره الوقت بصورة مثالية تعزز من الإصلاح والتطوير الإداري	5
			تسويق الاعمال وعدم احترام الوقت يؤثر سلباً في الإصلاح والتطوير الإداري	6
			المحابة والتحيز في التعامل يؤثر على اداء العمل	7
			ان ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الاعراف المهنية واخلاقيات السلوك العام	8
			الروتين المعقد وبطء الاجراءات وضعف الاداء يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	9
			رفع معنويات العاملين واتباع المركزية في الإدارة وزياد كفاءة الإدارة وفعاليتها يؤثر في اداء العمل في الصورة الإيجابية	10
			تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعملية التقييم المستمر لأداء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	11
الملاحظات	لا يصلح	يصلح	التطوير الإداري	ت
			يتوفر لدى اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري	1
			يتم التركيز على التحسين المستمر لواقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي	2
			تهدف اقسام النشاط الرياضي والمدرسي إلى ارضاء وتلبية توقعات العاملين فيها	3



			تعمل أقسام النشاط الرياضي والمدرسي على تطوير العلاقات العامة مع الاقسام والدوائر الاخرى	4
			تهتم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها	5
			يعتمد قسم النشاط الرياضي والمدرسي على فريق عمل في اداء المهام	6
			تقوم إدارة أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتحسين ظروف العاملين فيها	7
			عدم وجود خطط واضحة ومناسبة لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على العاملين فيها	8
			هناك جهد مخطط ومدرّس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي	9
			يعمل التطوير الإداري عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم	10
			يساعد التطوير الإداري في تغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات	11
			التطوير الإداري هو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف المحيطة	12
			تطوير الجهاز الإداري يحتاج إلى امكانيات ذهنية وفكرية وليس لإمكانيات مالية فقط والذي يهيئ المناخ السليم للعمل والنجاح	13
			تعتمد اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على اللجان في اداء الاعمال والمهام	14
			نظام الحوافز للعالمين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	15
			اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	16
الملاحظات	لا يصلح	يصلح	اسلوب الإدارة	ت

			يتم تدريب وتطوير العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم بناءً على تقارير تقييم الاداء	1
			يتبع قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظم للحوافز المادية والمعنوية	2
			يتم تكريم العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة التي تحفز العاملين فيها	3
			تقوم أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تطبيق نظم المعلومات الإدارية	4
			تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغط الخارجية	5
			تهدف إلى تطوير وتغيير الادوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع اداري إلى وضع إداري أفضل	6
			تعمل على الكفاءة والفعالية في ممارسه العمليات وتسهيلها	7
			تعمل على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات العمل	8
			اعتماد الاسلوب المكتبي في الاجراءات التطويرية التشخيصية والعلاجية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	9
			اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	10
			زيادة الاعتماد على الاساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري	11

ملحق (5)

قائمة بأسماء الخبراء والمختصين والمعتمدين في تحديد فقرات المقياس

ت	الاسماء	التخصص	مكان العمل
1	أ.د قصي فوزي خلف	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د عبد الحلیم جبر نزال	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.د نصير قاسم خلف	إدارة وتنظيم	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.د عقيل جارح	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.د خالد اسود لايخ	إدارة وتنظيم	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.د ساجت مجيد جعفر	إدارة وتنظيم	جامعة القادسية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	أ.د عثمان محمود شحاده	إدارة وتنظيم	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	أ.د صلاح وهاب شاکر	إدارة وتنظيم	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	أ.د سلام حنتوش رشيد	إدارة وتنظيم	الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
10	أ.د باسم سامي شهيد	إدارة وتنظيم	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
11	أ.د جاسم جابر محمد	إدارة وتنظيم	جامعة القاسم الخضراء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
12	أ.د وعد عبدالرحيم	إدارة وتنظيم	جامعة الانبار/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

13	أم.د غسان محمد عبد السادة	إدارة وتنظيم	جامعة الكوفة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
14	أم.د حيدر حسن	إدارة وتنظيم	الجامعة المستنصرية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
15	أم.د جاسم سعد جاسم	إدارة وتنظيم	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
16	أم.د جاسم علي محمد	إدارة وتنظيم	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
17	أم.د فؤاد عبد المهدي محمود الحمداني	إدارة وتنظيم	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
18	أم.د عدي كريم رحمن	إدارة وتنظيم	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
19	أم.د ياسين علي خلف	إدارة وتنظيم	جامعة الانبار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
20	أم.د ميثم جبار مطر	إدارة وتنظيم	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

**ملحق (6)****المقياس بصورته الاولى**

م/ استبانة

بين يديك استمارة استبيان للبحث الموسوم (دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين ) ونظرا في كونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة التعليمات أدناه، ومليء استمارة المعلومات وقراءة كل فقرة من الاستبيان بدقة والاجابة عليها بصدق وموضوعية، لبيان مدى اتفاقكم معها، خدمة للبحث العلمي، شاكرين تعاونكم في النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية.

**التعليمات:**

- 1- إن اجاباتكم لغرض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها أحد غير البحث
- 2- لا تترك أي فقرة من فقرات الاستبيان بدون اجابة لكي لا تستبعد اجابتك.
- 3- التأشير بعلامة (√) أمام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك وتحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجودة في الاستمارة وكما في المثال الآتي:

**مع فائق الشكر والتقدير**

الباحث

أسعد رمضان باقر

بإشراف

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

فقرات استبيان الإصلاح والتطوير الإداري

ت	الإصلاح الإداري	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق أبدا
1	يساهم ويتعاون جميع العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من اجل الإصلاح والتطوير الإداري					
2	يساهم الحوار لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
3	يتعاون اقسام النشاط الرياضي والمدرسي مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
4	تضع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطة استراتيجية واضحة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
5	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بمواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية والحوكمة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
6	إعتماد سياسة الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
7	قيام اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتوفير نظام للتدريب والتطوير للعاملين فيها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
8	تحديث النظم واللوائح بشكل دوري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي					
9	اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
10	عملية الإصلاح يجب ان تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري					
11	بعض سلوكيات المشرفين تعيق عملية الإصلاح والتطوير					
12	ان تحقيق النتائج المتوخاة يستلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإداري					

					تحسين ظروف العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	13
					اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	14
	لا اتفق أبدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	ت
					الإصلاح الهيكلي	
					يقوم قسم النشاط الرياضي والمدرسي بأعاده هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدرّس	1
					يعطي قسم النشاط الرياضي والمدرسي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والافكار للاستجابة للتغيرات والتحديات	2
					يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على تبسيط الاجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية	3
					يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على ايجاد ثقافته في الاداء بحيث يكافئ المديرين والموظفون المبدعون	4
					يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذرية في معايير الاداء	5
					يتم اشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الاهداف	6
					ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي التخطيط الاستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الاهداف ومواجهة التغيرات	7
					يتم اشراك المشرفين في صنع واتخاذ القرار	8
					ان تحقيق النتائج المتوخاة وفق هذه الاستراتيجية يستلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية	9
					تقليص فتره التكليف بالمواقع القيادية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	10
					وضع خطط تتلاءم مع الامكانيات والموارد المتاحة لتلك الاقسام	11

					اعادة تصميم الهياكل التنظيمية الإدارية وتدريب الادارات العليا وتطوير نظم المعلومات يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	12
لا اتفق أبدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	الرقابة والتفتيش	ت
					يتم اصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمنهجية والوضوح	1
					تتم المساءلة والمحاسبة في حالة عدم الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة	2
					يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يطلبها العمل بالنشاط الرياضي والمدرسي	3
					يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى اللجان المختصة	4
					ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي مبدأ الثواب والعقاب	5
					يعطى العاملون في قسم النشاط الرياضي والمدرسي الحق في التظلم والشكاوى في حال شعروا بالظلم	6
					يوجد نظام في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لاختيار الكادر بناءً على اسس مهنيه من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها	7
					يوفر قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظام لتقييم اداء العاملين فيها	8
					تفشي الفساد الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري للعاملين فيها	9
					تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب الاجراءات الرقابية مما يؤثر سلباً على سرعة الانجاز	10
					تدقيق اجراءات الصرف للنفقات من خلال اجهزه رقابية متخصصة	11
					التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	12



					13
					الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة
لا اتفق أبدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	ت الشفافية والوضوح
					1 يتم اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي
					2 الارتجال والعشوائية في التعامل مع العاملين يؤثر سلباً في واقع الإصلاح والتطوير الإداري
					3 تؤثر العلاقات الشخصية سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري
					4 تكوين الجماعات (الانتماء التنظيمي) يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري
					5 إدارة الوقت بصورة مثاليه تعزز من الإصلاح والتطوير الإداري
					6 تسويق الأعمال وعدم احترام الوقت يؤثر سلباً في الإصلاح والتطوير الإداري
					7 المحاباة والتحيز في التعامل يؤثر على اداء العمل
					8 ان ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الاعراف المهنية واخلاقيات السلوك العام
					9 الروتين المعقد وبطء الاجراءات وضعف الاداء يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري
					10 رفع معنويات العاملين واتباع المركزية في الإدارة وزياد كفاءة الإدارة وفعاليتها يؤثر في اداء العمل في الصورة الإيجابية
					11 تقوم أقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعملية التقويم المستمر لأداء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي
لا اتفق أبدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	ت التطوير الإداري
					1 يتوفر لدى اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري
					2 يتم التركيز على التحسين المستمر لواقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي

					تهدف اقسام النشاط الرياضي والمدرسي إلى ارضاء وتلبية توقعات العاملين فيها	3
					تعمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على تطوير العلاقات العامة مع الاقسام والدوائر الاخرى	4
					تهتم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها	5
					يعتمد قسم النشاط الرياضي والمدرسي على فريق عمل في اداء المهام	6
					تقوم اداره اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتحسين ظروف العاملين فيها	7
					عدم وجود خطط واضحة ومناسبة لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على العاملين فيها	8
					هناك جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الاداء في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	9
					يعمل التطوير الإداري عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم	10
					يساعد التطوير الإداري في تغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات	11
					التطوير الإداري هو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف المحيطة	12
					تطوير الجهاز الإداري يحتاج إلى امكانيات ذهنية وفكرية وليس لإمكانيات ماله فقط والذي يهيئ المناخ السليم للعمل والنجاح	13
					تعتمد أقسام النشاط الرياضي والمدرسي على اللجان في اداء الاعمال والمهام	14
					نظام الحوافز للعالمين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	15
					اهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف	16

					الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	
ت	اسلوب الإدارة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق أبدا
1	يتم تدريب وتطوير العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم بناءً على تقارير تقييم الاداء					
2	يتبع قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظم للحوافز المادية والمعنوية					
3	يتم تكريم العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة التي تحفز العاملين فيها					
4	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تطبيق نظم المعلومات الإدارية					
5	تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغط الخارجية					
6	تهدف إلى تطوير وتغيير الادوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع اداري إلى وضع إداري أفضل					
7	تعمل على الكفاءة والفعالية في ممارسه العمليات وتسهيلها					
8	تعمل على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات العمل					
9	اعتماد الاسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري					
10	زيادة الاعتماد على الاساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري					

## ملحق (7)

### المقياس بصورته النهائية

م/ استبانة

بين يديك استمارة استبيان للبحث الموسوم ( دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديرية العامة للتربية في وسط وجنوب العراق من وجهة نظر العاملين ) ونظرا في كونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة التعليمات أدناه ، ومليء استمارة المعلومات وقراءة كل فقرة من الاستبيان بدقة والاجابة عليها بصدق وموضوعية ، لبيان مدى اتفاقكم معها ، خدمة للبحث العلمي ، شاكرين تعاونكم في النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية .

#### التعليمات :

- 1- إن اجاباتكم لغرض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها أحد غير البحث
- 2- لا تترك أي فقرة من فقرات الاستبيان بدون اجابة لكي لا تستبعد اجابتك.
- 3- التأشير بعلامة (√) أمام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك وتحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجودة في الاستمارة.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحث

أسعد رمضان باقر

ياشرف

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

فقرات استبيان الإصلاح والتطوير الإداري

ت	الإصلاح الإداري	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق أبدا
1	يساهم ويتعاون جميع العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي من اجل الإصلاح والتطوير الإداري					
2	يساهم الحوار لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
3	يتعاون اقسام النشاط الرياضي والمدرسي مع مؤسسات المجتمع المدني وتفعيل دورها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
4	تضع اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجية واضحة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
5	تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بمواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية والحوكمة في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
6	اعتماد سياسة الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
7	قيام اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتوفير نظام للتدريب والتطوير للعاملين فيها في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
8	تحديث النظم واللوائح بشكل دوري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي					
9	اعتماد الجدارة والكفاءة في اختيار مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري					
10	عملية الإصلاح يجب ان تكون شاملة تتناول مختلف جوانب العمل الإداري					
11	بعض سلوكيات المشرفين تعيق عملية الإصلاح والتطوير					

					تحسين ظروف العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	12
					اعتماد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص والحد من الوساطة والمحاباة يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	13
لا اتفق أبدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	الإصلاح الهيكلي	ت
					يقوم قسم النشاط الرياضي والمدرسي بأعادة هيكله التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدرّس	1
					يعطي قسم النشاط الرياضي والمدرسي الفرصة للعاملين فيه لاكتساب المعارف والافكار للاستجابة للتغيرات والتحديات	2
					يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على تبسيط الاجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية	3
					يعمل قسم النشاط الرياضي والمدرسي على ايجاد ثقافه في الاداء بحيث يكافئ المديرون والموظفون المبدعون	4
					يتم تحقيق تعديلات وتحسينات جذريه في معايير الاداء	5
					يتم اشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الاهداف	6
					ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي التخطيط الإستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الاهداف ومواجهة التغيرات	7
					يتم اشراك المشرفين في صنع واتخاذ القرار	8
					تقلص فتره التكليف بالمواقع القيادية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	9
					وضع خطط تتلاءم مع الامكانيات والموارد المتاحة لتلك الاقسام	10
					اعادة تصميم الهياكل التنظيمية الإدارية وتدريب الادارات العليا وتطوير نظم المعلومات يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	11

ت	الرقابة والتفتيش	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق أبدا
1	يتم اصدار النظم واللوائح المناسبة والملائمة والتي تتسم بالمنهجية والوضوح					
2	تتم المساءلة والمحاسبة في حالة عدم الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة					
3	يتم تشكيل اللجان الدائمة التي يطلبها العمل بالنشاط الرياضي والمدرسي					
4	يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى اللجان المختصة					
5	ينتهج قسم النشاط الرياضي والمدرسي مبدأ الثواب والعقاب					
6	يعطى العاملون في قسم النشاط الرياضي والمدرسي الحق في التظلم والشكاوى في حال شعروا بالظلم					
7	يوجد نظام في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لاختيار الكادر بناءً على اسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها					
8	يوفر قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظام لتقييم اداء العاملين فيها					
9	تفشي الفساد الإداري في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري للعاملين فيها					
10	تدني الروح المعنوية للعاملين بسبب الاجراءات الرقابية مما يؤثر سلباً على سرعة الانجاز					
11	تدقيق اجراءات الصرف للنفقات من خلال اجهزه رقابية متخصصة					
12	التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري					
13	الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة					
ت	الشفافية والوضوح	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق أبدا

					يتم اعتماد الشفافية والمساءلة في عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	1
					الارتجال والعشوائية في التعامل مع العاملين يؤثر سلباً في واقع الإصلاح والتطوير الإداري	2
					تؤثر العلاقات الشخصية سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	3
					تكوين الجماعات (الانتماء التنظيمي) يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	4
					إدارة الوقت بصورة مثاليه تعزز من الإصلاح والتطوير الإداري	5
					تسويق الاعمال وعدم احترام الوقت يؤثر سلباً في الإصلاح والتطوير الإداري	6
					المحابة والتحيز في التعامل يؤثر على اداء العمل	7
					ان ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الاعراف المهنية واخلاقيات السلوك العام	8
					الروتين المعقد وبطء الاجراءات وضعف الاداء يوتر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	9
					رفع معنويات العاملين واتباع المركزية في الإدارة وزياد كفاءة الإدارة وفعاليتها يوتر في اداء العمل في الصورة الإيجابية	10
					تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بعمله التقويم المستمر لأداء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي	11
لا اتفق أبداً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	التطوير الإداري	ت
					يتوفر لدى اقسام النشاط الرياضي والمدرسي خطه استراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري	1
					يتم التركيز على التحسين المستمر لواقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي	2
					تهدف اقسام النشاط الرياضي والمدرسي إلى ارضاء وتلبية توقعات العاملين فيها	3



					تعمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على تطوير العلاقات العامة مع الاقسام والدوائر الاخرى	4
					تهتم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها	5
					يعتمد قسم النشاط الرياضي والمدرسي على فريق عمل في اداء المهام	6
					تقوم اداره اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بتحسين ظروف العاملين فيها	7
					عدم وجود خطط واضحة ومناسبه لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي يؤثر سلباً على العاملين فيها	8
					يعمل التطوير الإداري عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم	9
					يساعد التطوير الإداري في تغير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات	10
					التطوير الإداري هو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف المحيطة	11
					تطوير الجهاز الإداري يحتاج إلى امكانيات ذهنيه وفكريه وليس لإمكانيات ماليه فقط والذي يهيئ المناخ السليم للعمل والنجاح	12
					تعتمد اقسام النشاط الرياضي والمدرسي على اللجان في اداء الاعمال والمهام	13
					نظام الحوافز للعالمين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	14
					إهتمام الإدارة بالبحوث والدراسات والاستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الانسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها يساهم في تعزيز الإصلاح والتطوير الإداري	15
لا اتفق أبدا	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	اسلوب الإدارة	ت

					يتم تدريب وتطوير العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم بناءً على تقارير تقييم الاداء	1
					يتبع قسم النشاط الرياضي والمدرسي نظم للحوافز المادية والمعنوية	2
					يتم تكريم العاملين في قسم النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة التي تحفز العاملين فيها	3
					تقوم اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في تطبيق نظم المعلومات الإدارية	4
					تعتمد الإدارة على مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة والضغط الخارجية	5
					تهدف إلى تطوير وتغيير الادوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع اداري إلى وضع إداري أفضل	6
					تعمل على الكفاءة والفعالية في ممارسه العمليات وتسهيلها	7
					تعمل على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات العمل	8
					اعتماد الاسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية يؤثر سلباً على واقع الإصلاح والتطوير الإداري	9

ملحق (8)  
فريق العمل المساعد

مكان العمل	الاسم	ت
طالب ماجستير / جامعه ميسان	عباس حسن عبد علي	1
طالب ماجستير / جامعه ميسان	حسنين علاء محسن	2
طالب ماجستير / جامعه ميسان	احمد خالد حيدر	3
طالب ماجستير / جامعه ميسان	تيسير حسن علوان	4
طالب ماجستير / جامعه ميسان	مناف حسن زامل	5
طالب ماجستير / جامعه ميسان	مهدي عبد الحميد	6
طالب ماجستير / جامعه ميسان	سعد جاسم محمد	7
طالب ماجستير / جامعه ميسان	ستار نعيم هويدي	8

## ملحق (9) كتب تسهيل المهمة

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
UNIVERSITY OF MISAN  
COLLEGE OF PHYSICAL EDUCATION  
AND SPORT SCIENCE



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
وحدة الدراسات العليا

العدد / ٤٤٨  
التاريخ / ٢٠٢٢ / ١٣ / ٢٩



إلى / أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمنطقتين الوسطى والجنوبية

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...٠٠٠

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (اسعد رمضان باقر) أحد طلبة الدراسات العليا في كليتنا لغرض إكمال إجراءات بحثه الموسوم ((دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر العاملين فيها في المنطقتين الوسطى والجنوبية)).

شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية ..... مع التقدير

أ.م.د. حسن غالي مهاوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٢/١٢/٢٩

سخه منه إلى:

- ❖ مكتب السيد العميد - للتدخل بالاملاء مع التقدير
- ❖ مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا - للغرض أعلاه مع التقدير
- ❖ الدراسات العليا - للحفاظ مع الأوليات مع التقدير



Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
UNIVERSITY OF MISAN  
COLLEGE OF PHYSICAL EDUCATION  
AND SPORT SCIENCE



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
وحدة الدراسات العليا

العدد / ٥٥  
التاريخ / ١٨ / ٤ / ٢٠٢٣

الس / وزارة التربية / المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي  
م / تسهيل مهمة

فهدبكم أطيب التحيات :

تتقدم عمادة كليتنا بخالص التحية والتقدير لكم وهي إطار التعاون العلمي فيما بيننا راجين تسهيل مهمة طالب الماجستير (أسعد رمضان باقر) أحد طلاب الدراسات العليا في كليتنا لفرض اكمال إجراءات بحثه الموسوم ((دراسة واقع الإصلاح والتطوير الإداري لانقسام النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر العاملين فيها في المنطقتين الوسطى والجنوبية))، وتزويده بالأوليات الخاصة بأعداد المشرفين

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية ..... مع التقدير

أ.م.د حسن فالي مهراوي  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٣/٤/٨

نسخه منه إلى/

✦ مكتب السيد العميد ... لتفضل بالعلم والاملاح مع التقدير .  
✦ مكتب معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا ... لتفضل بالعلم والاملاح مع التقدير  
✦ المصادر

Email- [sport@uomisan.edu.iq](mailto:sport@uomisan.edu.iq)



IRAQ - MISAN - AL - AMARA  
العرال - ميسان - العراق

المديرية العامة للتربية الرياضية  
والنشاط المدرسي  
شعبة الإدارة  
العدد / ٢٠٢٣/٥/٢٠٢٣  
التاريخ / ٢٠٢٣/٥/٢٠٢٣



جمهورية العراق




إلى / جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
وحدة الدراسات العليا

م / إجابة

تحية طيبة.

لا مانع لدينا من تسهيل مهمة طالب الماجستير (اسعد رمضان باقر)  
حسب كتابكم ذي العدد ٥٥ في ١٨/٤/٢٠٢٣.  
نود اعلامكم بأن عدد المشرفين الفنيين في المنطقتين الوسطى  
والجنوبية (٢٣١) حسب اخر احصائية لدينا .

مع التقدير.

  
محمد إبراهيم عبولدي  
المدير العام/ وكالة  
٢٠٢٣/٥/٢٠٢٣

صورة منه الى /

- مكتب المدير العام.. للاطلاع مع التقدير.
- قسم الرياضة المدرسية / شعبة المراكز التدريبية.. للاطلاع مع التقدير.
- طالب الدكتوراه.



ملحق (10)

بعض من صور التجربة الرئيسية





Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Maysan  
College of Physical Education and Sports Science  
Postgraduate / Master's studies

# **Studying the reality of reform and administrative development for the departments of sports and school activity from the point of view of its employees in the central and Southern regions**

Thesis presented by

**Asaad Ramadan Baqer**

To the Council of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences - University of Maysan, which is Part of the requirements for obtaining a master's degree in physical education and sports sciences

Supervised by

**As.pro. Dr. Hassan Ghaly Mahawi**

**1444AH**

**2022 AD**



---

---

**Abstract**

**Studying the reality of reform and administrative development for the departments of sports and school activity from the point of view of its employees in the central and southern regions**

**Researcher**

**Asaad Ramadan Baqer  
1444AH**

**Supervising**

**As.Prof. Dr. Hassan Ghali Mahawi  
2022 AD**

---

---

**The presented contains five chapters**

**Which came in its first chapter**, the introduction and the importance of the research, and the researcher touched on it in detail, as well as the problem, objectives and fields of study, as well as the definition of interests.

**As for the second chapter**, it included the theoretical side, in which the researcher explained the variables and concepts of the study. The researcher touched on similar studies through one study, which is the study of Abdel Fattah Muhammad Ali Al-Ferjani.

**In the third chapter**, the researcher explained the research method used, relying on the descriptive approach to suit the nature of the problem. As for the study population, they are the supervisors of the sports and school activity departments for the academic year (2022-2023) in the sports and school activity departments of the central and southern regions, whose number is 231. As for the research sample, it was chosen In the intentional way, the supervisors of the sports and school activity departments for the academic year (2022-2023), and their number reached (170) supervisors whom the researcher was able to reach and who represent the research community.

**In the fourth chapter**, the results were presented, analyzed and discussed.

**As for the fifth chapter**, a number of conclusions were reached, the most important of which are

1. It was reached to build and apply a measure of reform and administrative development for sports and school activity supervisors in the central and southern regions.

2. There is an understanding of the necessity and importance of reform in the sports and school activity departments by the technical supervisors working in them.
3. Reform and administrative development in the departments of sports and school activity is a process and an urgent necessity to develop work in it.

**The recommendations were the most important:**

- 1- The researcher recommends the adoption of the measure of administrative reform and development for the sports and school activity departments, as it is a tool that helps those in charge of diagnosing weaknesses and strengths in those departments.
- 2- The researcher recommends supporting the sports and school activity departments and providing all requirements for the success of their work.
- 3- Developing and training workers in the sports and school activity departments through qualification, training and specialized courses.