



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي بالكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين

رسالة تقدم بها

كاظم ثابت أزغير خليفة

الى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ،جامعة ميسان

وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة .

بإشراف

أ . م . د جاسم علي محمد

2021م

أ.م. د افراح سعيد محمد

1442 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

بِسْمِ اللَّهِ
 الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة العلق: آية (1-5)

إقرار المشرف وترشيح لجنة الدراسات العليا

أشهد أنّ إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ :

**الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي بالكرة الطائرة من وجهة
نظر العاملين**

التي اعدھا طالب الماجستير (كاظم ثابت ازغير) قد أجريت تحت إشرافي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة ميسان ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة.

التوقيع

أ.م. د جاسم علي محمد

جامعة ميسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

2021 / /

التوقيع

أ.م. د افراح سعيد محمد

جامعة ميسان/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

2021 / /

بناءً على التوصيات المتوافرة نرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

أ. د محمد عبد الرضا كريم

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
جامعة ميسان كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

2021/ /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أنّ هذه الرسالة الموسومة بـ:

الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي بالكرة الطائرة من وجهة

نظر العاملين

التي اعدت من قبل طالب الماجستير (كاظم ثابت ازغير) راجعتها لغوياً ونحوياً وأصبحت بأسلوب لغوي سليم خالٍ من الأخطاء والتعبيرات اللغوية والنحوية غير الصحيحة، ولأجله وقعت

التوقيع:

الكلية:
التاريخ: 2021 / /

الاسم:
اللقب العلمي

إقرار المقوم الاحصائي

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة

الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي بالكرة الطائرة من وجهة

نظر العاملين

والمقدمة من طالب الماجستير (كاظم ثابت ازغير) تمت معالجتها من الناحية الإحصائية ، لذا اقر وأؤيد سلامة العمل والمعايير الإحصائية وكفايتها للمناقشة لاستيفائها كافة متطلبات الإحصائية ولأجله وقعت

التوقيع

الكلية :
التاريخ : 2021 / /

الاسم:
الجامعة : ميسان

إقرار لجنة المناقشة والتقييم

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة والتقييم بأننا قد اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة ب:
**الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء الاداري للاتحاد العراقي المركزي بالكرة الطائرة من وجهة
 نظر العاملين**

والمتقدمة من قبل طالب الماجستير (كاظم ثابت ازغير) وقد ناقشنا الطالب بمحتوياتها وفيما له علاقة بها،
 وانها جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة.

توقيع العضو:

أ. د

توقيع العضو:

أ. م. د

توقيع رئيس اللجنة

أ. د

صدقت الرسالة من مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة ميسان بجلسته المرقمة
 () والمنعقدة بتاريخ / / 2021

أ. د ماجد شندي والي

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

جامعة ميسان

التاريخ: / / 2021

الاهداء

إلى من خلقتني من العدم وسواني ، إلى من اطعمني ورباني ، إلى من سدد خطاي بحكمته وتدييره

إلى الباري عز وجل

إلى شفيع الأمة الذي جعل العلم نوراً إلى من جعل من الإسلام هدى ورحمة للمؤمنين إلى

الحبيب المصطفى (صل الله عليه وآله وسلم)

إلى من ضحت الاجيال من اجله

(بلدي العراق)

إلى سر وجودي والأنفاس التي أتتفسها كل يوم اطل الله في عمرهما

(والداي)

إلى الورود الزاهية في بستان حياتي

(اخوتي الاعزاء)

إلى الصابرة رفيقة الدرب التي ضحت بكل ما تملك

(زوجتي العزيزة)

إلى من ارجو من الله أن يريني خيرهم زينة حياتي في الدنيا

(أولادي)

إلى قلبي الثاني الذي يحيا خارج جسدي إلى من انتظرتها طول عمري ابنتي الغالية

(سارة)

اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الباري عز وجل على رعايته وعظيم فضله والحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة والسلام على سيد الخلق نبينا الاكرم محمد وعلى ال بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين ، بعد أن اكرمني الله تعالى في اتمام هذه الرسالة يطيب لي أن اتوجه بالشكر والعرفان والتقدير .

إلى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ميسان الموقرة والتمثلة بعميدها الأستاذ والدكتور ماجد شندي والي المحترم التي اعطتنا الفرصة في الخوض في هذه التجربة العلمية الراقية والتي تعتبر من أعظم التجارب التي خضتها في حياتي .

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى قسم الدراسات العليا المتمثلة بالأستاذ الدكتور محمد عبد الرضا والاستاذ المساعد الدكتور عدنان الذي ابدى كل المساعدة لنا كطلاب دراسات عليا وقدم كل التسهيلات التي ساعدني وبشكل كبير في انجاز هذا المشروع البحثي .

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى الأستاذين المشرفين الاستاذ المساعد الدكتور افراح سعيد محمد والاستاذ مساعد دكتور جاسم علي محمد الذين وقفا معي ورفداني بكل معلومة علمية يمتلكانها وكانا بحق كريمين علميا معي .

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى من وقف الى جانبي في كتابة رسالتي واتمامها على هذا الوجه واخص بالذكر الاستاذ المساعد الدكتور حسن غالي و المساعد الدكتور ازهار عبد الوهاب اللذان اغناني بكل ما يمتلكان من معلومة او نصيحة علمية وكان نعم الناصح ونعم السند فجزاهم الله خير الجزاء واکرمهم بالصحة والعافية ،

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير الى رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمون على تفضلهم قبول مناقشة رسالة الماجستير وتحملهم عناء قراءة الرسالة وتقويمها وما سيبدونه من آراء ستعزز الرسالة وتقود إلى اغنائها ،ومن واجب العرفان والامانة اتقدم بالشكر والتقدير إلى اساتذتي الافاضل في السنة التحضيرية المتمثلة بالأستاذ الدكتور مجيد جاسب و الأستاذ الدكتور رحيم عطية والاستاذ الدكتور رحيم حلو والاستاذ الدكتور محمد ماجد والاستاذ الدكتور محمد صبيح والاستاذ الدكتور ماهر عبدالله والاستاذ الدكتور رياض صيهود .

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى لجنة السمنر المتمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور محمد حسين حميدي فجزاه الله خير الجزاء .

كما يود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور مصطفى عبد الزهرة لما قدمه لنا من مشورات احصائية فجزاه الله خير الجزاء .

كما يود الباحث ان يتقدم بالشكر والتقدير الى الاستاذ حسين حمزة العبادي طالب كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بابل لما قدمه لنا من نصائح بحثية سديدة و كان له الدور في رصانة العمل البحثي فله مني كل الشكر وجزاه الله خير الجزاء .

كما لم يغيب عن ذهني الموسوعة الادارية الأستاذ الدكتور قصي فوزي والأستاذ مساعد دكتور فؤاد عبد المهدي والصدیق العزيز المساعد الدكتور محمد هادي علوان الذي كانت كل نصائحهم العلمية سديدة ورشيدة وكان لهم دور في رصانة العمل البحثي فله مني كل الشكر وجزاهم الله خير الجزاء .

كما يطيب للباحث ان يتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ عبد الكريم عبد عباس رئيس الاتحاد الفرعي في ميسان لكرة الطائرة لما قدمه لي من معلومات تخص بحثي فله مني كل الشكر وجزاه الله خير الجزاء .
وأخير اقدم شكري وتقديري الى زملائي من طلبة مرحلة الماجستير على كل ما قدموه من تعاون في تخطي الصعاب التي واجهتنا اثناء الدراسة وعلى حسن المعاشرة وطيب النفوس داعيا المولى عز وجل ان يوفقهم ويكتب لهم النجاح في حياتهم .

كما يدعوني واجب العرفان والوفاء والامتنان ان اتقدم بالشكر والتقدير الى ينبوع المحبة الدائم التي سهرت الليالي وتحملوا المصاعب والداي اطال الله في اعمارهم والى اخوتي الاعزاء الذين كانوا في جوارى طوال فترة الدراسة فجزاهم الله خير الجزاء

كما يدين الباحث بالشكر والتقدير واعتزازي الى زوجتي وافراد اسرتي لجهودهم وصبرهم الطويل ومؤازرتهم الفعلية لي وتوفير كل الامكانيات المادية والمعنوية طوال مدة الدراسة حفظهم الله من كل سوء وادامهم لي ذخر وسندا وعونا في الحياة فجزاهم الله خير الجزاء ، كما اتمنى ان اكون قد وفقت عند حسن ضن الجميع وكذلك رد الجميل الى كل من اعانني واعتذر لمن فاتني ذكره.

الباحث

مستخلص الرسالة

الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية أداء اتحاد الكرة الطائرة بالعراق

الباحث كاظم ثابت ازغير خليفة

المشرف

أ. م. د جاسم محمد

م 2021

المشرف

أ . م. د افراح سعيد محمد

هـ 1443

احتوى الفصل الاول على مقدمة البحث واهمية التي تتضح اهمية البحث من خلال التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية أداء اتحاد الكرة الطائرة بالعراق ومدى قدرة الإدارة العليا للاتحاد على احداث التغيرات التنموية والاقتصادية والاجتماعية .

كما تكمن مشكلة البحث بالرغم من الدور الحيوي الذي تؤديه الكثير من المؤسسات في عملية التنمية إلا أنه يعاني الكثير من المشكلات الادارية التي تلقي بضررها على الأداء الإداري. ومن خلال متابعة الباحث لواقع الإداء الرياضي لاتحاد الكرة الطائرة في العراق مما تبادر في ذهن الباحث التساؤل الاتي .

س: هل لغياب الرقابة الاستراتيجية الدور الفاعل في حدوث هذه المشاكل

كما يهدف البحث الى بناء وتطبيق مقياس الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري لاتحاد الكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين فيها كذلك التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

اذ انتهج الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب الحصر الشامل وذلك لملائمة طبيعة البحث حيث قام الباحث ببناء وتطبيق مقياسي الرقابة الاستراتيجية ومقياس الأداء الإداري على عينة مكونة 85 من العاملين في الاتحاد المركزي في كرة الطائرة وهم يمثلون نسبة (91.39) من مجتمع الاصل المكون من (93)

عضواً أدرياً وفنياً العاملين في الاتحاد كرة الطائرة وقد تم توضيح إجراءات بناء المقياسين ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحقيبة الاحصائية .

وبعد ما قام الباحث بتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها للوصول الى تحقيق اهداف البحث الرئيسية وهي بيان مستوى ظاهرتي الدراسة وايجاد علاقة الارتباط بينهما تضمن عرض نتائج المقياسين وتحليلهما ومناقشتها بعد تطبيقهما على عينة التطبيق المكونة من 70 عضواً من العاملين في الاتحادات الفرعية واللجان الفنية ، ومن نتائج الدراسة وجود مستوى عالي للرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري لاداء عينة البحث، وكذلك هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الرقابة الاستراتيجية والاداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة ومن اهم التوصيات يأمل الباحث من وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية بتفعيل المقياسين الحاليين وتطبيقهما على الاتحادات المركزية والمؤسسات الرياضية الاخرى للكشف عن مستوى الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الأداء الإداري ومن خلالهما يتم تصنيف الاتحادات المركزية بحسب النتائج .

A



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Misan

College of Physical and Sports Sciences

Strategic control and its role in the effectiveness of the performance of Volleyball Federation in Iraq

**Masteris thesis prsented by:
Kadhim Thabit Izghair Khalifa**

To the Council of the College of Physical Education and Sports Sciences –
University of Misan, which is part of the requirements for obtaining a
master's degree in physical education and sports science

Supervised by

A.M.D. Afrah Saeed M0hammad

Supervised by

A.M.D. Jassem Ali M0hammad

1442 هـ

2021 م

Strategic control and its role in the effectiveness of the performance of Volleyball Federation in Iraq

researcher

Kadhim Thabit Izghair Khalifa

Supervised by

A.M.D. Afrah Saeed M0hammad

هـ 1443

Supervised by

A.M.D. Jassem Ali M0hammad

م 2021

The study consists of five chapters:

The thesis consists of chapters one: contains the introduction to the research and the importance of which the importance of research is evident by identifying the role of strategic control and its role in the effectiveness of the performance of the Volleyball Federation in Iraq and the ability of the Federation's top management to bring about developmental, economic and social changes. The research problem also lies in the knowledge of the extent to which the senior management of the Volleyball Association enjoys the application of management principles in terms of control and the extent of their knowledge of modern management terms, and among these terms is strategic control, so knowledge of strategic control and the extent of its application was a problem that must be studied and identified, which helps in the development of work Administrative towards the better, which is required by the current stage.

C

Research also aims to

- 1-Building and applying the two measures of strategic control and administrative performance Volleyball Association.
- 2- Identifying the degree of the two measures of strategic control and administrative performance.
- 3-Identifying the correlational relationship between the two scales.

As for the areas of research, they are:

- 1- The human field: workers in the Volleyball Federation from sub-federations and technical committees, whose number is (93) Time domain:
- 2- from the period 12/10/2020 to 1/5/2021.
- 3- Spatial domain: the headquarters of the General Federation and sub-federations of volleyball in Iraq.

Chapter second

The second term has two axes The first axis included twenty theoretical subjects related to strategic control and administrative performance. As for the second axis, it included three previous studies, namely (the study of Laila Ibrahim and Samar Maher Al-Batroukh 2012), the second study (Ban Raed Abdullah Al-Ameri 2019) and the third study (Abdul Amir Abdul-Azim Zuhair 2019). Chapter fourthThe researcher used the descriptive approach in the comprehensive inventory method in order to suit the nature of the research, as the researcher built and codified the two measures of strategic control and the measure of administrative performance on a sample consisting of 85 workers in the Central Volleyball Federation and they represent a percentage (91.39) of the original community consisting of (93) administrative members Technically, workers in the Volleyball Federation have clarified the procedures for building the two scales, as well as clarifying the research community.

d

chapter fourth It included presenting, analyzing and discussing the results of the two scales after their application to the application sample. Chapter fifth As for the fifth chapter, which the most important conclusions and recommendations reached by the researcher.

- 1- There is a strong correlation between strategic control and administrative performance of the Volleyball Federation from the employees' point of view.
- 2- The results showed that the strategic control positively affects the administrative performance in the work of the higher management of the federation.
- 3- The study showed that the top management of the Volleyball Federation in Iraq enjoy a good level of administrative work from the employees' point of view
- 4- Through this study, it was found that strategic control is one of the most important functions of strategic management that helps the union or institution to achieve its goals in the fastest time and least costly.

Recommendations:

- 1- Putting the two current measures into the hands of the Ministry of Youth and Sports and the Olympic Committee to apply them to the central federations and sports organizations to check the level of administrative performance so that the central federations are classified according to the results and thus the operating unions are financially supported as the principle of reward and punishment.
- 2- Conducting a similar study from the point of view of the administrative bodies of first-class and excellent volleyball clubs to verify the effect of strategic control on the administrative performance of the work of the higher management of the Volleyball Federation and compare the two studies.
- 3- Increasing the interest of the Olympic Committee with the Ministry of Youth and Sports in strategic oversight according to renewed scientific foundations and raising the level of workers in the central federations and youth and sports directorates in Iraq.

الفصل الأول

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث واهمية

2-1 مشكلة البحث

3- 1 اهداف البحث

4- 1 فروض البحث

5-1 مجالات البحث

1-5-1 المجال البشري

2-5-1 المجال المكاني

3-5-1 المجال الزماني

6-1 تعريف المصطلحات

1- التعريف بالبحث:**1-1 مقدمة البحث واهمية :**

تعد الإدارة حجر الزاوية في نجاح اي مؤسسة وبمختلف مجالات الحياة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة والاقتصاد أم في التعليم أم في الرياضة أم في المجالات الحياتية الأخرى ، فالإدارة الرياضية شهدت تقدماً ملحوظاً في الآوان الأخيرة، حيث صار للرياضة علماً ادارياً مستقلاً له مفرداته وتخصصاته ، حيث تسعى المؤسسات الرياضية لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها المنشودة لتطوير مجالاتها من خلال اتباع مفاهيم الإدارة الحديثة . وان المهمة الأساسية للإدارة الرياضية هي جعل المؤسسة الرياضية ذات منجز عالي عن طريق توجيه الموارد البشرية والمالية نحو المسار العلمي الصحيح والرصين ولا يكن ذلك إلا عن طريق الاهتمام الجاد بالإداء الاداري .

إذ يعتمد الأداء الإداري الناجح على تطبيق مبادئ الادارة العلمية الحديثة وعناصرها ، والرقابة الاستراتيجية احد اهم العناصر الادارية للإدارة الاستراتيجية التي يقتضي تطبيقها للنهوض بالعمل الإداري للمؤسسات الرياضية من خلال اتباع نظام رقابي يتبنى الدقة والواقعية والشفافية مما ينعكس بشكل ايجابي على تفعيل أداء المؤسسة او الاتحاد الرياضي وهو ما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بشكل واضح ،وعلى هذا الأساس تكون الرقابة عامل قوة في تشجيع الفرد العامل على الأداء المميز داخل المؤسسة .

وتعرف الرقابة الاستراتيجية بوصفها العنصر الرابع من وظائف الإدارة الاستراتيجية الحديثة وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري اذ تتطوي على قياس نتائج عمل المرؤوسين والتأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الاهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه كما يستنتج من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين .فلو تمكنت الإدارة الاستراتيجية من قيامها بعمليات التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار على أحسن وجه فأنها دون شك لا تزال تفتقد إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الاهداف المنشودة، والتي تتمثل في إتمام الأنشطة كما هو مخطط لها ، وتتضمن عمليات مراقبة وتقييم

وتحسين النشاطات المختلفة داخل عمل المؤسسات مما يمكن مدير الرقابة الاستراتيجية من معرفة الانحرافات المحتملة قبل حدوثها، وتكمن أهمية البحث في بيان أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة في العراق وبيان دورها في ادامة عمل الأداء الإداري الناجح للوصول إلى تحقيق الاهداف لذا يتطلب من اتحاد الكرة الطائرة المتمثلة بالإدارة العليا بالتركيز على اهمية الرقابة الاستراتيجية في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الخطط من أجل متابعة وتنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها في الوقت المناسب والوصول إلى اقصى درجات النجاح في الأداء الداخلي والخارجي لاتحاد الكرة الطائرة في العراق.

1-2 مشكلة البحث:

من خلال متابعة الباحث لواقع الاداء الاداري لاتحاد الكرة الطائرة في العراق وعن طريق المقابلات الشخصي مع العديد من الحكام ومدربي وبعض اعضاء الاتحادات الفرعية والفنية كرة الطائرة وكذلك مشاهدة بعض المشاكل التي تحدث اثناء البطولات المحلية وجد الكثير من المشكلات الادارية التي تلقي بضلالها على الأداء الإداري والتي تتعكس بالنتيجة على عدم تحقيق الاهداف . مما تبادر في ذهن الباحث التساؤل الاتي

س:هل لغياب الرقابة الاستراتيجية الدور الفاعل في حدوث هذه المشاكل ؟

لذا ارتأى الباحث الخوض في هذه الدراسة للوصول إلى إجابة هذا التساؤل والوقوف على دور الرقابة الاستراتيجية في فاعلية الاداء .

1-3 اهداف البحث :

- 1- بناء وتطبيق مقياس الرقابة الاستراتيجية لاتحاد الكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين فيها .
- 2- بناء وتطبيق مقياس الأداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين فيها.
- 3- التعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري لاتحاد الكرة الطائرة في العراق .
- 4- تقنين مقياسي الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري لاتحاد الكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين فيها.

5- التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة في العراق .

1-4 مجالات البحث :

1-5-1 المجال البشري: العاملين في الاتحاد المركزي العراقي بالكرة الطائرة (أعضاء اللجان الفنية وأعضاء الاتحادات الفرعية)

1-5-2 المجال المكاني : مقرات الاتحاد المركزي والفرعي والقاعات الرياضي بالكرة الطائرة في العراق .

1-5-3 المجال الزمني : من 10 / 11 / 2020 الى 2 / 5 / 2021

1-5 تعريف المصطلحات :

الرقابة الاستراتيجية:

"هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء الفعلي ومقارنته مع

المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق اهداف الادارة الاستراتيجية"⁽¹⁾.

كما يعرفه Bienkowska" وهي وسيلة لدعم الادارة الاستراتيجية تمارسها اساسا المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم ذات الهياكل التنظيمية المعقدة ، ويتم تطبيقها من قبل مستويات الادارة العليا ، اذ كلما كانت المنظمات كبيرة الحجم واكثر تعقيدا في هياكلها كان هذا النوع من الرقابة مناسباً لها⁽²⁾.

كما يعرف الباحث: الرقابة الاستراتيجية هي أحد الوظائف الإدارية للإدارة الاستراتيجية التي تقوم بعملية

المتابعة للعمل الإداري عن طريق قياس الأداء والمقارنة مع المعايير الموضوعية للتأكد من أن الأهداف المرسومة قد حققت حسب ما خطط لها اضافة الى كشف الانحرافات و الاخطاء قبل تراكمها ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها لتقليل حجم الضرر، والرقابة الاستراتيجية ليست مجرد متابعة سير العمل بل يجب أن يؤدي العمل باستغلال أفضل الامكانيات و الحصول على أفضل النتائج وخاصةً في المجال الرياضي

(1) السكران ، بلال: التخطيط الاستراتيجي ، ط1، الاردن، عمان، 2010، ص306.

(2) Beinkowska ,A., Kral ,Z., & zablocka ,Kluczka , A., (2017), **IT tools in the strategic controlling process –Polish national study results** . In International Conference at Brno University of Technology , faculty of Business and Management .

الاداء الاداري:

" قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية واستغلالها بأفضل طريقة لتحقيق أهدافها ومفهوم الأداء هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق الاهداف وبالتالي تبرز اهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفة وتحمله المسؤولية لنجاح عمله" (1). وقد عرّفه عيد المسلم عن الشديفات "بأن الاداء هو النشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه او الاهداف المحددة له بنجاح" (2).

ويرى الباحث أن الأداء هو: فن التعامل مع العنصر البشري بما يتطلبه ذلك الفن من مهارات وقدرات ومواهب شخصية إلى جانب الأسس العلمية في استثمار الطاقات والامكانيات المتاحة بالشكل الأمثل .

(1) توفيق عبد المحسن: تقييم الاداء مدخل جديد لعلم جديد، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 1990، ص 65.

(2) محمود عبد مسلم الصليبي : الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية ، ط1، عمان، دار الراجحة للنشر، 2008، ص124.

الفصل الثاني

2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة

1-2 الدراسات النظرية

1-1-2 الرقابة الاستراتيجية

2-1-2 مفهوم الاداء

3-1-2 الاداء الاداري

4-1-2 المهارات الادارية

5-1-2 الاتحادات الرياضية

2-2 الدراسات السابقة

1-2-2 دراسة فؤاد عبد المهدي محمود علي الحمداني

2-2-2 دراسة بان رائد عبد الله العامري

3-2-2 دراسة عبد الامير عبد عظيم زهير

2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة

2-1 الدراسات النظرية

2-1-1 مفهوم الرقابة

"وردت كلمة الرقابة في العديد من المصادر اللغة العربية سواء كانت بنفس اللفظ "رقابة " أم بتصريف الفعل "رqb" فورد في لسان العرب أن الرقيب من أسماء الله تعال وتعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء ورقب الشيء بمعنى حرسه ومن ذلك رقيب القوم أي حارسهم وهو الذي يشرف على المراقبة ليحرسهم وفي الحديث أرقبوا محمداً في أهل بيته أي احفظوه فيهم ، و الترقيب هو الانتظار وجاء الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله أي اخافه "(1)

كما إشارة (طاهر) "للرقابة هي نشاط منظم تهدف من خلالها الإدارة الى جعل الخطط والانشطة تتسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة ، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيل لضمان النتائج المرغوبة ، وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤثر أسباب هذه الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح "(2).

ويبين شعلان الشمري الرقابة " هي تلك المهمة من الوظائف الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداء المنجز لتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط وفي ظل الاستراتيجيات المرسومة مسبقا واتخاذ الإجراء اللازم في حال وجود تفاضل أو اختلاف ، كما تعرف بانها قياس وتصحيح أداء الانشطة المسندة إلى المرؤوسين للتأكد من أن الأهداف المشروعة والخطط التي صممت للوصول اليها قد تحققت "(3).

(1) ابن المنظور :لسان العرب والمحيط ، لبنان ، بيروت ، دار لسان العرب ،1970.

(2) طاهر محسن و وائل محمد : الإدارة الاستراتيجية ، ط 1، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2007 ، ص 465

(3) شعلان الشمري : مفاهيم في الادارة ، ط 1 ، السعودية ، جدة ، 2012 ، ص 83 .

2-1-2 الرقابة الاستراتيجية:(1)

"الرقابة أحد الوظائف المهمة في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها عملية تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف القيام بنشاطين متتابعين. الأول : تقييم أداء المؤسسات فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها (الاهداف تساوي النتائج) .

الثاني : اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء حيث تبدأ عملية اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة " feed back للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى الى النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب .

كما يرى الدكتور مفتي ابراهيم بأن " الرقابة تحقق بعدين مهمين في الهيئات الرياضية هما(2)"

- 1- تحقيق الوقاية : إذ تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الاخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها .
- 2- تحقيق تنمية الكفاية : إذ تهدف الى التأكيد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية . "

1-2-1-2: اهمية الرقابة الاستراتيجية:(3)

" تتمثل اهمية الرقابة الأساسية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز الاهداف الأساسية لأي مؤسسة من خلال مراقبة وتقييم عملية الإدارة لذا تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تطوير الأداء بفاعلية وكفاءة

(1) احمد عطا الله القطامين: مصدر سبق ذكره ،2003، ص161.

(2) مفتي ابراهيم حماد: تطبيقات الادارة الرياضية ، مصر - القاهرة مركز الكتاب للنشر ، 1999م ، ص123.

(3) سليم بطرس :اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة ، ط1، لبنان، بيروت، دار الريبة للنشر والتوزيع،2009، ص95.

وذلك لتجنب الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول حيث تظهر لنا أهميتها من خلال مما يأتي :

1- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً ، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة .

2- ان عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة واساليب تنفيذها .

3- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو مطلب اساسي لقيام بوظيفة الرقابة .

4- أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته اي في يومه يصبح خطأ كبير في اليوم التالي وبهذا فان وجود نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الاخطاء في وقتها ومحاولة التغلب عليها

5- الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ، ولهذا اصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين."

و يرى الباحث نحن اليوم بحاجة ملحة إلى الرقابة الاستراتيجية في العمل الرياضي من أجل المتابعة المستمرة والعمل على تصحيح الاخطاء الإدارية للوصول الى أفضل النتائج بأقل تكاليف في الجهد والأموال و من أجل

تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا وبالتالي تحقيق الإبداع في العمل الإداري الرياضي.

2-1-2: أهداف الرقابة الاستراتيجية: (1)

"تسعى الرقابة إلى تحقيق عدة أهداف كما أشار إليها كل من الطراونة حسين وعبد الهادي توفيق.

1- اكتشاف الاخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها ، والمعالجة والتصحيح الفوري لها .

2- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين ، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية .

(1) الطراونة حسين وعبد الهادي توفيق: الرقابة الادارية ، الاردن ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2011، ص225.

3- التعرف على المشكلات والعقبات ، وتحديد الاسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول .

4- التأكد من العمليات الادارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة .

5- التأكد من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الاسراف والهدر عن الانحرافات السلوكية".

كما أشار السيد محمد الجواهري الى أن هناك أهداف أخرى تتمثل في⁽¹⁾

1- التعرف على سير العمل الإداري واكتشاف الاخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب

العاملين مما يؤثر على مدى كفاية اداء العمل التنفيذي .

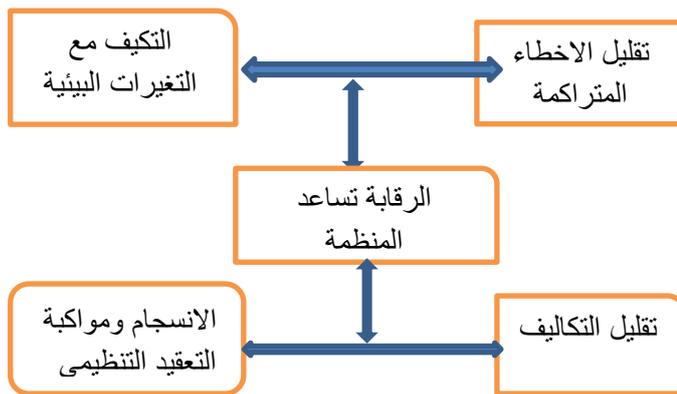
2- التأكد من ادراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها

حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه ، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة .

3- التأكد من احترام الحقوق المقررة للأفراد والعاملين واحترام مبدأ المساومة أمام القانون ، وان الخدمات

تؤدي للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات دون تعسف أو استغلال للسلطات .

وهناك أهداف أخرى كل من صالح مهدي العامري ، والطاهر محسن الغالبي في الشكل الآتي



الشكل رقم (1)

يبين اهداف الرقابة الاستراتيجية

⁽¹⁾ محمد الجواهري : دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار ، ط1، مصر ، الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي ،

أ- التكيف مع التغيرات البيئية :

لقد أصبحت بيئية منظمات الأعمال اليوم معقدة و مضطربة وكل المنظمات تواجه التغير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكله فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق . وبسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة او بيئتها وهذا الاحداث تعوق الوصول وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد .

ب- تقليل تراكم الاخطاء :

إن الاخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا ولكن تراكم هذا الاخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة . إن المعالجة يجب أن تكون اولاً بأول ، وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد، لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

ج- تخفيض التكاليف :

إن التكيف مع التغيرات في المجال الرياضي تؤدي إلى تقليل التكاليف وتقليل الاخطاء إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال ومن خلال وضع معايير للأداء الرياضي .

2-1-2-3 مستويات الرقابة الاستراتيجية:⁽¹⁾

هناك "عدة مستويات للرقابة الاستراتيجية والتي تهدف إلى تقييم أداء المؤسسة وأحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية ، وتصنف الرقابة الى ثلاث مستويات :

أولاً- الرقابة على المستوى الاستراتيجي :

(1) احمد عطا الله القطامين: مصدر سبق ذكره ،2003، ص161.

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى احكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى الى خدمته .

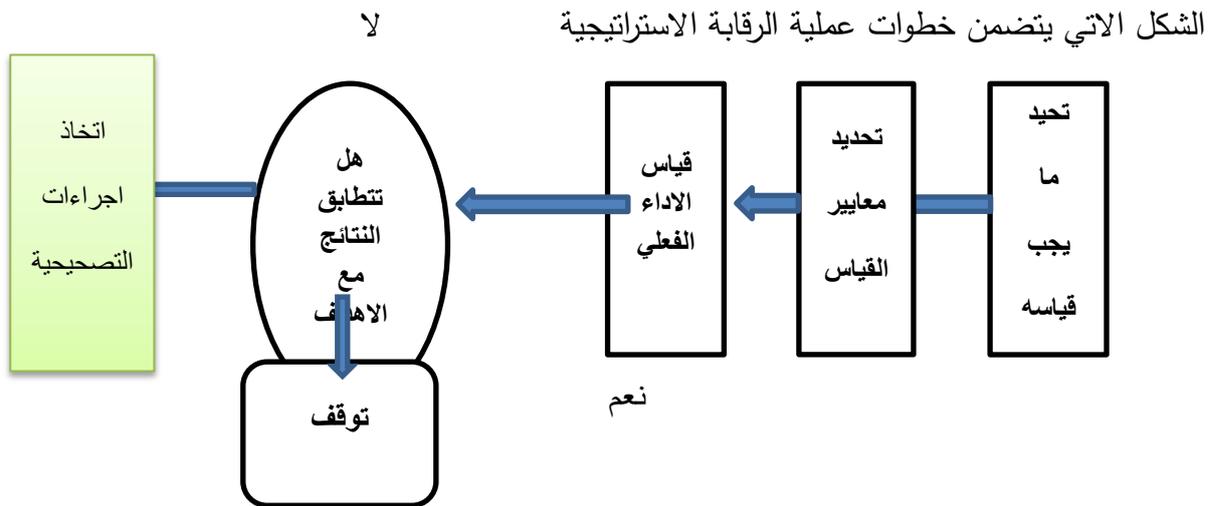
ثانيا _ الرقابة على مستوى التكتيكي :

يمارس هذا المستوى من قبل الإدارة الوسطى ويهدف الى أحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة ، ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن النتائج لأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها .

ثالثا _ الرقابة على مستوى التشغيلي :

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى أحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى ، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد"

2-1-2-4: خطوات الرقابة الاستراتيجية:⁽¹⁾



الشكل رقم (2)

يبين خطوات الرقابي الاستراتيجية

(1) احمد عطا الله القطامين : مصدر سبق ذكرة ، 2003، ص162.

الخطوة الأولى : تحديد ما يجب قياسه :

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقييم . ومن شروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة ما يلي :

- 1- ان العناصر التي يتم أحكام الرقابة عليها أن تتصف بالقدرة للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات .
- 2- ان يتم التركيز على العناصر ذات الاهمية الكبرى او الصغرى التي تعبر عن مفاصل اساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة .

الخطوة الثانية : تحديد معايير لقياس الاداء :

ان هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الاهمية وذلك، لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية ، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الاداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب ."

الخطوة الثالثة : قياس الاداء الفعلي الحالي:

"ان الخطوة الثالثة هي ما حصل أو ما انجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الاقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً"⁽¹⁾.

الخطوة الرابعة : مقارنة نتائج الاداء الحالي مع المعايير.⁽²⁾

"اي التأكد من صحة المعادلة (النتائج تساوي الاهداف) وتهدف هذا الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا ، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت ، إما اذا لم تتطابق فنتنقل إلى الخطوة الخامسة والأخيرة .

(1) صلاح مهدي ، طاهر محسن : الإدارة والاعمال ، ط 2 ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 231.

(2) احمد عطا الله القطامين : مصدر سبق ذكره ، 2013، ص 165.

الخطوة الخامسة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إذا كانت نتائج الأداء لا تطابق مع الأهداف عندها لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة :

- 1- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف حقيقية وتتطلب اجراءات تصحيحية لتصويبها ام لا ؟ اي هل الانحرافات بين النتائج والأهداف تقع خارج نطاق مدى التسامح مع الاخطاء
- 2 - هل الاخطاء التي انتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها هل الأهداف كانت مبالغ فيها ؟ ام هل الخطط الاستراتيجية والسياسات التي وظفت في انجاز العمل كانت غير مناسبة او غير فعالة ؟ (مرحلة التخطيط الاستراتيجي) .

2-1-2-5: اساليب الرقابة الاستراتيجية⁽¹⁾

بصفة عامة هناك " عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يأتي :

اولا : الرقابة التي تعتمد على الموازنات والاساليب المالية والمحاسبية :مثل اساليب التحليل المالي ، تحليل المصادر والاستخدامات المالية ، وأساليب قياس الكفاءة والفعالية .

ثانيا : الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات :مثل : التقارير الخاصة و الإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الادارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية واسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات والمسار الحرج الذي يربط بين الانشطة الحرجة .

(1) نعمان عبد الغني ،حمروش احمد :الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية ، ط1 ،الجزائر،عين مليه ،دارالهدى للطبع والنشر ، 2017 ،ص155.

ثالثا: الرقابة التي تعتمد على المعايير الكمية : هي التي تستخدم الارقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تسند الى عامل الكمي مثل (حجم الانتاج - حجم الايرادات -حجم المبيعات - حجم الارباح).

رابعا: الرقابة التي تعتمد على المباشر وغير مباشر : وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة او وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة من عدمه ويجب أن تتوفر عدة شروط في وسائل الرقابة مثل :

1- - مراعاة الموقف فمثلا (يجب ان يكون لنظام الرقابة الاستراتيجية نظرة مستقبلية وتأريخيه في الوقت نفسه وهذا يحتاج إلى بناء خطط استراتيجية موفقيه بمعنى تصميم عدة بدائل مقدما لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية يمكن تبنيها بسهولة ويسر في ضوء المواقف الفعلية).

2- التناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الادارية وشخصيات المدربين والمسؤولين والهياكل التنظيمية واطهار الاستثناءات في النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة .

3- أن يكون العائد من الرقابة أكبر من تكلفتها .

4- مراعاة عائد واثر الاستراتيجية لأنه يحتاج في تحديده الى وقت طويل نسبيا .

5- مراعات أغلب القرارات الاستراتيجية يصعب الغاؤها او تعديلها بمجرد البدء في التنفيذ أو اثناء التنفيذ."

2-1-3-6 خصائص الرقابة الاستراتيجية ".(1)

1- يجب أن تتضمن اختيار مراكز رقابية استراتيجية سليمة ، من ناحية النقاط الخطرة والمهمة ،والتي تساعد إدارة المنظمة على التحكم في أعمال تنفيذ الاستراتيجية والتميز بينها ، ومعرفة الملائم أوغير ملائم .

2-المرونة الرقابية والاستجابة لما يطرأ من تغيير أو تبديل أو تطور في البيئة والمنظمة ، اذ تعد سمة ضرورية للمحافظة على فاعلية الأنظمة الرقابية .

(1) جواد، شوقي ناجي : المرجع المتكامل في ادارة الاعمال ، منظور كلي ، ط1، الاردن ، عمان ،الحامد للنشر والتوزيع 2010،ص354.

- 3- السرعة في إظهار الانحرافات هي السمة الضرورية التي يجب ان تتمتع بها الأنظمة الرقابية ، إذ يجب أن يتسلم القائد الإداري المعلومات الواردة من التغذية العكسية في وقت يمكن من تجاوز المعوقات والمشكلات .
- 4- تتأغم الرقابة مع الأهداف المنشودة واستراتيجية القائد الإداري المعتمدة ، إذ يتوقف عمل الرقابة على الخطط الموضوعية والاستراتيجية المختارة وبما يحقق الاهداف المرغوبة .
- 5- الميزة الاقتصادية للرقابة ، إذ إن مخرجات أي نظام يجب أن تكون ذات منافع وعوائد ومردودات اقتصادية للمنظمة ، بمعنى ان النظام الرقابي يجب ان يكون غير مكلف ولا يستنزف الكثير من الوقت .
- 6- الوضوح والفهم والابتعاد عن التعقيد والغموض، إذ ان الانظمة الرقابية إذا ابتعدت عن هذه الخاصية فالخفاق والفشل يكونان من نصيبها .
- 7- تأشير الإجراءات التصحيحية ، لا يكفي الابلاغ عن الانحرافات انما يتوجب على الانظمة الرقابية أن تحدد موقعها ، ومن المسؤول عن حدوثها ، ومعرفة ما يجب فعله لمعالجتها .
- 8- التوجه الموضوعي للرقابة ، يجب أن تكون المعايير والمقاييس الموضوعية لأعمال الرقابة ذات دلالات علمية واقعية غير خيالية وتخمينية ، وأن تبتعد عن التحيز غير الموضوعي المتأثر بعامل الشخصية ."

2-1-2-7 الفرق بين الرقابة الادارية التقليدية والرقابة الاستراتيجية :⁽¹⁾

- 1- الرقابة الإدارية تزود بمعلومات مضللة أحياناً لإتخاذ القرار بسبب اعتمادها على المقاييس المالية التقليدية التي تعتمد بدورها على نتائج النشاطات والسجلات السابقة وهذا قد يتعارض مع الأهداف الاستراتيجية .
- 2- الرقابة الادارية التقليدية لا تقي بالمتطلبات الاستراتيجية لمنظمات اليوم بسبب ثبات المقاييس وأدواتها على عكس الرقابة الاستراتيجية، لأنها تستخدم الأساليب الغير مالية ، كبطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على اكثر من بعد .
- 3- الرقابة الإدارية تشجع على التفكير قصير الامد ، لأنها تواجه مشكلة التشاؤم بالنسبة للوقت والتحدي الحرج لتحقيق التوازن بين المدة الطويلة والقصيرة على العكس من الرقابة الاستراتيجية تشجع على التفكير رطويل الامد.
- 4- الرقابة الإدارية تهتم بالمقاييس المالية فيها محور الزبون والمنافسين ، وتركز على العوامل الداخلية وتتجاهل التأثيرات الخارجية على العكس من الرقابة الاستراتيجية تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية وبيئة الصناعة.
- 5- الرقابة الإدارية التقليدية تكمن المدة الزمنية سنة فأقل على العكس من الرقابة الاستراتيجية تكون المدة الزمنية أطول ، إذ تتراوح بين عدة سنوات واكثر.
- 6- الرقابة الإدارية تكون فيها المقاييس كمية على عكس الرقابة الاستراتيجية تكون فيها المقاييس كمي ونوعي
- 7- تتم المعالجة في الرقابة الإدارية بعد انقضاء الفترة الزمنية على عكس الرقابة الاستراتيجية تتم فيها فاعلية المعالجة أول بأول أي في وقت تشخيص الخطأ (متزامنة) .

(1)الفرا، عاهد بسام ، الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية، غزة ، 2015،ص37.

2-1-3 مفهوم الاداء :

"يشيع مفهوم الأداء في اللغة "الى عمل أو انجاز أو تنفيذ ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه .ويقصد "بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"⁽¹⁾ كما يعرف الأداء "النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول ،أو هو سلوك عملي يؤدي إلى درجة البلوغ الأهداف المخططة ، أي درجة الانجاز بكفاءة عالية "⁽²⁾ كما يعرفه عاشور علي بأنه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله ،ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد ونمط الأداء "⁽³⁾.

و يعرفه محمد مرسي بأن "الاداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي ،الدافعية الفردية ، ومناخ أو بيئة العمل ،والقدرة على انجاز العمل "⁽⁴⁾.

كما اتفق الباحث مع ما أكده توفيق محمد على أن الجانب الرياضي يحتاج إلى الأداء الجيد من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسات الرياضية ومنها: الإدارة العليا في الاتحاد المركزي لكرة الطائرة في العراق

(1) توفيق محمد عبد المحسن : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء ، مصر ، القاهرة ،دار الفكر العربي ودار النهضة،2006. 167 .

(2) احمد سيد مصطفى : الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغير الاستراتيجي، مصر، القاهرة ، الناشر المؤلف،2005،ص323

(3) عاشور احمد: السلك الانساني بالمنظمات ،ط1،الاسكندرية ،دار المعارف الجامعية،2005،ص26.

(4) محمد مرسي ، زهير الصباغ ، إدارة الاداء والدليل الشامل للأشراف الفعال،السعودية ، الرياض، معهد الادارة العامة ، 1989، ص271

2-1-3-1 عناصر الأداء: (1)

"عناصر تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول إلى أداء جيد.

1- نوعية العمل : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

2- كمية العمل المنجز : نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة مقدار هذا الانجاز .

3- المثابرة و الوثوق : وتشمل القدرة والجدية على العمل وقدرة الإداري على تحمل مسؤولية انجاز الاعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الإداري للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

و يرى الباحث أن في المجال الرياضي يحتاج إلى قدرة الاداري الرياضي على أن يكون العمل المنجز ذات نوعيه جيدة وهذا يتطلب المثابرة والجهد الزائد من أجل تحقيق الأداء الرياضي الأمثل ."

2-1-3-2 مكونات الاداء(2)

وهناك مجموعة من المكونات تصنف الى ثلاث مجموعات وابرزها :

1- الكفاءة : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج و تربط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف .

2- الفاعلية : تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بشكل جيد لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد .

(1) غربي علي واخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط1، مصر، القاهرة ، دارالنصر للنشر والتوزيع ، 2009 ،ص26.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة :ادارة وتقويم الاداء الوظيفي ،ط1، الاردن، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013،ص85

3- البعد الإنساني : إضافة إلى الكفاءة والفاعلية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مدى اهتمام مدير المؤسسة بالعمليين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تعزيز التزام العاملين بانتمائهم و تعاونهم مما يساعد على نجاح المؤسسة الرياضية .

2-1-4: الأداء الإداري :

كثير من الدراسات التي تتناول موضوع الأداء الإداري سواء أكان إدارياً أم تنظيمياً حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها على مدى نجاح الإدارة العليا في إدارة المؤسسة الرياضية ، حيث يرى (دركر) : "أن يمكن تقويم الأداء سواء للمؤسسة أو للأفراد من خلال هذين المصطلحين الكفاءة والفاعلية ، حيث أن "الكفاءة تعني انجاز الأعمال بطريقة صحيحة ،أما الفاعلية هي انجاز الأعمال الصحيحة ، والفرق كبير بين المعنيين"⁽¹⁾.

و يعرفه مصطفى حسين ، : "هو ذلك الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم يمارس من خلال دوراً اجتماعياً ويؤثر على جماعة من الأفراد، ومحور عمل الإداري هو اتخاذ القرارات في حد ذاته يعني تحويل خطط وبرامج واهداف المؤسسة إلى مجموعة من التصرفات تتعلق باستخدام الإداري للإمكانات المتاحة بشرية كانت أو مادية ، وفي هذا العمل يقوم الإداري بوظائف الإدارة جميعها ، تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .ويشبه السيد الهواري الإداري بقائد الفرقة الموسيقية (المايسترو) فهو قد لا يجيد العزف على جميع الآلات الموسيقية ، ولكنه يقوم بتنسيق أداء العازفين لكي تخرج المقطوعة الموسيقية في صورة جماعية ممتعة ؛ لذا يعتبر الإداري أداة ربط أجزاء وتجميع للجهود والموارد الأخرى بهدف تحقيق التكامل والتناغم والتعاون للوصول بهذه الأجزاء الى أن يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائه"⁽²⁾.

(1) طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى : مقدمة في الإدارة الرياضية ، مصر، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1997،ص10.

(2) مصطفى حسين ،محمد متولي : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، ط2، مصر، مكتبة الانجلو المصرية للنشر ،2001،

وللأداء في المجال الرياضي عدة أساليب لإدارته : نذكر منها ، الخطوات الرئيسية التي اقترحها (ماريون هاينز) وهي :⁽¹⁾

الخطوة الأولى : وتشمل وضع التوقعات للأداء فيما يخص معنا العمل المراد القيام به وواجباته وحجمه والإجراءات التي يجب أن يتبناها وأسلوب العمل وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات العمل الإداري .

الخطوة الثانية : وتشمل مراقبة الانجاز أو التقدم في هذا الأداء من خلال التركيز على النتائج التي تم تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار بإمكانية أن يتحول هذا التركيز إلى تفاصيل نشاط العاملين والاجراءات المستخدمة اذا ما لوحظ نقص أو قصور في النتائج المستهدفة ويتم ذلك خلال كل مراحل الأداء .

الخطوة الثالثة : وتشمل تقويم نتائج الأداء فمن المنطقي أن يقارن ما حققه الأداء من نتائج بما هو مستهدف حيث أن القدرات التقييمية لا تأتي إلا من خلال مثال هذه المقارنات . إلا انه تجدر الإشارة الى الضرورة الاستخدام الأسس وقواعد تقييمية ثابتة في المقارنة بين الأداء الأفراد فيما بينهم أو في أداء الفرد نفسه باختلاف الظروف ، حتى تكون القرارات التقييمية ملائمة من حيث الموقع والتوقيت الذي يستلزم الأمر تحسين الأداء فيه .

الخطوة الرابعة : وتشمل تقديم التغذية المرتدة عن الأداء والتي تتم ذاتياً او خارجياً أو الاثنين معا من خلال لقاءات تقويم الأداء الدورية ونود الإشارة إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً في نتائج الدراسات التي اجريت على الفرق بين مصادر التغذية المرتدة في العمل الاداري ودورها في التقويم الأداء ، إلا أن ما يعنينا في هذا الشأن أن ما يصدر من قبل الجهة المشرفة من توجيهات تقييمية في بعض الأحيان لا يحقق الغرض التقييمي منه

⁽¹⁾ طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى : المصدر السابق نفسه، 1997، ص10.

وذلك لارتباطه بموقف أو أسلوب طرح التوجيه ، خاصة في مستويات الإدارة الدنيا ، حيث غالباً ما يكون

التوجيه مرتبطاً بالمهارات الفنية أكثر منه ارتباطاً بباقي مهارات العملية الإدارية

الخطوة الخامسة : وتشمل اتخاذ القرارات الإدارية ، والتي يجب أن تنطلق من تقويم فاعلية الأداء للأفراد

ومن هنا قرارات أو نقل أو الاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القرارات التي تمثل إلى جانب أهميتها

كأحدى الخطوات الرئيسية في النموذج المقترح مصدراً من مصادر التغذية التي تحقق تحسناً في فاعلية الأداء

2-1-5: المهارات الإدارية: (1)

هناك عدد من المهارات الأساسية التي يحتاجها الإداري لتحقيق أهدافه بنجاح وهي :

أولاً : المهارات الذاتية : ويقصد بها الصفات الشخصية والقدرات العقلية التي يتمتع بها المدير ولما لها من

الأثر الكبير في تحديد اتجاهات واستجابات العاملين .

ثانياً : المهارات الإنسانية : وتعني قدرة المدير على التعامل مع العاملين ، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل

الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب جهود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، وهي تعد

أكثر صعوبة من المهارات الأخرى لما تتطلبه من التعامل مع الأفراد في مجال العلاقات الإنسانية التي

تتصف في التعقيد والتغيير والتنوع

ثالثاً : المهارات الإدراكية: وتعني قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده ككل ، وفهمه للترابط بين أجزائه

ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ، وقدرته على تصور العلاقة بين

المؤسسة ككل بالمجتمع ، وهي من المهارات الأكثر أهمية للمستويات العليا .

رابعاً: المهارات الفنية : وتعني المعرفة المتخصصة في فرع من الفروع العمل والكفاءة في استخدام هذه

المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ، وترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي في الإدارة ، وما

(1) أنس كشك: علم النفس الإداري ، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب ، ط1 ، 2009 ، ص12-15

تستند اليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية ، إذ يمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة ومن أهم السمات المرتبطة بها :

- 1- القدرة على تحمل المسؤولية .
- 2- الفهم العميق والشامل للأمور .
- 3- الايمان بالهدف وأمكانية تحقيقه .

2-1-7 الاتحادات الرياضية

تعد اللجنة الاولمبية الدولية أعلى مؤسسة دولية رياضية في العالم ، وهناك هيئات دولية رياضية تابعة للجنة الاولمبية الدولية ، وهذه الهيئات تتمثل بالاتحادات الرياضية الدولية ، و الاتحاد الدولي لكرة الطائرة واحداً من هذه الاتحادات التابعة للجنة الاولمبية الدولية ، إذ يختص عمله بالتنظيم والاهتمام بلعبة كرة الطائرة ، وينتمي لاتحاد الدولي لكرة الطائرة ، اتحادات رياضية وطنية في كل بلد بمفرده يختص بالاهتمام باللعبة الرياضية التي تنظم من قبل الاتحاد الدولي لكرة الطائرة الذي ينتم إليه الاتحاد الوطني ، إذ اشار سيد هوارى " يتمتع الاتحاد الدولي بصفة قانونية ، وكما يتمتع كل اتحاد رياضي وطني بصفة قانونية يمنحها له المشرع الوطني في البلد الذي ينتمي اليه ذلك الاتحاد" (1).

و عرفة رضوان علي الاتحادات الرياضية "هي الهيئة التي تتكوم من مجموعة أعضاء تم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من قبل الهيئة العامة التابعة للاتحاد ، وتعتبر الهيئة الإدارية المنتخبة من قبل الهيئة العامة للاتحاد السلطة التنفيذية العليا لسياسات وأهداف الاتحاد" (2).

(1) سيد هوارى : الإدارة ، مصر ، مكتبة عين الشمس ، 2001 ، ص35.

(2) رضوان علي اسماعيل : التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الاردن واليمن)

اطروحة دكتوراء، الجامعة الاردنية ، 2009 ، ص9

"اما الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفرعية فيتألف من مجموعة صغيرة من الأعضاء الذي يحددهم الاتحاد المركزي لا يزيد عن خمسة أعضاء ولا يقل عن ثلاث أعضاء ، كما تكون فترة عضوية الاتحاد أربع سنوات (دورة اولمبية) " (1)

و يعرف الباحث الاتحادات الرياضية هي هيئات إدارية منتخبة ومرخصة من قبل اللجنة الاولمبية الوطنية التابعة الى اللجنة الاولمبية الدولية ولها الحق في الاشتراك في الدورات الاولمبية بعد موافقة اللجنة الوطنية للبلد ومنها اتحاد كرة الطائرة في العراق .

2-1-7-1 أهداف الاتحادات الرياضية : (2)

1- وضع السياسة العامة لنشر ورفع مستوى اللعبة .

2- إدارة شؤون اللعبة في جميع النواحي الاقتصادية والادارية والرياضية .

3- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب .

4- اكتشاف وصقل المواهب وتجميعها

(1) منذر هاشم الخطيب ،عبدالله المشهداني : التنظيمات الادارية ، ط1، بغداد، جامعة بغداد ، ص245

(2) عصام بدوي :موسوعة التنظيم في التربية البدنية ، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2001، ص76.

2-2: الدراسات السابقة:

2-2-1 دراسة فؤاد عبد المهدي محمود علي الحمداني⁽¹⁾

(دراسة تحليلية لواقع النظام الرقابي الإداري للأندية الرياضية بالملاكمة من وجهة نظر الهيئات الإدارية لأندية الملاكمة)

❖ اهداف الدراسة :

1-بناء مقياس خاص بنظام الرقابة الإدارية للهيئات الإدارية في الاندية الرياضية الراعية للملاكمة من وجهة نظر الهيئات الإدارية لتلك الاندية.

2- التعرف على مستوى الرقابة الإدارية في الاندية الرياضية الراعية للملاكمة من وجهة نظر الهيئات الإدارية لتلك الاندية وفي المنطقتين الوسطى والجنوبية

❖ منهج وعينة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي وتألف مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الادارية للأندية الممارسة لرياضة الملاكمة ، في وسط وجنوب العراق والبالغ عدد عينة البحث (260) عضواً إدارياً يمثلون نسبة (26.80) من عينة الأصل تم اختيارهم بالطريقة العمدية .

❖ أهم الاستنتاجات:

1- وجود تباين في الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان .

2- ان عينة التطبيق قد قيمت الاندية الممارسة للعبة الملاكمة بحسب مستويات الاستبيان وبالترتيب للقيم الآتية :أن أغلب المقيمين من أعضاء الهيئات الإدارية في مستوى جيد ومن ثم متوسط ، ومن بعدها مستوى مقبول ثم مستوى ضعيف و اخيراً مستوى جيد جداً .

(1) فؤاد عبد المهدي محمود : دراسة تحليلية لواقع النظام الرقابي الإداري للأندية الرياضية بالملاكمة من وجهة نظر الهيئات الإدارية لأندية الملاكمة ، رسالة الدكتوراه ، جامعة البصرة ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، 2018،

❖ مناقشة الدراسة المشابهة

أولاً: أوجه التشابه

1- تشابهت الدراسة السابقة بالدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية والمعالجات الإحصائية المتبعة .

2- كذلك اقيمت هذه الدراسة على المجتمع الرياضي المتمثل بالهيئات الرياضية للنادية الرياضية الممارسة للعبة الملاكمة .

ثانياً -أوجه الاختلاف:

1- تختلف الدراسة السابقة عن دراسة الباحث ، حيث تبني الباحث بناء مقياسي الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري .

2- تختلف الدراسة السابقة عن دراسة الباحث في حجم العينة المختارة في تجربة بناء المقياسين حيث كان الدراسة الحالية على عينة الأصل المكونة من 93 عضواً اتحادياً في الكرة الطائرة يمثلون 100% على عكس الدراسة السابقة التي كانت جزء من عينة الأصل المكونة من 260 اداريا يمثلون 26.80.

ثالثاً: مدى الإفادة من الدراسة السابقة :

1- الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تناولت مواضيع الدراسة الحالية .

2- الإفادة من بعض الفقرات الواردة في مقياس الرقابة وإعادة صياغتها بما يلائم مشكلة البحث الحالي

3- استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة في الدراسة الحالية

2-2-2 دراسة بان رائد عبدالله العامري (1)

(تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية)

(1) بان عبدالله العامري :تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، جامعة بغداد، 2019.

❖ أهداف الدراسة :

- 1- إثبات أن المتغيرات المبحوثة (الرقابة الاستراتيجية و المزالق الاستراتيجية) في حالة من الانسجام والمقبولة في البحث
- 2- بناء توجه فكري مفاده انقاذ منظمات الاعمال وتقليل حالات الضياع والخلل في الاداء .
- 3- تحليل وتفسير قوى التأثير والارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية .
- 4- اثارة توجهات الباحثين إلى جهود تكميلية في مجال التخصص الإداري.

❖ منهج وعينة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه منهجا يتصف بالشمول يتألف مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادية في بغداد البالغ عددهم 148 من اصل مجتمع البحث البالغ عددهم 185 يمثلون نسبة (80%) من عينة البحث

اهم الاستنتاجات:

- 1- الرقابة الاستراتيجية عبر خطوات تفاعلية لاستكشاف الانحرافات في بداية وقوعها .
- 2- الحاجة المستمرة إلى المراجعة تعيد المنظمات إلى الأهداف والرؤية التي سبق تحديدها وتصويب الأهداف من الرؤى الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات بيئة الواقع.
- 3- اظهرت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر على المزالق الاستراتيجية والحد منها.

❖ مناقشة الدراسة المشابهة

أولاً: أوجه التشابه

- 1- تشابهت الدراسة السابقة بالدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية والمعالجات الإحصائية المتبعة .
- 2- تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من خلال استعانة الباحث بجزء من ابعاد الدراسة السابقة لمقياس الرقابة الاستراتيجية .

ثانيا -وجه الاختلاف:

1- تختلف الدراسة السابقة عن دراسة الباحث ، حيث تبنا الباحث بناء مقياسي الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري على مجتمع عينة الأصل المكونة من 93 من العاملين في الوسط الرياضي في اتحاد الكرة الطائرة في العراق

ثالثا: مدى الإفادة من الدراسة السابقة :

1-الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تناولت مواضيع الدراسة الحالية .

2- الإفادة من بعض الفقرات الواردة في مقياس الرقابة وإعادة صياغتها بما يلائم مشكلة البحث الحالي.

3- الإستفادة من بعض أبعاد الدراسة السابقة .

2-2-3 دراسة عبد الأمير عبد عظيم زهير⁽¹⁾

(تقييم الأداء الإداري وفق التصنيف الوزاري بدلالة الاستثمار الرياضي للهيئات الادارية لاندية الفرات الأوسط)

❖ أهداف الدراسة :

1- بناء وتقنين مقياس الأداء الإداري والاستثمار الرياضي للهيئات الاندية الفرات الاوسط .

2- التعرف على مستوى الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين والداريين .

3- التعرف على العلاقة الارتباطية ما بين الأداء الإداري والاستثمار الرياضي.

❖ منهج وعينة البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدرجات المعيارية والعلاقات الارتباطية كما يتألف مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية للاندية الرياضية في الفرات الأوسط والبالغ عددهم (336) عضو هيئة إدارية

(1) عبد الامير عبد عظيم زهير : تقييم الاداء الاداري وفق التصنيف الوزاري بدلالة الاستثمار الرياضي للهيئات الادارية لاندية الفرات الاوسط ،رسالة ماجستير ،جامعة بابل كلية التربية وعلوم الرياضة ، 2019 .

اهم الاستنتاجات:

- 1- هناك الكثير من الأندية الرياضية لا تمتلك المنشآت الرياضية .
- 2- من خلال النتائج تبين أن الهيئات الإدارية للأندية الرياضية لديهم المعرفة والدراية للمهام والواجبات الإدارية ضمن مسؤوليتهم

3- الهيئات الادارية يتمتعون بمستوى جيد في الاداء الاداري في اغلبية الاندية الرياضية

مناقشة الدراسة المشابهة

اولاً: أوجه التشابه

- 1- تشابهت الدراسة السابقة بالدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية والمعالجات الإحصائية المتبعة .
- 2- تشابهت الدراسة السابقة بالدراسة الحالية. في بناء مقياس الأداء الإداري .

ثانياً -أوجه الاختلاف

- 1 - تختلف الدراسة السابقة عن دراسة الباحث ، في إعداد عينة البحث المكونة من 93 عضواً اتحادياً ممثلين بعينة الأصل التي تشمل العراق كله على العكس من عينة الدراسة السابقة تكونت من (366) عضو هيئة اداريا تشمل الفرات الاوسط وهي جزء من عينة الاصل.
- 2-تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية ، باختلاف ابعاد المقياس الاداء الاداري.

ثالثاً: مدى الافادة من الدراسة السابقة :

- 1-الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تناولت مواضيع الدراسة الحالية .
- 2- الإفادة من بعض الفقرات الواردة في مقياس الأداء وإعادة صياغتها بما يلائم مشكلة البحث الحالي.
- 3- الإستفادة منها في بناء وإعداد مقياس الأداء الإداري ، والمعالجات الإحصائية المتبعة وكيفية تطوير هذه الإجراءات في الدراسة الحالية .

الفصل الثالث

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

1-3 منهج البحث

2-3 مجتمع البحث وعينته

1-2-3 مجتمع البحث

2-2-3 عينة البحث

3-3 وسائل جمع المعلومات وأدواتها المستخدمة في البحث

4-3 إجراءات البحث الميدانية

1-4-3 الخطوات الأساسية لإعداد المقياس وبنائه

1-1-4-3 تحديد الظاهرة المطلوب دراستها

2-1-4-3 الغرض من بناء المقياس

3-1-4-3 تحديد أبعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

4-1-4-3 صلاحيات أبعاد المقياس

5-1-4-3 تحديد الأهمية النسبية لأبعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

6-1-4-3 صياغة فقرات المقياس

2-4-3 أسلوب تصحيح الفقرات

3-4-3 إعداد تعليمات المقياس

4-4-3 صلاحية فقرات المقياس من الناحية اللغوية

5-3 التجربة الاستطلاعية

6-3 التجربة الرئيسية

7-3 التحليل الإحصائي للفقرات

1-7-3 مؤشرات التميز

1-1-7-3 المجموعتان الطرفيتان ((القدرة التمييزية))

2-1-7-3 الاتساق الداخلي

2-7-3 الخصائص السيكومترية للمقياسين

1-2-7-3 صدق المقياس

2-2-7-3 ثبات المقياس

3-2-7-3 الموضوعية

8-3 تقنين المقياسين

1-8-3 اشتقاق الدرجات المعيارية

2-8-3 المستويات المعيارية

9-3 الوسائل الإحصائية

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث :

وقد اعتمد الباحث هنا المنهج الوصفي بأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية ؛ لأنه الطريقة التي تعتمد على الاستبانة ، والمقابلة، وهذا ما يلائم أهداف البحث وطبيعة المشكلة

3-2 مجتمع البحث وعيناته:

3-2-1 مجتمع البحث

هو جميع الافراد او الاشياء او الاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ، أو هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة⁽¹⁾ ، لذا قام الباحث بتحديد مجتمع البحث من كل العاملين في اتحاد الكرة الطائرة في العراق والبالغ عددهم(93)عضواً عاملاً في اللجان الفنية و الاتحادات الفرعية المكونة من 18 محافظة .

3-2-2 عينة البحث:

"هو ذلك الجزء أو الكل من المجتمع و يجري اختيارها على وفق القواعد والطرائق العلمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"⁽²⁾ إذ تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية بأسلوب الحصر الشامل الذي تمثل ما نسبته 100 % من مجتمع الدراسة والمكون من العاملين في اتحاد كرة الطائرة، والبالغ عددهم (93) أي يشكلون مجتمع الاصل نفسه الذي يتكون من 18 محافظة، والجدول (1) يبين ذلك .

1- التجربة الاستطلاعية وعددهم (6) يمثلون اعضاء الاتحادات الفرعية لمحافظة ميسان والبصرة .

2- عينة البناء والتطبيق وعددهم (85) يمثلون (16) محافظة كما في الجدول رقم (1)

(1) محمد خليل وآخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط5، الاردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص217.

(2) عبد المجيد لطيف: علم الاجتماع، ط7، مصر، القاهرة، دار المعارف، 1976، ص353

جدول (1) يوضح مجتمع الاصل لعينة البحث الذي يتكون من 18 محافظة

ت	الاتحاد الفرعي	عدد الاعضاء	عينة البناء والتطبيق	التجربة الاستطلاعية	المستبعدون
1	البصرة	3		3	لا يوجد
2	ناصرية	5	5		لا يوجد
3	ميسان	3		3	لا يوجد
4	واسط	3	3		لا يوجد
5	كربلاء	3	3		لا يوجد
6	النجف	3	3		لا يوجد
7	بابل	3	3		لا يوجد
8	ديالى	3	2		1
9	صلاح الدين	5	5		لا يوجد
10	الانبار	3	3		لا يوجد
11	كركوك	3	3		لا يوجد
12	الموصل	3	3		لا يوجد
13	المنشي	3	3		لا يوجد
14	اربيل	4	4		لا يوجد
15	السليمانية	4	3		1
16	دهوك	3	3		لا يوجد
17	بغداد	3	3		لا يوجد
18	القادسية	3	3		لا يوجد
19	الجنة الحكام	5	5		لا يوجد
20	اللجنة تطويرية	12	12		لا يوجد
21	اللجنة المسابقات	5	5		لا يوجد
22	اللجنة الشاطئية	5	5		لا يوجد
23	اللجنة التسويقية	3	3		لا يوجد
24	اللجنة المركز و التدريبي للفئات	3	3		لا يوجد
	المجموع	93	85	6	2
	النسبة المئوية	%100	91.39	6.45	2.15

3-3 الوسائل والأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث:

"تعد وسائل جمع المعلومات من متطلبات البحث الأساسية وهي الطريقة الصحيحة لجمع البيانات سواء

كانت رقمية ام معلوماتية . أما كلمة الأدوات وتعني الوسيلة التي تستخدم في جمع بيانات البحث ،ويجب على

الباحث أن يقوم الأدوات التي سوف يستخدمها لجمع البيانات" (1) .

3-3-1 وسائل جمع المعلومات:

- المصادر والمراجع العربية .
- الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

3-3-2 ادوات البحث العلمي

- -الملاحظة .

- المقابلة الشخصية .

" تعد المقابلة من أهم الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع بحثه ،

وهي عملية تتم بين الباحث والشخص المبحوث ، وهو غالباً ما يكون عنصراً مهماً في موضوع البحث ، ويمتلك

معلومات مهمة تعد بمثابة وثائق للباحث."(2) ، لذا قام الباحث بإجراء مقابلات عدة مع الخبراء في الادارة

والتنظيم والاختبارات والقياس وقسم من أعضاء الاتحادات الفرعية واللجان الفنية للاتحاد المركزي لكرة الطائرة وقد

إفاد من آراء ذوي الخبرة والتخصص في مجال البحث (*) لإعطاء البحث اكبر قدر من المعلومات المفيدة للبحث

- الاستبانة

(1) حيدر عبد الرزاق :اساسيات كتابة البحث العلمي ، ط1،العراق ، البصرة ، مكتبة الواعي ،2015 ،ص101.

(2) طه حميد ، نرجس حسين: اصول البحث العلمي في العلوم السياسية، ط1، الجزائر، الرباط، 2015، ص38.

(*) ينظر ملحق (3) صفحة (132)

- استمارة تسجيل نتائج الاختبارات الورقية الخاصة بالبحث واستمارة تفرغ البيانات .

3-3-3 الاجهزة المستخدمة

- حاسبة رقمية نوع (CASIO) عدد 1
- حاسوب شخصي (Laptop) نوع (Lenovo) عدد 1
- ساعة توقيت الكترونية العدد 1

3-4- إجراءات البحث الميدانية :-

3-4-1 الخطوات الأساسية لإعداد وبناء المقياس:-(1)

الخطوات التي يمكن أتباعها عند بناء الاختبار أو الاستبانة تخضع للعديد من الخطوات العلمية ومن أهمها:

3-4-1-1 تحديد الظاهرة المطلوب دراستها

الخطوة الأولى في بناء المقاييس يجب أن تحدد الظاهرة المطلوب قياسها، وأن يكون مفهومها وحدودها واضحين تماما، وان مشكلة الدراسة الزمت الباحث التعرف على متغيرات الدراسة بعد ان تم الاعتماد على المقابلات والملاحظة العلمية والاتصال مع العديد من العاملين في اتحاد الكرة الطائرة في العراق في تشخيص مشكلة البحث ، مما استدعى الدعم والتأكيد الشروع بهذه الدراسة حيث تم عرض مشكلة الدراسة على لجنة اقرار.

(1) محجوب ابراهيم ياسين :الاختبارات والمقاييس في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة ، ط1، بغداد ، 2015 ، ص157

3-4-1-2 الغرض من بناء المقياس :-

الخطوة الثانية من بناء المقياس هي تحديد الغرض من بنائه تحديداً واضحاً وبيان حاجته ، لتوجيه هذه الأداة باتجاه ما مطلوب قياسه توجيهها محددًا، والدقة في الحصول على البيانات المطلوبة ، وبذلك تم تحديد الغرض بقياس كل من الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة في العراق و المتفق عليهم في مشكلة هذه الدراسة حيث تم عرض الغرض من المقياسين على اعضاء لجنة اقرار العنوان ١

3-4-1-3 تحديد أبعاد مقياسي الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري :-

من خلال اطلاع الباحث على العديد من المصادر، والمراجع و الدراسات السابقة في مجال علم الإدارة ذات العلاقة تمكن الباحث والمشرف من تحديد مجموعة من الأبعاد وقد تم تحديد ستة أبعاد لمقياس الرقابة الاستراتيجية ، ومثلها لأبعاد الأداء الإداري ، وهي كما يأتي :

1- مقياس الرقابة الاستراتيجية وهي (المعايير الاستراتيجية ، قياس الأداء ، التقييم الاستراتيجي ، أساليب الرقابة ، نظم المعلومات ، الهيكل التنظيمي) .

2- مقياس الأداء الإداري وهي (التخطيط ، القيادة واتخاذ القرار ، الأداء الوظيفي ، العلاقات الإنسانية ، الكفاءة العلمية و الثقافية ، المتابعة والتقييم) .

3-4-1-4 صلاحية ابعاد المقياس :

تم عرض ابعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية ، ومقياس الأداء الإداري على ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة والتنظيم ، وكان عددهم (19) خبيراً ومختصاً (*) وذلك لتحديد الأبعاد المناسبة للرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري ولبين صلاحية الأبعاد والإفادة من اقتراحاتهم وتعديلاتهم وابداء أية ملاحظة ، وبعد تحليل الإجابات عن طريق

(*) ينظر ملحق (4) صفحة (133)

استخدام قانون مربع (كا)²(1)، لاتفاق الخبراء (*)، إذ أظهرت النتائج النهائية للتحليل الاحصائي رفع البعد الذي كانت درجته أكبر من مستوى 0.005، وكذلك تم تحليل الإجابات بطريقة النسبة المئوية، إذ يتم رفع البعد الذي تكون نسبته أقل من 75% حسب (راي بلوم)⁽²⁾، وقد تم تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في ضوء التحليل الاحصائي(كا2) للأبعاد التالية إذ تم قبول الأبعاد التالية (المعايير الاستراتيجية، قياس الأداء، التقييم الاستراتيجي، أساليب الرقابة) وتم رفض الأبعاد التالية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي) كما تم تحديد أبعاد الأداء الإداري في ضوء التحليل الاحصائي(كا2) للأبعاد التالية إذ تم قبول الأبعاد التالية (التخطيط، القيادة واتخاذ القرار، الأداء الوظيفي، المتابعة والتقييم) وتم رفض الأبعاد التالية (العلاقات الانسانية، الكفاءة العلمية والثقافية). والجدول (2) (3) يوضح ذلك

جدول (2)

يبين النسبة المئوية ودرجة كا2 لاتفاق راي الخبراء والمختصين حول ابعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية

ت	الابعاد	يصلح	لا يصلح	درجة كا2	sig	النسبة المئوية
1	المعايير	18	1	15.21	0.000	%94.73
2	قياس الاداء	18	1	15.21	0.000	%94.73
3	التقييم	17	2	11.84	0.001	%89.47
4	اساليب الرقابة	16	3	8.89	0.003	%84.21
5	نظم المعلومات	13	6	2.57	*1.080	*%68.4
6	الهيكل التنظيمي	12	7	1.31	*2.51	*%63.15

(1) علي سموم الفرطوسي واخران: القياس والاختبار والتقييم في المجال الرياضي، بغداد، مطبعة المهيمن، 2015، ص168.

(*) ينظر ملحق(5) صفحة (134)

(2) بلوم بنيامين (آخرون): تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي (آخرون): القاهرة، مطابع المكتب

المصري الحديث، 1983، ص126

جدول (3)

يبين النسبة المئوية ودرجة كا2 لاتفاق رأي الخبراء والمختصين حول ابعاد مقياس الأداء الإداري

ت	الابعاد	يصلح	لا يصلح	درجة كا2	Sig	النسبة المئوية
1	التخطيط	18	1	15.21	0.000	%94.73
2	القيادة واتخاذ القرار	18	1	15.21	0.000	%94.73
3	الاداء الوظيفي	17	2	11.84	0.001	%89.47
4	العلاقات الانسانية	13	6	2.57	* 1.080	*%68.4
5	الكفاءات العلمية	12	7	1.31	*2.51	*%63.15
6	المتابعة والتقييم	16	3	8.89	0.003	%84.21

* غير معنوي

3-4-1-5 تحديد الاهمية النسبية لأبعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري:-

لحساب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مقياسي الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري . قام الباحث بعرض أبعاد المقياسين على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية والتنظيم والاختبارات والقياس^(*) ، وطلب بيان رأيهم في تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد المقياسي على وفق تدرج من (صفر-3) درجات اذ تعطى (3) للبعد الاكثر اهمية . ويعد هذا الأمر ضرورياً جداً في بناء المقاييس الورقية، حتى يتسنى للباحث أن يوزع التوزيع النسبي⁽¹⁾ على عدد الفقرات لكل بعد من أبعاد مقياسي الرقابة والأداء الإداري . إذ قام الباحث باستخراج الدرجات التي حصل عليها من قبل إجابات الخبراء لكل بعد من أبعاد المقياسين، ثم تقسيم مجموع الدرجات التي حصل عليها من اجابة الخبراء لكل بعد على مجموع الدرجة الكلية للبعد والبالغة (57) المتمثلة بإجابة (19) خبيراً ومن ثم ضربها في (100) للحصول على أهمية النسبية لكل

(*) ينظر ملحق(4) صفحة (133)

(1) - سعد عبد الرحمن : القياس النفسي النظرية والتطبيق ، ط3 ، مصر ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1998 ، ص63.

بعد من أبعاد المقياسين . ومن ثم نستخرج النسبة المئوية للأهمية النسبية عن طريق تقسيم الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد المقياسين على مجموع الاهمية النسبية للأبعاد المعتمدة وضربها في (100)، ولإيجاد عدد فقرات كل بعد حسب أهميته، اقترح الباحث (55) فقرة لمقياس الرقابة الاستراتيجية و(54) فقرة لمقياس الأداء الإداري ، وبضرب أهمية كل بعد في عدد الفقرات الكلية للمقياس ، وتقسيم الناتج على (100) أذ يتم تحديد عدد الفقرات لكل بعد حسب أهميته النسبية، وبعد تقريب الناتج الى أقرب عدد صحيح ، وكما مبين في الخطوات التالية .

1- نحسب الدرجات التي جمعها كل بعد :

❖ ابعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية.

• مجموع درجات بعد المعايير =48

• مجموع درجات بعد قياس الاداء =44

• مجموع درجات بعد التقييم =42

• مجموع درجات بعد الاساليب =41

2- نحسب القيمة العليا لمدى الدرجات = عدد الخبراء × أعلى درجة في المدى = 57=3×19

3- نحسب الاهمية النسبية لكل بعد = مجموع درجات البعد ÷ القيمة العليا للمدى × 100

• الاهمية النسبية لبعد المعايير = 84.21=100×57÷48

• الاهمية النسبية لبعد قياس الاداء = 77.19=100×57÷44

• الاهمية النسبية لبعد التقييم = 73.68=100×57 ÷ 42

• الاهمية النسبية لبعد الاساليب = 71.92=100×57÷41

4- حساب النسبة المئوية للأهمية النسبية = الاهمية النسبية للبعد ÷ مجموع الاهمية للأبعاد المعتمدة × 100

• النسبة المئوية الاهمية النسبية لبعد المعايير = 27.42% = 100×307÷84.21

- النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعء قياس الاداء = $100 \times 307 \div 77.19 = 25.14\%$
 - النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعء التقييم = $100 \times 307 \div 73.68 = 24\%$
 - النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعء الاساليب = $100 \times 307 \div 71.92 = 23.42\%$
- 5- لحساب عدد الفقرات كل بعء = النسبة المئوية للبعء \times عدد الفقرات المقترحة $\div 100$
- عدد فقرات المعايير = $27.42 \times 100 \div 55 = 15.08$ بالتقريب = 15
 - عدد فقرات قياس الاداء = $25.14 \times 100 \div 55 = 13.82$ بالتقريب = 14
 - عدد فقرات بعء التقييم = $24 \times 100 \div 55 = 13.2$ بالتقريب = 13
 - عدد فقرات بعء الاساليب = $23.42 \times 100 \div 55 = 12.88$ بالتقريب = 13
- كما مبين في جدول (4) و(5) للرقابة الاستراتيجية.

جدول (4)

يبين الأهمية النسبية لأبعاد مقياس الرقابة

ت	البعء	عدد الخبراء	مجموع الدرجات	الأهمية النسبية	الملاحظات
1	المعايير	19	48	84.21	يعتمد
2	قياس الاداء	19	44	77.19	يعتمد
3	التقييم	19	42	73.68	يعتمد
4	الاساليب	19	41	71.92	يعتمد

جدول (5)

يبين النسبة المئوية للأهمية النسبية وعدد فقراتها لمقياس الرقابة الاستراتيجية

ت	النوع	الأهمية النسبية	النسبة المئوية	عدد الفقرات
1	المعايير	84.21	27.42	15
2	قياس الاداء	77.19	25.14	14
3	التقييم	73.68	24	13
4	الاساليب	71.92	23.42	13

❖ ابعاد مقياس الأداء الإداري .

- مجموع درجات بعد التخطيط=41
 - مجموع درجات بعد القيادة واتخاذ القرار =39
 - مجموع درجات بعد الاداء الوظيفي =36
 - مجموع درجات بعد المتابعة والتقييم =34
- 2- نحسب القيمة العليا لمدى الدرجات = عدد الخبراء × اعلى درجة في المدى = $57=3 \times 19$
- 3- نحسب الاهمية النسبية لكل بعد = مجموع درجات البعد ÷ القيمة العليا للمدى $\times 100$
- الاهمية النسبية لبعد التخطيط = $71.92=100 \times 57 \div 41$
 - الاهمية النسبية لبعد القيادة = $68.42=100 \times 57 \div 39$
 - الاهمية النسبية لبعد الاداء الوظيفي = $63.15=100 \times 57 \div 36$
 - الاهمية النسبية لبعد المتابعة والتقييم = $59.64=100 \times 57 \div 34$

4- حساب النسبة المئوية للأهمية النسبية = الأهمية النسبية للبعد ÷ مجموع الأهمية لأبعاد المعتمدة × 100

- النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعـد التخطيط = $71.92 \div 263.13 \times 100 = 27.33\%$
- النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعـد القيادة = $68.42 \div 263.13 \times 100 = 26.00\%$
- النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعـد الاداء الوظيفي = $63.15 \div 263.13 = 23.99\%$
- النسبة المئوية الأهمية النسبية لبعـد المتابعة والتقييم = $59.64 \div 263.13 \times 100 = 22.66\%$

5- لحساب عدد الفقرات كل بعد = النسبة المئوية للبعد × عدد الفقرات المقترحة ÷ 100

- عدد فقرات التخطيط = $27.33 \times 55 \div 100 = 14.75$ بالتقريب = 15
- عدد فقرات بعد القيادة = $26.00 \times 54 \div 100 = 14.04$ بالتقريب = 14
- عدد فقرات بعد الاداء الوظيفي = $23.99 \times 54 \div 100 = 12.95$ بالتقريب = 13
- عدد فقرات بعد المتابعة والتقييم = $22.66 \times 54 \div 100 = 12.23$ بالتقريب = 12

كما موضح في جدول (6) و (7) للأداء الإداري

جدول (6)

يبين الأهمية النسبية لأبعاد مقياس الأداء الإداري

ت	البعـد	عدد الخبراء	مجموع الدرجات	الأهمية النسبية	الملاحظات
1	التخطيط	19	41	71.92	يعتمد
2	القيادة واتخاذ القرار	19	39	68.42	يعتمد
3	الاداء الوظيفي	19	36	63.15	يعتمد
4	المتابعة والتقييم	19	34	59.64	يعتمد

جدول (7)

يبين النسبة المئوية للأهمية النسبية وعدد فقراتها لمقياس الأداء الإداري

ت	النوع	الأهمية النسبية	النسبة المئوية	عدد الفقرات
1	التخطيط	71.92	27.33	15
2	القيادة واتخاذ القرار	68.42	26.00	14
3	الاداء الوظيفي	63.15	23.99	13
4	المتابعة والتقييم	59.64	22.66	12

3-4-1-6 صياغة فقرات المقياس:

بعد أن حدد الباحث أبعاد مقاييس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري ، تم صياغة الفقرات بصيغتها الأولية ،(*) من خلال الاطلاع على المصادر العراقية والعربية والدراسات السابقة ، وكذلك الاطلاع على ادبيات علم الادارة على المستوى الرياضي والاقتصادي ولمعرفة مدى صلاحية الفقرات لكل بعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري والبالغ عددها (55) فقرة للرقابة الاستراتيجية (54) فقرة للأداء الإداري، قام الباحث بعرض المقاييس بصيغهم الاولية على مدقق لغوي (*) الأبداء الرأي وتصحيح بعض العبارات ومن ثم عرض المقاييس على الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم والبالغ عددهم (19) خبيراً ومختصاً وطلب الباحث بيان رأي الخبراء حول صلاحية الفقرات أو تعديلها أو حذفها أو إضافة ما يروونه مناسبة إذ اعتمد الباحث في صياغة العبارات على القواعد التالية :

(*) ينظر ملحق(6)(7) صفحة (136) و (141)

(*) م . د محمد هادي علوان: تربية محافظة ميسان

- "أن تكون الفقرة معبرة عن فكرة واضحة وقابلة لتفسير واحد". (1)
 - ان يكون محتوى الفقرة واضحاً ومباشراً .
 - يجب "أن تكون الفقرة معبرة عن المحور الذي وضعت فيه" (2)
 - يجب أن تكون الطلاقة اللغوية سهلة التعبير وبلغة بسيطة .
- لذ تم إعداد مقياسين الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري لاتحاد كرة الطائرة في العراق ، والجدول (8) و(9) يبينان اعداد الفقرات لكل بعد من ابعاد المقياسين.

جدول (8)

يبين عدد الفقرات مقياس الرقابة الاستراتيجية موزعة على الابعاد

ت	الابعاد	عدد الفقرات
1	المعايير الاستراتيجية	15
2	قياس الاداء	14
3	التقييم الاستراتيجي	13
4	اساليب الرقابة الاستراتيجية	13
5	المجموع	55

(1) رجاء محمود ونادية محمد : الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية ، ط1 ، الكويت ، دار القلم ، 1989 ، ص 134.

(2) مصطفى زاهي ، صبري عمران : الاختبارات والمقياس والعملية التدريسية ، الاردن ، عمان ، دار الامل للنشر والتوزيع ، 1998 ، ص407.

جدول (9)

يبين عدد فقرات مقياس الاداء الاداري موزعة على الابعاد

ت	الابعاد	عدد الفقرات
1	التخطيط	15
2	القيادة واتخاذ القرار	14
3	الاداء الوظيفي	13
4	المتابعة والتقييم	12
5	المجموع	54

وبعد أن تم عرض المقياسي بصيغتهما الأولية على مجموعه من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والتنظيم، وذلك من أجل أن يتعرف الباحث على صلاحية الفقرات للمقياسين، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، فضلاً عن تقييم وتعديل بعض العبارات والحكم عليها من حيث ارتباط كل فقرة في البعد الذي تنتمي إليه، ومدى تمثيلها الصفة المراد قياسها، مع ذكر أسباب وملاحظاتهم واقتراحاتهم في المقياسين بشكل عام، إذ تمت إجابة المحكمين والخبراء بوضع علامة صح في المكان الذي يناسب الفقرة لذا قام الباحث بتحليل نتائج إجابات الخبراء على المقياسين مستخدماً (كا)2 والنسبة المئوية كمييار لقبول أو استبعاد العبارات، إذ تم قبول الفقرات الحاصلة على نسبة 75% فأكثر من قبول اراء المحكمين على أنها صالحة ومناسبة للمقياس إذ يشير (بلوم) يجب الحصول على نسبة 75% فأكثر من اراء المحكمين في هذا النوع من الصدق⁽¹⁾ كما تم تعديل وصياغة بعض الفقرات التي أبدأى الخبراء ملاحظاتهم عليها، وكذلك اسفر تحليل إجابة الخبراء على قبول

(1) بلوم و (آخرون) ، تقييم الطالب التجمييعي والتكويني ، ترجمة محمد امين مفتي وآخرون ، مصر ، القاهرة ، مطابع الطالب المصري الحديث ، 1982 ، ص 126.

واستبعاد بعض الفقرات عند استخدام مربع كاي والنسبة المئوية عند مستوى دلالة 0.05 وهي تمثل (19) خبيراً

ومختصاً كما في الجدول (10) و(11)

جدول (10)

يبين النسبة المئوية ودرجة كا2 لإجابات الخبراء على كل فقرة من فقرات مقياس الرقابة الاستراتيجية

مقياس الرقابة الاستراتيجية						
بعد المعايير الاستراتيجية						
ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	قيمة كا2	sig	النسبة المئوية
1	4	19	0	19	0.000	%100
2	11-10-7-5-3-1	18	1	15.211	0.000	%94.73
3	8-6	17	2	11.842	0.001	%89.47
4	9	16	3	8.895	0.003	%84.21
5	14-12-2	13	6	2.579	1.080	.*%68.4
6	15-13	12	7	1.316	2.510	.*%63.15
بعد قياس الاداء						
7	26-23-17	19	0	19	0.000	%100
8	24-22	18	1	15.211	0.000	%94.73
9	25-19-18-16	17	2	11.842	0.001	%89.47
10	21	16	3	8.895	0.003	%84.21
11	27-20	15	4	6.368	0.012	%78.94
12	29-28	13	6	2.579	1.080	.*%68.15
تقييم الاداء						
13	38-36	19	0	19	0.000	%100

%94.73	0.000	15.211	1	18	34-32-31-30	14
%89.47	0.001	11.842	2	17	39-37-35-33	15
%84.21	0.003	8.895	3	16	40	16
*%63.15	2.510	1.316	7	12	42-41	17
بعد اساليب الرقابة						
%100	0.000	19	0	19	51-43	18
%94.73	0.000	15.211	1	18	53-50-44	19
%89.47	0.001	11.842	2	17	54-52	20
%84.21	0.003	8.895	3	16	55-48-47-45	21
%78.94	0.012	6.368	4	15	49	22
*%68.42	1.080	2.579	6	13	46	23

* غير معنوي

وبعد حذف (10) فقرات من مقياس الرقابة الاستراتيجية التي لم يتفق عليها الخبراء والمختصون اصبح عدد الفقرات (45) فقرة توزعت على ابعاد المقياس وكما مبين في جدول (12)

جدول (11)

يبين النسبة المئوية ودرجة كا 2 لإجابات الخبراء على كل فقرة من فقرات المقياس الاداء الاداري

بعد التخطيط						
النسبة المئوية	sig	قيمة كا 2	لا يصلح	يصلح	الفقرات	ت
%100	0.000	19	0	19	5-4-3	1
%94.73	0.000	15.211	1	18	8-6-2-1	2
%89.47	0.001	11.842	2	17	11-10	3
%84.21	0.003	8.895	3	16	7	4

*%68.15	1.080	2.579	6	13	14-12-9	5
*%63.15	2.510	1.316	7	12	15-13	6
بعد القيادة واتخاذ القرار						
%100	0.000	19	0	19	25-24-21	7
%94.73	0.000	15.211	1	18	22-20-17-16	8
%89.47	0.001	11.842	2	17	28-27-19-18	9
84.21	0.003	8.895	3	16	26	10
*%63.15	2.510	1.316	7	12	29-23	11
بعد الاداء الوظيفي						
%100	0.000	19	0	19	34-30	13
%94.73	0.000	15.211	1	18	37-36-35	14
%89.47	0.001	11.842	2	17	40	15
84.21	0.003	8.895	3	16	42-39-31	16
78.94	0.012	6.368	4	15	41	17
* 63.15	2.510	1.316	7	12	33-32-29	18
بعد المتابعة والتقييم						
%100	0.000	19	0	19	45	19
%94.73	0.000	15.211	1	18	53-49-48	20
89.47	0.001	11.842	2	17	51-50-47-44-43	21
%84.21	0.003	8.895	3	16	52-46	22
*%63.15	2.510	1.316	7	12	54	23

* غير معنوي

وبعد حذف (11) فقرة من مقياس الاداء الاداري التي لم يتفق عليها الخبراء والمختصون اصبح عدد الفقرات

(43) فقرة توزعت على ابعاد المقياس وكما مبين في جدول (13)

جدول (12)

يبين عدد فقرات مقياس الرقابة الاستراتيجية بصيغته الأولية قبل وبعد عرضه على الخبراء موزعة على الأبعاد

ت	بعد	عدد فقرات المقياس بصيغته الأولية	عدد الفقرات المحذوفة	تسلسل الفقرات المحذوفة	عدد فقرات المقياس بعد النسبة المئوية
1	المعايير	15	5	15-14-13-12- 2	10
2	الاداء	14	2	29-28	12
3	تقييم	13	2	42-41	11
4	الاساليب	13	1	46	12

جدول (13)

يبين عدد فقرات مقياس الأداء الإداري بصيغته الأولية قبل وبعد عرضه على الخبراء موزعة على الأبعاد

ت	بعد	عدد فقرات المقياس بصيغته الأولية	عدد الفقرات المحذوفة	تسلسل الفقرات المحذوفة	عدد فقرات المقياس بعد النسبة المئوية ومربع كا2
1	التخطيط	15	5	15-14-13-12- 9	10
2	القيادة واتخاذ القرار	14	2	29-23	12
3	الاداء الوظيفي	13	3	38-33-32	10
4	المتابعة والتقييم	12	1	54	11

3- 4- 2 أسلوب تصحيح فقرات المقياسين :-

استخدم الباحث أسلوب (ليكرت) المطور في صياغة بدائل فقرات المقياس، اذ يقدم للمستجيب موقفاً

ويطلب من أفراد العينة تحديد إجاباتهم باختيار بديل واحد لكل فقرة من فقرات المقياس ، وإن استعمال طريقة

(ليكرت) من الطرائق الحديثة في بناء المقاييس لكونها.

1- لا تحتاج إلى جهد كبير في حساب قيم الفقرات .

- 2- تبين بدقة درجة اتجاه الفرد نحو موضوع معين .
- 3- لا تتطلب عند استخدامها عدداً كبيراً من الحكام .
- 4- توفر قياساً أكثر تجانساً ..

6 - يمثل الثبات فيها أن يكون عالياً، لأنه يعود جزئياً إلى المدى الكبير في الإستجابة.⁽¹⁾

كما هو رأي احمد فرحان التميمي "لغرض الحصول على الدرجات الكلية للمقياس تعطى لكل فرد من افراد العينة أوزان مناسبة لكل الفقرات تبين أهمية الفقرات بشكل متدرج"⁽²⁾. ومن خلال جمع درجات كل فرد من أفراد العينة نحصل على الدرجة الكلية للمقياس. قام الباحث بعرض سلم التقدير المناسب للمقياس ،على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم والاختبارات والقياس، وذلك لبيان آرائهم في سلم التقدير، وقد اتفق الخبراء والمحكمون على سلم التقدير المقترح بنسبة 100%. وبما ان الباحث صاغ الفقرات المقياسين بالاتجاه السلبي والايجابي فقد حدد أوزان الفقرات الايجابية من (1-5) وأوزان الفقرات السلبية من (1-5) بالاتجاه السلبي لكلا

المقياسين والجدول (14) .

جدول (14)

يبين أوزان البدائل واوزانها

الاتجاه	ابداً	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
ايجابي	1	2	3	4	5
سلبي	5	4	3	2	1

3-4-3 اعداد تعليمات المقياس

(1) محمد جاسم الياسري: الاسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية ، ط1 ، النجف الاشرف، دار الضياء والتصميم ،2010 ص.163.

(2) احمد فرحان التميمي : اساسيات البحث العلمي والاحصاء في التربية البدنية ، ط1، العراق ،النجف الاشرف ،دار الضياء للطباعة والنشر،2015،ص79

بعد أن تمت بناء المقياسين بالصيغة الأولية (*)، "ومن أجل ضمان الاجابات الصحيحة عن طريق وضع التعليمات الخاصة بالمقياس أو كيفية الاجابة عن فقراته"⁽¹⁾. وكذلك قام الباحث بوضع تعليمات لإجابات العينة والاشارة الى ان الغرض من هذه الاستمارة لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها احد سوى الباحث .

كما قام الباحث بأعداد تعليمات المقياس وهي كالآتي :

1- أن تقرأ كل عبارة بدقة ، ليتضح مضمونها جيداً

2 -اختيار بديل واحد لكل عبارة .

3- أن تكون الإجابات عن جميع فقرات المقياس ولا يجوز ترك فقرة واحدة .

3-4-4 صلاحية فقرات المقياس من الناحية اللغوية :

قبل القيام بعملية التطبيق الأولية على عينة البحث الاستطلاعية ،عرض الباحث المقياسيين على خبير باللغة العربية لإبداء ملاحظاته اللغوية على فقرات المقياس من أجل أن تكون الفقرات سليمة، و خالية من الاخطاء اللغوية ، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي ابداهها الخبير اللغوي .

3-5 التجربة الاستطلاعية:-

قام الباحث بتنفيذ تجربته الاستطلاعية ، على عينة مكونة من (6) أعضاء من الاتحادات الفرعية لكرة الطائرة لمحافظة ميسان و البصرة ، بتاريخ 2020/12/10 الى يوم 2020/12/14، ومثلما مبين في الجدول (1) لغرض التأكد من فهم العينة لفقرات المقياس، وكذلك من أجل تلافي الأخطاء والصعوبات التي يمكن ان

(*) ينظر ملحق (8)(9) صفحة (146) (149)

(¹) وجيه محبوب ، مصدر سابقة ذكره ، 1988، ص143.

تواجه الباحث والفريق المساعد(*) اثناء تطبيق المقياسين ، وكذلك التعرف على الوقت اللازم لإجابة أفراد العينة على المقياسيين . إذ قام الباحث بشرح طريقة الاجابة على فقرات المقياس، لذا وجد الباحث أن العبارات سهلة الفهم ومناسبة وان متوسط الوقت للإجابة على فقرات المقياس تتراوح بين 20 - 30 دقيقة ، "إذ كان الغرض من اجراء التجربة الاستطلاعية هو:

1- التعرف على الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء التجربة الأساسية

2- الوقت المستغرق لتسليم الاستثمارات .

3- معرفة مدى استيعاب المستجيب لفقرات المقياس .

4- التعرف على مدى الوضوح العبارات للتأكد من سلامة لغتها .⁽¹⁾

3-6 التجربة البناء الرئيسية : -

إن هدف الباحث من إجراء التجربة البناء هو بناء مقياس الرقابة الاستراتيجية، ومقياس الأداء الإداري على مجتمع البحث، ولأجل تحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة البناء، والبالغ عددهم (85) عضواً المتمثلة ، باللجان الفنية والاتحادات الفرعية ، أي العاملين في الاتحاد المركزي لكرة الطائرة ، أذ مثلت عينة البناء نسبة 91.39 % من مجتمع الأصل، وتمت التجربة بتاريخ 2020/12/15 المصادف يوم الثلاثاء ولغاية 4 / 2021 .

(*) ينظر ملحق (12) صفحة (158)

(1) حيدر عبد الرضا الخفاجي : الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية ، ط1، النجف الاشرف . مكتبة الكلمة الطيبة .2014. ص.131.

3-7 التحليل الإحصائي لل فقرات :

"هي الوسائل العلمية لمعالجة الدرجات الخام التي تم الحصول عليها من خلال التجربة الرئيسية لعينة البحث إذ أن هذه البيانات ما هي إلا حقائق أولية متفرقة ليس لها معنى أو قيمة لمن يستخدمها إلا من خلال معالجتها إحصائياً"⁽¹⁾. إذ يتطلب عملية بناء المقياس إجراء عدد من التحليلات الإحصائية لفقرات المقياس، وللحصول على فقرات معنوية ومميزة يجب أن يتضمن عملية التحليل الإحصائي عدد من الإجراءات الإحصائية التي يستخدمها مصمم المقياس بعد عملية فرز إجابات أفراد عينة البناء .

3-7-1 مؤشرات التميز : -

من أجل حساب معاملات التميز لفقرات المقياس استخدم الباحث طريقتين:

1-طريقة المجموعتان الطرفيتان . 2- طريقة الاتساق الداخلي .

3-7-1-1 المجموعتان الطرفيتان (القوة التمييزية):

للكشف عن القدرة التمييزية لفقرات مقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري استعمل الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين ، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتمييز الفقرات . "ويقصد به قدرة الاختبار على تمييز بين الأفراد الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الصفة أو السمة وبين الأفراد الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من الصفة نفسها"⁽²⁾.

للتعرف على القوة التمييزية من خلال الدرجات الكلية لإجابة أفراد العينة يتم ترتيب درجات الفقرات بشكل تنازلي من أعلى درجة إلى أصغر درجة. إذ يشير (كيلي ، Kelly) عند تحليل مفردات الاختبار على اعتماد نسبة 27% من الافراد في كل مجموعة من المجموعتين الطرفيتين واستبعاد نسبة (46%) الوسطى .

(1) محمد جاسم واخرون : المختصر في كتابة البحوث العلمية ، ط1 ، العراق ، النجف الاشرف ، دار الضياء للنشر والطباعة ، 2015 ، ص 61 .

(2) حيدر عبد الرزاق كاظم ، مصدر سبقه ذكره، 2015، ص 123

لأن هذه النسبة تعطي اكبر حجم واقصى تمايز لأفراد العينة التي خضعت للتجربة الرئيسية في عملية بناء المقياس⁽¹⁾، أي مجموعة عليا تمثل الافراد الحاصلين على اعلى الدرجات ومجموعة دنيا تمثل الافراد الحاصلين على اقل الدرجات ، ومن خلال تطبيق اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين نتعرف على الدلالة الاحصائية للفرق بين متوسطي حساب المجموعتين العليا والدنيا ل فقرات المقياس وقيمة (T) المحتسبة وقيمة (Sig) مؤشرا لمدى صلاحية الفقرات المميزة⁽²⁾.

ومن مجموع عينة الدراسة البالغة عددها 85، بلغ عدد استمارات المجموعة العليا 23 والمجموعة الدنيا 23 استمارة تمثل نسبة 27 % من مجمع عينة البناء ، وقد استخرج الاوساط الحسابية لفقرات المجموعة العليا وتتراوح ما بين (5.000 – 3.592) والاطوساط الحسابية للمجموعة الدنيا تتراوح ما بين (2.259 – 1.185) ولغرض بيان تمييز الفقرات اخضعت فقرات كلتا المجموعتين لاختبار T-test وعدت القيمة التائية ذات الدلالة الاحصائية على مستوى دلالة 0.05 مؤشر على تمييز الفقرات ،وبهذا فأن جميع الفقرات تعد مميزة مقارنة بقيمة sig (0.05)، والجدول (15) و (16) يشير إلى نتائج المحسوبة للمجموعتين الطرفيتين .

(1) عامر سعيد الخيكاني وايمن هاني الجبوري : الاستخدامات العلمية للاختبارات والمقاييس النفسية الرياضية (العراق ، النجف الاشرف ، دار الضياء للنشر والطباعة ، 2016 . ص67.

(2) محمد جاسم وآخرون : مصدر سبق ذكره ، 2015 ، ص75

جدول (15)

يبين الاوسط الحسابي والانحرافات المعياري للمجموعتين العليا والدنيا لمقياسين الرقابة الاستراتيجية

المعايير						
مستوى الدالة sig	قيمة (t) المحتسبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		انحراف	وسط	انحراف	وسط	
0.000	18.220	0.712	2.259	0.266	4.925	1
0.000	20.589	0.465	1.703	0.446	4.259	2
0.000	15.696	0.681	1.814	0.480	4.333	3
0.000	18.544	0.509	1.481	0.629	4.370	4
0.000	20.962	0.506	1.555	0.506	4.444	5
0.000	18.658	0.640	2.111	0.395	4.814	6
0.000	23.159	0.395	1.814	0.492	4.629	7
0.000	21.290	0.500	1.592	0.509	4.518	8
0.000	19.079	0.492	1.629	0.506	4.222	9
0.000	16.268	0.718	1.851	0.500	4.592	10
قياس الاداء						
0.000	15.191	0.506	1.555	0.649	3.963	11
0.000	16.119	0.724	1.703	0.506	4.444	12
0.000	19.880	0.395	1.185	0.620	4.000	13
0.000	17.992	0.594	1.740	0.506	4.444	14
0.000	13.510	.0873	2.074	0.480	4.666	15
0.000	13.462	0.847	1.777	0.446	4.259	16
0.000	14.167	0.675	2.074	0.480	4.333	17
0.000	13.628	0.697	2.111	0.480	4.333	18
0.000	20.927	0.492	1.629	0.509	4.481	19
0.000	20.714	0.506	1.555	0.492	4.370	20
0.000	20.459	0.465	1.703	0.492	4.370	21
0.000	24.571	0.395	1.814	0.465	4.703	22

تقييم الاداء						
0.000	16.678	0.640	1.777	0.492	4.370	23
0.000	20.156	0.506	1.444	0.506	4.222	24
0.000	19.511	0.480	1.333	0.549	4.074	25
0.000	19.058	0.572	1.592	0.480	4.333	26
0.000	20.709	0.506	1.555	0.465	4.296	27
0.000	22.244	0.506	1.444	0.509	4.518	28
0.000	17.707	0.492	1.629	0.594	4.259	29
0.000	14.750	0.679	2.666	0.362	4.851	30
0.000	19.486	0.601	1.851	0.465	4.703	31
0.000	14.578	0.854	2.037	0.446	4.740	32
0.000	21.663	0.506	1.444	0.446	4.259	33
اساليب الرقابة						
0.000	17.016	0.465	1.296	0.640	3.888	34
0.000	18.087	0.587	1.963	0.492	4.629	35
0.000	17.517	0.813	2.259	0.000	5.000	36
0.000	18.433	0.706	2.037	0.362	4.851	37
0.000	16.841	0.687	1.629	0.492	4.370	38
0.000	19.832	0.509	1.481	0.506	4.222	39
0.000	12.623	0.500	1.407	0.747	3.592	40
0.000	13.910	0.480	1.333	0.693	3.592	41
0.000	12.491	0.506	1.444	0.863	3.851	42
0.000	18.433	0.622	1.814	0.492	4.629	43
0.000	21.199	0.492	1.629	0.509	4.518	44
0.000	21.915	0.509	1.481	0.509	4.518	45

معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq (\text{sig})$

الجدول (16)

يبين الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس الأداء الإداري

التخطيط						
مستوى الدالة sig	قيمة (t) المحتسبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		انحراف	وسط	انحراف	وسط	
0.000	21.199	0.492	1.629	0.509	4.518	1
0.000	21.915	0.509	1.418	0.509	4.518	2
0.000	14.062	0.780	1.925	0.506	4,444	3
0.000	15.691	0.662	1.851	0.465	4.296	4
0.000	20.492	0.492	1.629	0.480	4.333	5
0.000	21.172	1.509	1.518	0.506	4.444	6
0.000	21.506	0.506	1.444	0.480	4.333	7
0.000	20.349	0.572	1.407	0.465	4.296	8
0.000	21.891	0.266	1.074	.0697	4.222	9
0.000	20.809	0.500	1.592	0.506	4.444	10
القيادة واتخاذ القرار						
0.000	17.230	0.622	1.814	0.509	4.481	11
0.000	14.610	0.786	1.814	0.506	4.444	12
0.000	22.014	0.500	1.592	0.500	4.592	13
0.000	18.227	0.636	1.592	0.506	4.444	14
0.000	16.100	0.706	1.963	0.492	4.629	15
0.000	21.930	0.525	1.740	0.465	4.703	16
0.000	21.440	0.509	1.481	0.506	4.444	17
0.000	15.959	0.758	2.037	0.446	4.740	18
0.000	26.701	0.500	1.407	0.423	4.777	19
0.000	22.388	0.480	1.666	0.492	4.629	20
0.000	20.201	0.509	1.518	0.579	4.518	21
0.000	17.028	0.622	1.814	0.509	4.444	22

الإداء الوظيفي						
0.000	23.020	0.465	1.703	0.480	4.666	23
0.000	21.500	0.423	1.777	0.509	4.518	24
0.000	21.199	0.509	1.481	0.492	4.370	25
0.000	22.244	0.509	1.481	0.506	4.555	26
0.000	17.007	0.649	1.963	0.492	4.629	27
0.000	20.653	0.446	1.740	0.500	4.407	28
0.000	14.247	0.620	2.000	0.640	4.444	29
0.000	14.272	0.729	2.074	0.509	4.518	30
0.000	15.593	0.697	1.888	0.509	4.481	31
0.000	13.408	0.800	2.111	0.506	4.555	32
المتابعة والتقييم						
0.000	17.187	0.675	1.925	0.480	4.666	33
0.000	20.146	0.500	1.592	0.577	4.555	34
0.000	21.169	0.480	1.666	0.509	4.518	35
0.000	17.628	0.480	1.666	0.594	4.259	36
0.000	18.864	0.423	1.222	0.649	4.037	37
0.000	23.101	0.509	1.481	0.492	4.629	38
0.000	24.469	0.465	1.703	0.446	4.740	39
0.000	23.180	0.446	1.740	0.480	4.666	40
0.000	19.058	0.500	1.592	0.554	4.333	41
0.000	21.204	0.465	1.703	0.509	4.518	42
0.000	14.422	0.480	1.333	0.832	4.000	43

معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq (\text{sig})$

3-7-1-2 الاتساق الداخلي

يستخدم "معامل الاتساق الداخلي لمعرفة مدى تجانس الفقرات في قياسها للظاهرة المقاسة وتستخدم هذه الطريقة لتمييزها كالاتي :

- تقدم لنا مقياساً متجانساً في فقراته إذ تقيس كل فقرة الصفة التي يقيسها المقياس كله .
- القوة التمييزية للفقرة تكون متشابهة لقدرة المقياس التمييزية
- القدرة على إبراز الترابط بين فقرات المقياس .⁽¹⁾

قام الباحث باستخراج قيم هذه المؤشرات باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس ، ودرجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه وكذلك درجة كل فقرة بدرجة الكلية للمقياس. ومن متطلبات استكمال التحقق من الصدق التكويني هو التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس ، وتجنب أخطاء المقياس، " والاتساق الداخلي هو أن تكون الفقرة صادقة أي بمعنى اذا حصلت الفقرة على معامل ارتباط عالي ودال بينها وبين درجة البعد التي تنتمي إليه، وكذلك بينها وبين درجة الكلية للمقياس التي تنتمي إليه وبالعكس، كما يجب أن تحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط واطئ⁽²⁾. ولإيجاد هذا المؤشر استعمل معامل الارتباط (بيرسون) بواسطة الحقيبة الاحصائية (spss) بين فقرات المقياس وكل بعد تنتمي إليه وبين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس من أجل التحقق من الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بين درجات أفراد العينة البالغ عددهم (85) للمقياسين الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس. والجدول (17) و (18) و (19) و (20) يبين ذلك

(1) عامر سعيد الخيكاني وأيمن هاني الجبوري : مصدر سبق ذكره ، 2016، ص69.

(2) كاظم كريم رضا : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،العراق .بغداد دار الكتب والوثائق،2011، ص222.

1- علاقة ارتباط بين الدرجة الكلية للبعد بالدرجة الكلية للمقياس :-

تم ايجاد علاقة معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات افراد العينة ضمن كل بعد من ابعاد الرقابة والدرجة الكلية لمقياس الرقابة وقد تبين ان جميع الابعاد ذات دلالة معنوية وكما مبين في جدول (17)

جدول (17)

يبين معاملات الارتباط بيرسون البسيط للاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للبعد بالدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية والدالة الاحصائية

ت	علاقة الارتباط	معامل الارتباط	sig
1	علاقة ارتباط بعد المعايير بدرجة المقياس	0.894	0.000
2	علاقة ارتباط بعد قياس الاداء بدرجة المقياس	0.951	0.000
3	علاقة ارتباط بعد تقييم الاداء بدرجة المقياس	0.904	0.000
4	علاقة ارتباط بعد اساليب الاداء بدرجة المقياس	0.906	0.000

معنوي عند مستوى دلالة $(sig) \geq (0.05)$

2-علاقة الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس الرقابة .

جدول (18)

يبين علاقة الارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد وبين الفقرة ودرجة الكلية للمقياس الرقابة

البعد	ت	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة sig	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة sig
المعايير	1	0.654	0.000	0.581	0.000
	2	0.804	0.000	0.690	0.000
	3	0.758	0.000	0.736	0.000
	4	0.797	0.000	0.813	0.000
	5	0.871	0.000	0.775	0.000

0.000	0.763	0.000	0.860	6	قياس الاداء
*0.780	0.031	0.096	0.180	7	
0.000	0.642	0.000	0.737	8	
0.000	0.803	0.000	0.879	9	
0.000	0.652	0.000	0.629	10	
0.000	0.532	0.000	0.612	11	
0.000	0.642	0.000	0.675	12	
0.000	0.826	0.000	0.814	13	
0.000	0.805	0.000	0.803	14	
* 0.145	0.160	0.032	0.233	15	
0.000	0.528	0.000	0.614	16	التقييم
0.001	0.359	0.000	0.427	17	
0.000	0.804	0.000	0.817	18	
0.000	0.720	0.000	0.753	19	
0.000	0.767	0.000	0.763	20	
0.000	0.812	0.000	0.830	21	
0.000	0.582	0.000	0.588	22	
0.001	0.318	0.001	0.363	23	
0.000	0.579	0.000	0.642	24	
0.000	0.386	0.000	0.529	25	
* 0.442	0.085	0.008	0.285	26	
0.000	0.752	0.000	0.752	27	
0.000	0.708	0.000	0.739	28	
0.000	0.837	0.000	0.816	29	
0.000	0.769	0.000	0.756	30	
0.000	0.599	0.000	0.595	31	

0.032	0.233	0.003	0.322	32	اساليب
0.002	0.331	0.002	0.384	33	
0.001	0.347	0.000	0.440	34	
0.000	0.694	0.000	0.760	35	
0.000	0.653	0.000	0.754	36	
0.000	0.683	0.000	0.744	37	
0.000	0.686	0.000	0.718	38	
0.000	0.481	0.000	0.503	39	
0.000	0.774	0.000	0.836	40	
0.000	0.716	0.000	0.791	41	
0.000	0.672	0.000	0.732	42	
0.000	0.660	0.000	0.721	43	
0.000	0.708	0.000	0.781	44	
0.000	0.637	0.000	0.727	45	

معنوي عند مستوى دلالة (sig) $\geq (0.05)$

تبين من الجدول (18) بأنه تم حذف الفقرات التي كانت قيمة معامل التميز اكبر من 0.05 لمقياس الرقابة الاستراتيجية وهي الفقرات ذات التسلسل التالي (7، 15، 26) لأن قيمة ارتباطها كانت قليلة واكبر من قيمة مستوى الدلالة (sig) البالغة 0.005 والجدول (21) يبين عدد فقرات كل بعد لمقياس الرقابة الاستراتيجية بصيغته النهائية (*) قبل وبعد عملية الاتساق الداخلي حيث اصبح عدد فقرات مقياس الرقابة 42 فقرة

(*) ينظر ملحق (10) صفحة (152)

3- علاقة ارتباط بين الدرجة الكلي للبعد والدرجة الكلية للمقياس لمقياس الاداء الاداري:

تم ايجاد علاقة الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس باستعمال معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة ضمن كل بعد من أبعاد الأداء الإداري والدرجة الكلية لمقياس الأداء الإداري وقد تبين أن جميع الابعاد ذات دلالة معنوية وكما مبين في جدول (19)

جدول (19)

يبين علاقة ارتباط بين الدرجة الكلية للبعد و الدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري

ت	علاقة الارتباط	درجة الارتباط	sig
1	علاقة ارتباط بعد التخطيط بدرجة المقياس	0.884	0.000
2	علاقة ارتباط بعد القيادة واتخاذ القرار بدرجة المقياس	0.960	0.000
3	علاقة ارتباط بعد الاداء الوظيفي بدرجة المقياس	0.938	0.000
4	علاقة ارتباط بعد المتابعة والتقييم بدرجة المقياس	0.962	0.000

معنوي عند مستوى دلالة $(sig) \geq 0.05$

4-علاقة الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس الاداء الإداري:

تم ايجاد علاقة الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس باستعمال معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة وكما مبين في جدول (20)

جدول (20)

يبين معاملات الارتباط بيرسون البسيط للاتساق الداخلي بين الفقرة و الدرجة الكلية للبعد وبين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الأداء الإداري والدالة الاحصائية

درجة sig	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة sig	(ر) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	ت	البعد
0.000	0.765	0.000	0.800	1	التخطيط
0.000	0.819	0.000	0.863	2	
0.000	0.761	0.000	0.801	3	
0.000	0.761	0.000	0.802	4	
0.096	0.182	0.002	0.308	5	
0.000	0.787	0.000	0.872	6	
0.000	0.716	0.000	0.776	7	
0.000	0.739	0.000	0.765	8	
0.147	0.159	0.007	0.292	9	
0.117	0.171	0.666	0.048	10	
0.000	0.769	0.000	0.854	11	القيادة و اتخاذ القرار
0.000	0.871	0.000	0.889	12	
0.000	0.811	0.000	0.887	13	
0.000	0.702	0.000	0.775	14	
0.000	0.864	0.000	0.840	15	
0.000	0.841	0.000	0.894	16	
0.004	0.823	0.001	0.780	17	
0.000	0.850	0.000	0.883	18	
0.000	0.784	0.000	0.845	19	
0.000	0.775	0.000	0.773	20	
0.000	0.666	0.000	0.725	21	الاداء
0.000	0.863	0.000	0.866	22	
0.000	0.805	0.000	0.793	23	
0.000	0.470	0.000	0.598	24	
0.000	0.767	0.000	0.741	25	
0.000	0.834	0.000	0.828	26	

جدول (21)

يبين عدد فقرات كل بعد لمقياس الرقابة الاستراتيجية بصيغته النهائية قبل وبعد عملية الاتساق الداخلي

ت	بعد	عدد فقرات المقياس بصيغته الاولى	عدد الفقرات المحذوفة	تسلسل الفقرات المحذوفة	عدد فقرات المقياس بعد الاتساق الداخلي
1	المعايير	10	1	7	9
2	الاداء	12	1	15	11
3	تقييم	11	1	26	10
4	الاساليب	12	0	0	12
	مجموع	45	3		42

جدول (22)

يبين عدد فقرات كل بعد لمقياس الاداء الاداري بصيغته النهائية قبل وبعد عملية الاتساق الداخلي

ت	بعد	عدد فقرات المقياس بصيغته الاولى	عدد الفقرات المحذوفة	تسلسل الفقرات المحذوفة	عدد فقرات المقياس بعد الاتساق الداخلي
1	التخطيط	10	3	10,9.5	7
2	القيادة واتخاذ القرار	12	0	0	12
3	الاداء الوظيفي	10	0	0	10
4	المتابعة والتقييم	11	0	0	11
	مجموع	43	3		40

3-7-2 الخصائص السيكومترية للمقياسين :-

3-7-2-1 صدق المقياس :

الصدق من الخصائص الأساسية للمقياس ، "إذ يشير الى قدرته على وصف ما وضعت من أجل قياسه فالصدق يتعلق بالهدف الذي بني المقياس على أساسه"⁽¹⁾، لذا تعد درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة لمعايير جودة الاختبارات والمقاييس ،أذ اعتمد الباحث على نوعين من الصدق للمقياسي الرقابة والأداء الإداري.

أولاً : صدق المحتوى (صدق الخبراء):

" يشير إلى مدى تمثيل المقياس لمكونات الخاصية التي يقيسها ، إذ يكون محتوى المقياس ممثلاً لمحتوى السلوك المراد قياسه ،"⁽²⁾ إذ تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحث بعرض فقرات المقياسين الرقابة والأداء الإداري بمجالاته وبدائله وتعليماته على مجموعة من الخبراء و المختصين في مجال الإدارة والتنظيم ،والاختبار والقياس، وكذلك المقابلات الشخصية مع بعض الخبراء حول اقرار صلاحية أبعاد وفقرات المقياسين

ثانياً- الصدق البنائي (صدق التكويني الفرضي):

يتناول الصدق التكويني العلاقة بين النتائج الحاصل عليها من خلال الاختبار للمقاييس ، وبين المفهوم النظري الذي يهدف الاختبار لقياسه"⁽³⁾، وقد قام الباحث من التحقق من هذا الصدق من خلال التحليل الاحصائي لفقرات المقياسين الرقابة والأداء الإداري وذلك عن طريق ايجاد معاملات التمييز بواسطة المجموعتين الطرفيتين ، وكذلك عن طريق الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين ، والاعتماد عليهما لإبقاء الفقرات

(1) وهيب مجيد الكبيسي : القياس النفسي بين النظري والتطبيق ، ط1، لبنان ، بيروت ، العالمية المتحدة ، 2010، ص33.

(2) عامر سعيد وايمن هاني : مصدر سبقه ذكره ، 2016، ص197

(3) صلاح الدين محمود علام :القياس و التقويم التربوي والنفسي (اساسياته وتطبيقاته واتجاهاته المعاصرة)، مصر ، القاهرة ،

دار الفكر العربي ، 2000، ص215

ذات التميز العالي والمقبول ، عن طريق استخراج علاقة الفقرات بالمقياس ككل وعلاقة الفقرات بالبعد التي تنتمي إليه .

3-7-2-2 الثبات :-

"هو مدى الدقة التي يقيس بها الاختبار الظاهرة موضوع القياس".⁽¹⁾ أذ يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات ، لذا يعتمد نتائجها لتحقيق الثبات ، وهناك طرائق عدة لتحقيق أو استخراج قياس الثبات منها

اولاً: الفاكرونباخ :-

أن فكرة هذه الطريقة التي تمتاز بتناسقها وإمكانية الوثوق بنتائجها على حساب الارتباط بين درجات جميع فقرات المقياس على اعتبار ان كل فقرة تمثل مقياساً قائماً بحد ذاته ، "وكذلك يشير معمل الثبات اتساقاً عالياً اذا كانت درجة الارتباط تقترب من درجة الواحد عدد صحيح يؤكد على تجانس و اتساق فقرات المقياس".⁽²⁾ وهو مؤشر على أن معامل ثبات الاختبار عالياً ، أذ أشاره (محمد أبو هاشم حسن) كلما اقترب معامل الثبات من الواحد عدد صحيح يدل ذلك على قوة ثبات الاختبار⁽³⁾ مثلما مبين بالجدول (23)

ثانياً : اسلوب التجزئة النصفية :-

إن اسلوب التجزئة النصفية من اكثر الطرق ثبات، وهي تستخدم الورقة والقلم ، وبواسطه هذه الطريقة يمكن الحصول على درجتين لكل فرد ، عن طريق تقسيم الاختبار الى نصفين ، النصف الأول يحتوي على

(1) ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط1، مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2001، ص144

(2) احمد سليمان عودة: القياس والتقويم في العملية التدريسية، اريد، دار الامل، 2000، ص354.

(3) السيد محمد ابو هاشم حسن: الخصائص السيكومترية لأدوات القياسي في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، حقيبة تعليمية، جامعة الملك سعود، كلية التربية. قسم علم النفس، 2006، ص11.

الأرقام الفردية ، والنصف الثاني يحتوي على الأرقام الزوجية ، "أذ نحصل على درجتين لكل فرد والارتباط بين هاتين الدرجتين (درجة نصف الاختبار) يعد بمثابة اتساق داخلي لنصف الاختبار فقط ، وليس للاختبار كله".⁽¹⁾ حيث بلغت درجة نصفي الاختبار لمقياس الرقابة لمعامل الارتباط بيرسون (0.945) بينما بلغت درجة نصف الاختبار لمقياس الأداء الإداري لمعامل ارتباط بيرسون (0.968) و من أجل الحصول على معامل الثبات كله استخدم الباحث معادلة (سبيرمان - براون) وقد بلغت قيمته (0.922) لمقياس الرقابة بينما بلغت قيمة (سبيرمان - براون) لمقياس الاداء الاداري (0.951) ويعد هذا مؤشر لثبات المقياسين كما في الجدول (23) و جدول (24)

جدول (23)

درجات الثبات لمقياس الرقابة الاستراتيجية

ت	البعد	بيرسون	سبيرمان	الفاكرونباخ
5	درجة المقياس	0.945	0.922	0.966

جدول (24)

درجات الثبات لمقياس لمقياس الاداء الاداري

ت	البعد	بيرسون	سبيرمان	الفاكرونباخ
5	درجة المقياس	0.968	0.951	0.982

(1) محجوب ابراهيم ياسين: ، مصدر سبقه ذكره، 2015، ص157

3-7-2-3 الموضوعية : -

وتعني عدم تأثر الاختبارات والقياس بالعوامل الذاتية والشخصية ، وتقدير القياس بوحدات ومعايير معروفة ومحددة لها سمات الثبات ⁽¹⁾، وهي مدى قدره المحكم أو الفاحص بالتححرر من العوامل الذاتية ، كالتحيز ويتم ذلك عن طريق درجات اتفاق الحكام أو الفاحصين ، أذ يكون الحكم مستقلاً ، وفي المجال الرياضي لابد من ايضاح التعليمات الخاصة بتطبيق الاختبار من حيث إجراءاته وإدارته وتسجيل النتائج ⁽²⁾ . حيث يرى الباحث ان التعليمات واضحة ووجود نموذج عن كيفية الاجابة كذلك وضوح العبارات وسهولة تفسيرها وتعدد بدائل الاجابة واستبعاد الاستبانات التي تتكرر فيها الاجابة على نفس الفقرة او التي لم تكتمل الاجابة فيها على جميع الفقرات كل هذا يجعل من الاجابة على فقرات المقياس موضوعية.

3-8 تقنين المقياسين :

استكمالاً لتحقيق هدف البحث وما يسعى اليه الباحث من دقة في التطبيق المقياسين ، وجب العمل على تقنين المقياسين على عينة البناء البالغ عددها (85) عضواً عاملاً ومن ثم تم اشتقاق الدرجات والمستويات المعيارية لنتائج عينة التقنين اذ تعد هذه المرحلة النهائية من مراحل بناء الاختبار .

3-8-1 اشتقاق الدرجات المعيارية :

المعايير : "هي قيم تمثل أداء مجتمع خاص في اختبار معين، وهي تمثل متوسط درجات مجموعة خاصة من الناس كما يعرفها (سكوت) على أنها جداول لتفسير درجات الاختبار، أذ تستخدم لدلالة على مستوى درجات أفراد عينة التطبيق في أي مستوى من مستويات الاختبار التي استخدمت في بناء المعايير فالحصول على الدرجات الخام يعد من الأمور الميسورة بالنسبة للقياس، ولكن أوجد الصعوبة هو تفسير تلك الدرجات واعطائها

(1) علي سليمان عبد الطرقي : الاختبارات التطبيقية في التربية الرياضية ، العراق ، بغداد، 2013، ص45 .

(2) ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط4، مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007،

معنى له دلالة ، كذلك تعد الدرجات المعيارية هي الوسيلة لتحديد الدرجة النسبية لدرجات الخام^(*) ، ومن ثم يمكن تفسير هذه الدرجات وتقويم نتائجها⁽¹⁾.

3-8-2 المستويات المعيارية :

من أجل استكمال اجراءات البناء لمقياسي الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري وإيجاد الدرجات والمستويات المعيارية للوصول الى اداة مقننة يمكن الاعتماد عليها في قياس الظاهرة بعد استخراج الدرجات المعيارية الزائفة والتائفة ثم العمل على المستويات المعيارية ، إذ يمكننا من خلالها الحكم على نتائج المقياس، لذا قام الباحث بتحديد 5 مستويات كون الدرجات التائفة التي تمتد من (20-80) لذا توزعت الدرجات المعيارية بحسب منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس)، ويعد من اكثر التوزيعات شيوعاً في مجال التربية الرياضية ؛ لأن الكثير من الخصائص والصفات تقاس في هذا المجال يقرب توزيعها من المنحنى الطبيعي . كما في الجدول (25) و(26) والشكل (1) والشكل (2)

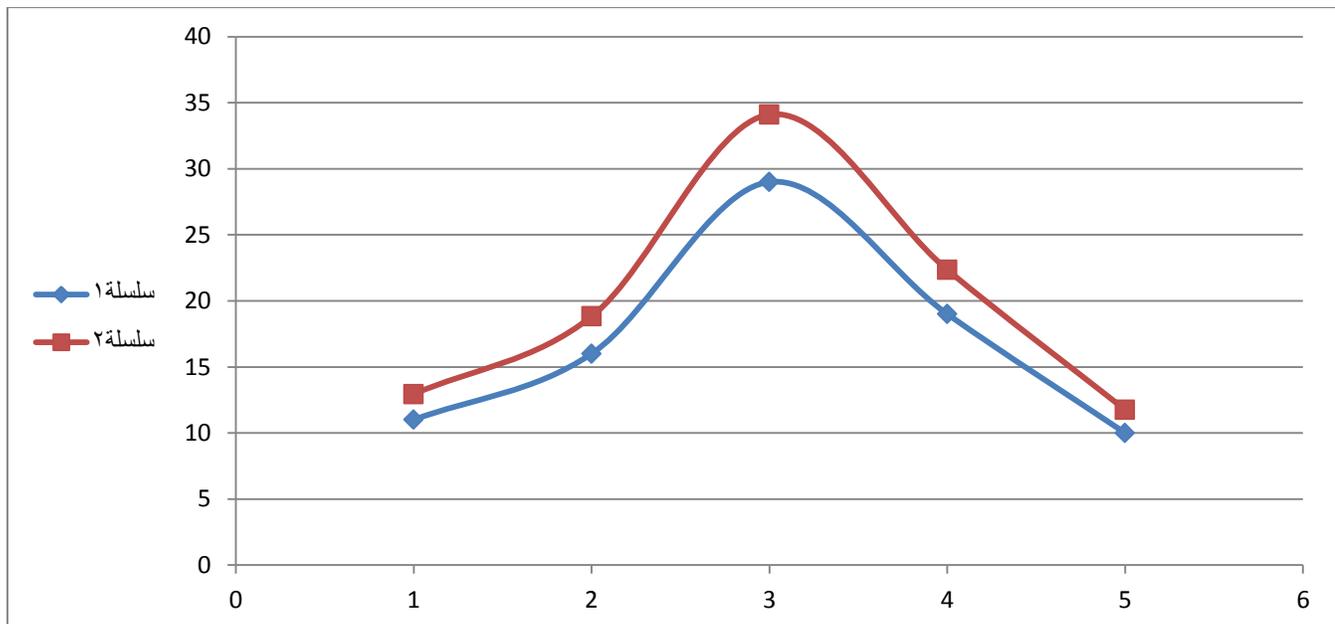
(*) ينظر ملحق رقم (13) و(14) صفحة (159) و(161)

(1) عايد كريم عبد عون : بناء وتقنين مقياس المعرفة العلمية لمدرسي التربية الرياضية ، رسالة ماجستير ، جامعة بابل ، كلية التربية الرياضية ، 2007 ص94

الجدول (25)

نتائج المستويات لمقياس الرقابة الاستراتيجية والاعداد والنسب المئوية لها

ت	مستوى	الفئات	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	68-80	170-210	11	% 12.94
2	جيد	56-68	138-169	16	% 18.82
3	متوسط	44-56	104-137	29	%34.11
4	مقبول	32-44	72-103	19	% 22.35
5	ضعيف	20-32	40-71	10	%11.76
				85	%100



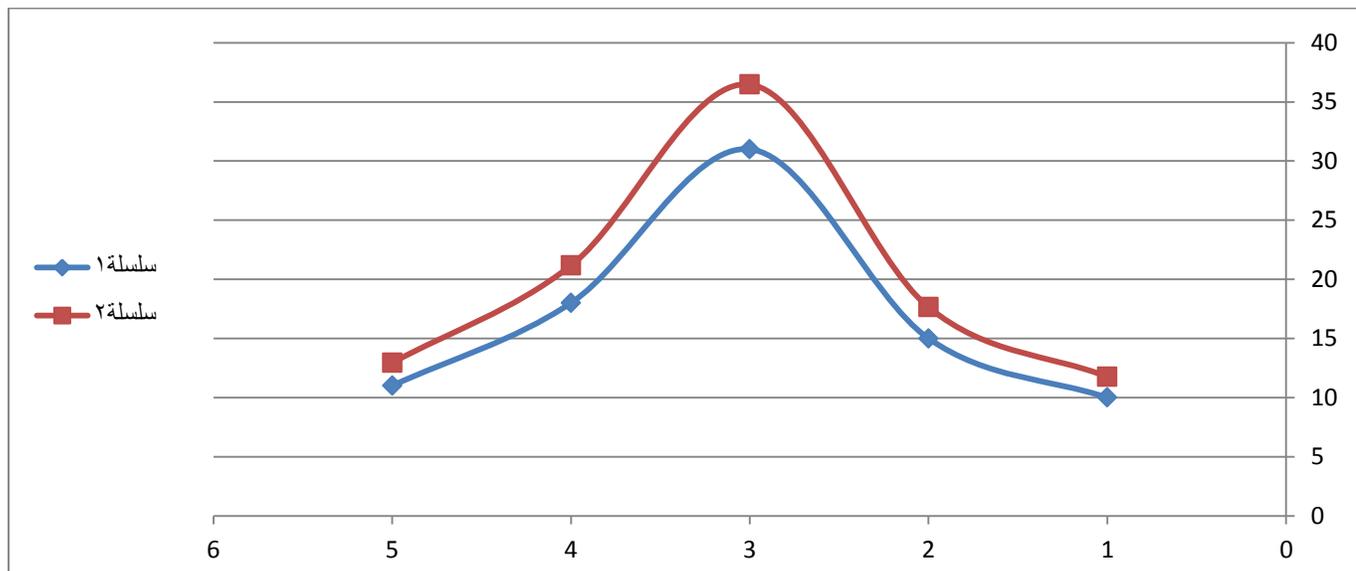
الشكل (3)

يبين منحنى كاوس لمقياس الرقابة الاستراتيجية

جدول (26)

نتائج المستويات لمقياس الاداء الاداري والاعداد والنسب المئوية لها

ت	مستوى	الفئات	الدرجة الخام	العدد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	68-80	177-210	10	%11.76
2	جيد	56-68	143-176	15	%17.64
3	متوسط	43-56	110-142	31	%36.47
4	مقبول	31-43	76-109	18	%21.17
5	ضعيف	20-31	42-75	11	%12.94
				85	%100



الشكل (4)

يمثل منحنى كاوس لمقياس الاداء الاداري

3-10 التجربة الرئيسية لعينة للتطبيق:

بعد ان اكتملت إجراءات التصميم والبناء فقد اصبح المقياسين جاهزين للتطبيق حيث بلغ عدد فقرات مقياس الرقابة الاستراتيجية (42) فقرة ومقياس الاداء الاداري (40) حيث قام الباحث بتطبيق المقياسين على عينة التطبيق بعد ان تم اعادة الاختبار على عينة البحث في تاريخ 5 / 4 / 2021 المصادف يوم الاثنين على عينة مكونة من 70 فرداً من العاملين في اللجان الفنية والاتحادات الفرعية في اتحاد كرة الطائرة في العراق اذ قام الباحث بجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج النهائية لتطبيق المقياسين^(*).

3-11 الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية الـ (SPSS) للحصول على نتائج البحث.

- ❖ (2كا) مربع كاي
- ❖ النسبة المئوية.
- ❖ معامل الارتباط البسيط.
- ❖ معامل ارتباط سبيرمان
- ❖ الوسط الحسابي.
- ❖ الانحراف المعياري.
- ❖ القدرة التمييزية
- ❖ الاتساق الداخلي
- ❖ اشتقاق الدرجات المعيارية
- ❖ استخراج الدرجات والمستويات المعيارية

(*) ينظر ملحق رقم (10) و(11) (صفحة (152) و (155))

الفصل الرابع

4 عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

4-1 عرض نتائج الدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية وتحليلها ومناقشتها

4-1-1 مناقشة مقياس الرقابة الاستراتيجية

4-1-2 عرض نتائج بعد المعايير وتحليلها ومناقشتها

4-1-3 عرض نتائج بعد قياس الأداء وتحليلها ومناقشة

4-1-4 عرض نتائج بعد تقييم الأداء وتحليلها ومناقشة

4-1-5 عرض نتائج بعد أساليب الرقابة وتحليل ومناقشة

4-2 عرض نتائج الدرجة الكلية لمقياس الأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها

4-2-1 مناقشة نتائج مقياس الأداء الإداري

4-2-2 عرض نتائج بعد التخطيط وتحليلها ومناقشتها

4-2-3 عرض نتائج بعد القيادة واتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

4-2-4 عرض نتائج بعد الأداء الوظيفي وتحليلها ومناقشتها

4-2-5 عرض نتائج بعد المتابعة والتقييم

4-3 عرض نتائج علاقة الارتباط لمقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

4 عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

قام الباحث بجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج النهائية لتطبيق المقياسين. ومن أجل اعطاء الصورة الواضحة والعلمية للبحث تم وضع مستويات لكل بعد من أبعاد المقياسين وكذلك حساب الفرق بين أبعاد المقياسين وفي ما يأتي عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها .

4-1 عرض نتائج الدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية وتحليلها ومناقشتها:

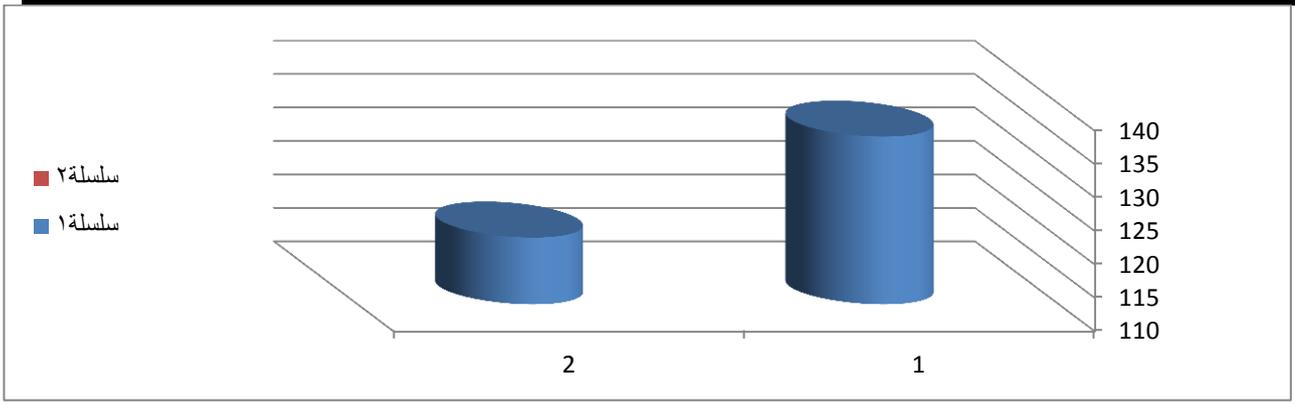
بعد ان تم تطبيق المقياس على عينة التطبيق المكونة من (70) عضواً اتحادياً وفنياً فقد توصل الباحث إلى المعالم الإحصائية لمقياس الرقابة الاستراتيجية كما في جدول(27).

الجدول (27)

نتائج الدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية

المقياس	الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للمقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
الرقابة الاستراتيجية	126	42	210	135.9	37.34	30.46	0.000

يبين الجدول (27) ،ان عدد فقرات المقياس (42) فقرة حين كان الوسط الحسابي (135.9) والوسط فرضي بلغ (126) وبانحراف المعياري (37.34) وبلغت قيمة (t) المحتسبة (30.46) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة بين الوسطين ولصالح الوسط الحسابي للمقياس مما يدل على ان الاتحاد المركزي لكرة الطائرة يتميز بوجود الرقابة الاستراتيجية .
والشكل (3) يوضح ذلك .



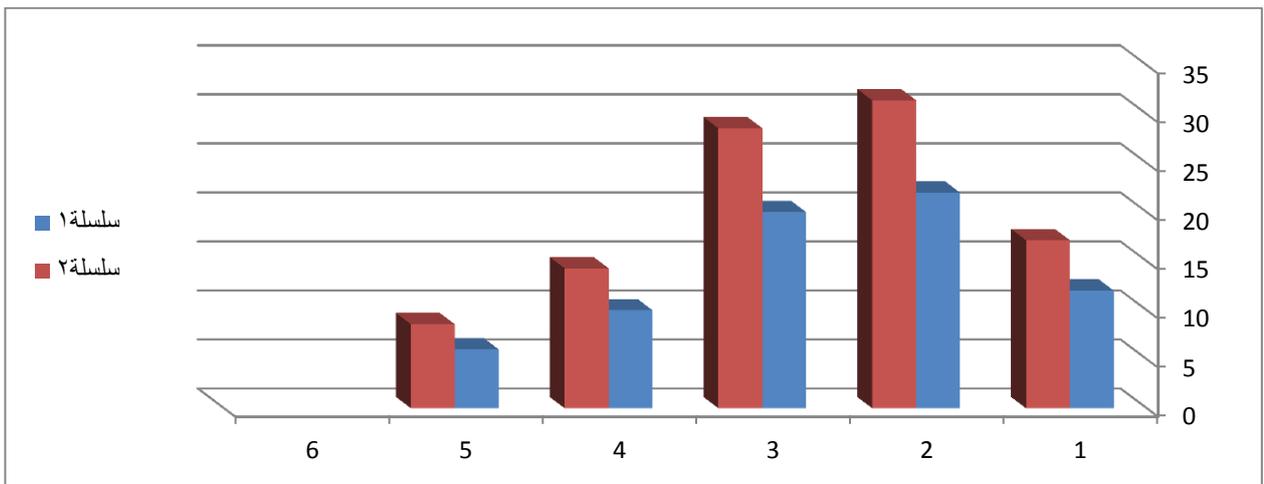
الشكل (5)

يوضح الوسط الحسابي و الوسط الفرضي للرقابة الاستراتيجية

الجدول (28)

الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لمقياس الرقابة الاستراتيجية

ت	الدرجة الخام	المعيارية	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	177-210	68.17-80	جيد جدا	12	%17.14
2	143-176	55.9-67.8	جيد	22	%31.42
3	110-142	44.1-55.6	متوسط	20	%28.57
4	76-109	31.9-43.7	مقبول	10	%14.28
5	42-75	19.9-31.6	ضعيف	6	%8.57



الشكل (6)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى ونسبة المئوية لمقياس الرقابة

بعد تطبيق مقياس الرقابة الاستراتيجية لاتحاد كرة الطائرة من وجهة نظر العاملين في الاتحاد فقد حصل الباحث على عدة مستويات كما مبينة في الجدول رقم (28) والذي يمثل مستويات المقياس حيث تراوح المستوى الجيد جدا بين (177-210) ومستوى الجيد بين (143 -176) والمستوى المتوسط بين (110-142) ومستوى المقبول بين (76 -109) والمستوى الضعيف بين (42-75) ، كما بين الباحث النسبة المئوية حسب مستوى المقياس حيث تبين أن العاملين في الاتحاد الذين أشروا ضمن مستوى الجيد جدا كان عددهم (12) ونسبة مئوية (17.14%) وفي المستوى الجيد كان عددهم (22) ونسبة مئوية (31.42%) وفي المستوى المتوسط كان عددهم (20) ونسبة مئوية (28.57%) وفي المستوى المقبول كان عددهم (10) ونسبة مئوية (14.28%) وفي المستوى الضعيف كان عددهم (6) ونسبة مئوية (8.57%) كما في الشكل (4) يبين ذلك

4-1-1 مناقشة نتائج مقياس الرقابة الاستراتيجية

من الجدول (27) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث كان (135.9) والواقع بالمستوى المتوسط وكما مبين في جدول (28) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (126) ،فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (30.46) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسطين ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث .

من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الرقابة الاستراتيجية في جدول رقم (28) من مجموع العينة التطبيق ،وهذا يدل على حصول الرقابة الاستراتيجية في اتحاد كرة الطائرة على النسبة الاكبر من تقييم الاعضاء مما يدل على وجود دور للإدارة العليا في تطبيق الرقابة الاستراتيجية على اللجان الفنية والاتحادات الفرعية وهذا ما يشير له (نعمان عبد الغني) "من الضروري على الادارة الاستراتيجية ان يقوموا بمراجعة وتقييم الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة وليس في نهاية العام او بشكل

نصف سنوي لان عملية الادارة الاستراتيجية لا تتوقف ابدا" (1) كما يؤكد صلاح مهدي يجب ان يتوفر في نظام الرقابة الاستراتيجية خصائص التكامل والمرونة والموضوعية والدقة لكي يكون فعالاً ومحققاً للأهداف . لان القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ اساسا على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فان القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة." (2)

4-1-2 عرض نتائج بعد المعايير وتحليلها ومناقشتها

جدول (29)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وقيمة (t) لبعده المعايير

الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
27	9	45	29.48	8.46	29.12	0.000

يبين الجدول (29) إن عدد الفقرات بعد المعايير (9) فقرة ، وبوسط فرضي 27 في حين كان الوسط الحسابي (29.48) وبانحراف معياري (8.46) فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (29.128) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي .

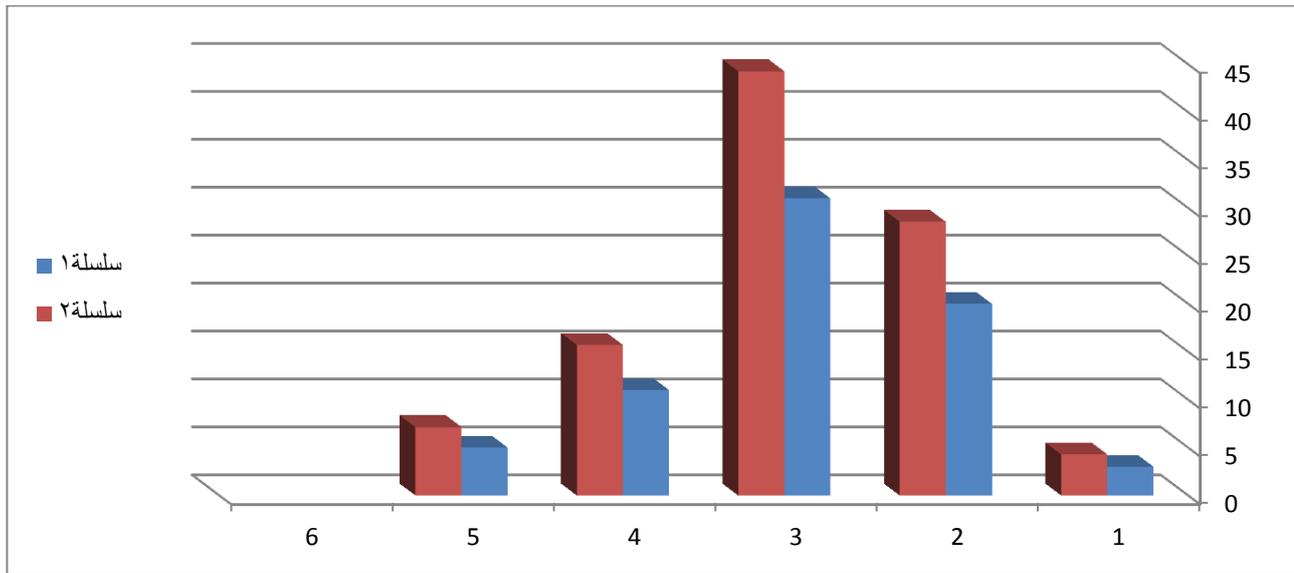
الجدول (30)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده المعايير

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	3	%4.28
2	جيد	20	%28.57
3	متوسط	31	%44.28
4	مقبول	11	%15.71
5	ضعيف	5	%7.14

(1) نعمان عبد الغني ، حمروش احمد :الاتجاهات الحديثة ، الجزائر ، عين ملية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، 2017 ، ص145.

(2) صلاح مهدي :طاهر محسن :مصدر سبق ذكره ، 2008 ، ص249



الشكل (7)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعد المعايير

من الجدول (30) والشكل (5) الخاص في بعد المعايير نرى إن عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (23) عضواً وبنسبة (32.85%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً إما في المستوى المتوسط لاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الادارة العليا للاتحاد كرة الطائرة كان عددهم (31) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (44.28%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً إما مستوى (المقبول - الضعيف) لاحظ عددهم (16) عضواً ويشكلون نسبة (22.85) .

1-2-1-4 مناقشة بعد المعايير :

من خلال الجدول (29) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (29.48) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (27) فيما بلغت قيمة (t) (29.128) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث.

وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الرقابة الاستراتيجية في جدول رقم (30) ،وهذا يدل على حصول بعد المعايير في اتحاد كرة الطائرة على النسبة الاكبر من تقييم الاعضاء لبعد

المعايير مما يدل على قدر الادارة العليا في تطبيق بعد المعايير على اللجان الفنية والاتحادات الفرعية ، إذ يعزو الباحث على وضع معايير واضحة و موضوعية خصتا في اطار الكلف والوقت المستخدم لإنجاز المهام الموكلة للعاملين في الاتحاد والسبب ان الاتحاد ملزم بمعايير الاتحادين الاسيوي والدولي في التعليمات المعتمدة اثناء إدارة البطولات او الندوات او الدورات التدريبية والتحكيمية وبالتالي يجعل هذه المعايير شفافة واضحة اضافة الى اشتراك البعض منهم في تطبيق المعايير على اتحاداتهم الفرعية . كما يشير الكاتب (شعلان الشمري) في كتابة مفاهيم الادارة "لا يمكن ان تتم الرقابة الاستراتيجية بلا تحديد معايير واضحة وعملية وضع المعايير تتم في ضوء الخطة الموضوعية ، وفضل المعايير هي المعايير الكمية التي يمكن قياسها بشكل دقيق ، فهي قاطعة ومحددة تحديداً دقيقاً وهناك نوعان من المعايير كمي ونوعي."⁽¹⁾،

3-1-4 عرض نتائج بعد قياس الاداء وتحليلها ومناقشتها :

جدول (31)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وقيمة (t) لبعده قياس الأداء

الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
33	11	55	34.40	10.28	27.98	0.000

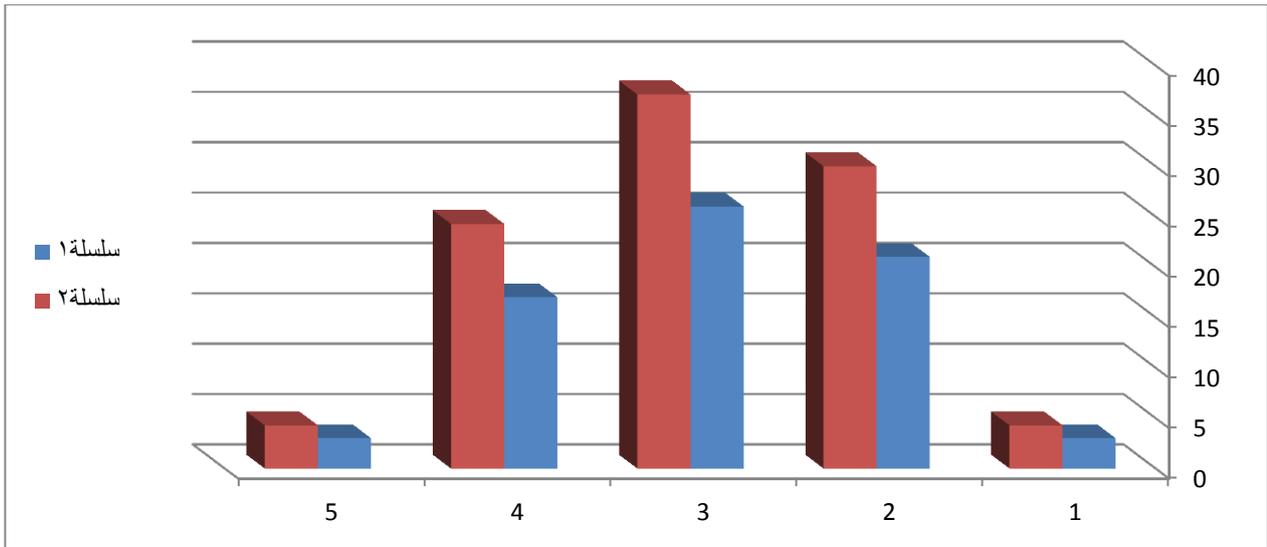
يبين الجدول (31) ان عدد الفقرات بعد قياس الأداء (11) فقرة ، ووسط فرضي (33) في حين كان الوسط الحسابي (34.40) وانحراف معياري (10.28) ، فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (27.98) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي

(1) شعلان الشمري : مفاهيم في الادارة ، سعودية ، جدة ، 2012. ص85

الجدول (32)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعء قياس الأداء

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	3	%4.28
2	جيد	21	%30
3	متوسط	26	%37.14
4	مقبول	17	%24.28
5	ضعيف	3	%4.28



الشكل (8)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعء قياس الاداء من الجدول (32) الخاص في بعء قياس الاداء نرى ان عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (24) عضواً وبنسبة (34.28%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما في المستوى المتوسط لاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الادارة العليا للاتحاد كرة الطائرة كان عددهم (26) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (37.14%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما مستوى (المقبول - الضعيف) لاحظ عددهم (20) عضواً ويشكلون نسبة (28.56) .

4-1-1-2 مناقشة بعد قياس الاداء :

من خلال الجدول (31) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (34.40) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (33) فيما بلغت قيمة (t) (27.98) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث.

،وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الرقابة الاستراتيجية في جدول (32) والشكل (6) وهي نسبة جيدة حيث صنف الادارة العليا للاتحاد تقوم بعمليات المتابعة المستمرة عن طريق قياس الأداء الفعلي للاتحادات الفرعية واللجان الفنية للتأكد من المطابقة مع المعايير الدولية والاسيوية على سير العمل الرياضي لدى الاتحادات الفرعية واللجان الفنية وهذا ما يشير له جمال محمد علي في المجال الرياضي "هي بمثابة تقدير لكفاءة القادة في هذا المجال من خلال تحليل وتقييم الأداء ومدى الصلاحية والكفاءة في القيام بأعمالهم الحالية"⁽¹⁾ ، كما يشير ثابت عبد الرحمن " ان اختيار المقاييس المناسبة لقياس الأداء يعتمد على الوحدة التنظيمية التي سوف يتم تقييمها والاهداف التي يجب انجازها ، كما ان الاهداف التي سبق تحديدها في مرحلة صياغة الاستراتيجية يجب ان تستخدم في قياس الأداء للمنظمات طالما تحولت الاستراتيجية الى تنفيذ فعلي"⁽²⁾

(1) جمال محمد علي : التنمية الادارية في الادارة والرياضة والادارة العامة ، ط1 ، مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب والنشر ، 2008 ، ص193.

(2) ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد : مصدر سبق ذكره ، ص431

4-1- عرض نتائج بعد تقييم الاداء وتحليلها ومناقشتها:

جدول (33)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لبعده تقييم الاداء

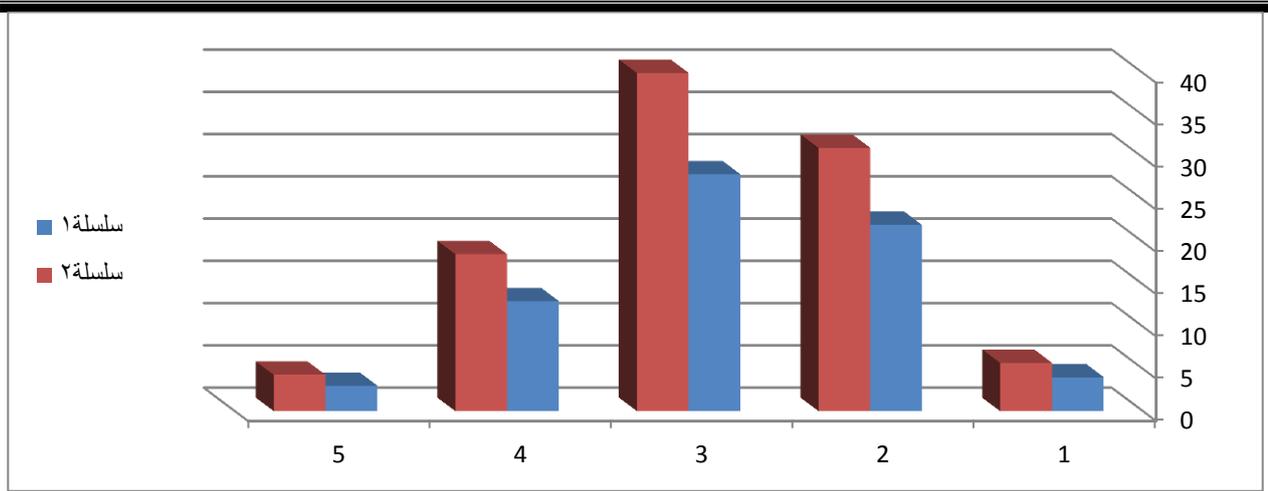
الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
30	10	50	32.85	8.90	30.86	0.000

يبين الجدول (33) ان عدد الفقرات بعد قياس الأداء (10) فقرة ، وبوسط فرضي (30) في حين كان الوسط الحسابي (32.85) وبانحراف معياري (8.90) ولصالح الوسط الحسابي فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (30.86) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي .

الجدول (34)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده تقييم الاداء

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	4	%5.71
2	جيد	22	%31.14
3	متوسط	28	%40
4	مقبول	13	%18.57
5	ضعيف	3	%4.28



الشكل (9)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعدهم تقييم الأداء

من الجدول (34) الخاص في بعد تقييم الأداء نرى ان عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد - جدا) كان عددهم (26) عضواً وبنسبة (36.85%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فردا إما في المستوى المتوسط لاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الإدارة العليا للاتحاد كرة الطائرة كان عددهم (28) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (40%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فردا إما مستوى (المقبول - الضعيف) لاحظ عددهم (16) عضواً ويشكلون نسبة (22.85) .

4-1-1-2 مناقشة بعد تقييم الاداء :

من خلال الجدول (33) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (32.85) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (30) فيما بلغت قيمة (t) (30.86) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث.

وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الرقابة الاستراتيجية في جدول (34) والشكل (7) يتبين إن الإدارة العليا للاتحاد بانها قادرة على التقييم الاستراتيجي في مواجهة التغييرات الخارجية، وتقييم الأداء من خلال تشكيلها اللجان الفني للكشف عن الانحرافات الموجودة في الأداء ومطابقة النتائج مع الاهداف وبالتالي وضع الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات حتى يمكن من تحقيق النتائج

الجيدة لذا يعتبر تقييم الأداء هو الجزء المهم من الرقابة ،. حيث يؤكدون على ان هناك وجود عمليات تقييم على مستوى الاتحاد المركزي ولكن لا توجد عمليات تقييم في الاتحادات الفرعية لقلت فاعليتها في ظل الازمات الاقتصادية وعدم وجود عمل رياضي على مستوى الاتحادات الفرعية .

4-1-5 عرض نتائج بعد اساليب الرقابة وتحليلها ومناقشتها :

جدول (35)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لبعده اساليب الرقابة

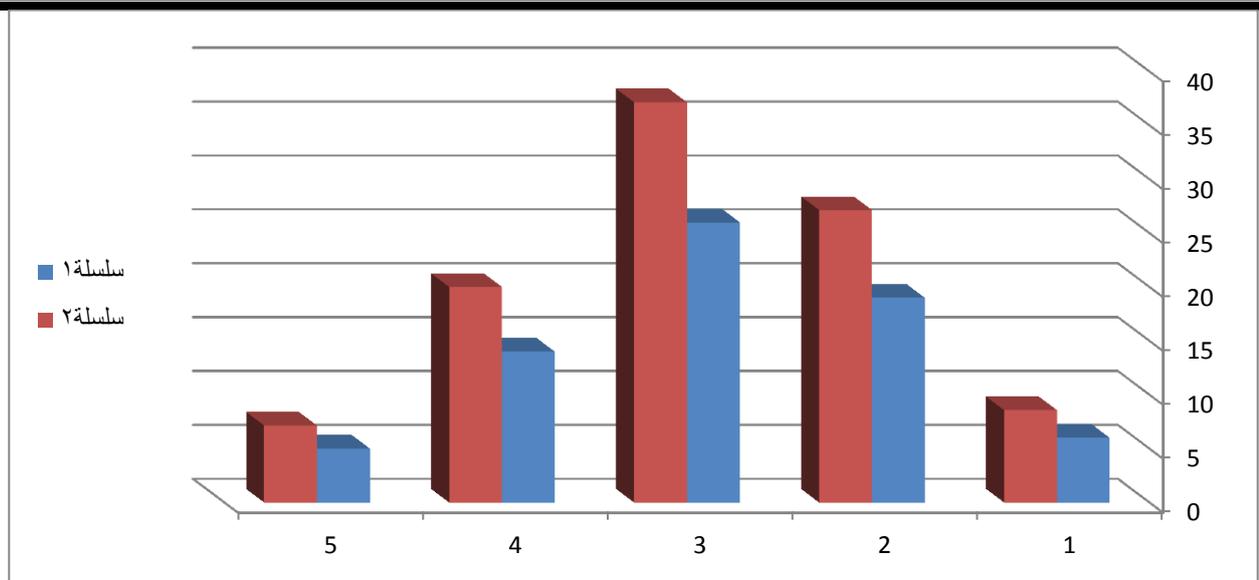
sig	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة الكلية للبعد	عدد الفقرات	الوسط الفرضي
0.000	30.02	10.93	39.22	60	12	36

يبين الجدول (35) ان عدد الفقرات بعد الأساليب (12) فقرة ، وبوسط فرضي (36) في حين كان الوسط الحسابي (39.22) وبانحراف معياري (10.93) ، وكان الفرق بين الوسطين (3.22) ولصالح الوسط الحسابي فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (30.86) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي .

الجدول (36)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده اساليب الرقابة

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	6	%8.57
2	جيد	19	%27.14
3	متوسط	26	%37.14
4	مقبول	14	%20
5	ضعيف	5	%7.14



الشكل (10)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لعدد اساليب الرقابة

من الجدول (35) والشكل (8) الخاص في بعد الأساليب نرى ان عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (25) عضواً وبنسبة (35.71%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما في المستوى المتوسط لاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الإدارة العليا للاتحاد كرة الطائرة كان عددهم (26) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (37.14%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما مستوى (المقبول - الضعيف) لاحظ عددهم (19) عضواً ويشكلون نسبة (27.14%).

4-1-5-1 مناقشة بعد اساليب الرقابة :

من خلال الجدول (35) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (39.22) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (36) فيما بلغت قيمة (t)(30.02) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث. وهذا ما يؤكد بان الإدارة العليا للاتحاد كرة الطائرة أعتمد على اساليب عديدة ومتنوعة منها على اساليب احصائية ومنها اساليب مراجعة العمليات الادارية والتحليل المالي والتقارير الخاصة في عملية الكشف عن الانحرافات والاطفاء قبل تراكمها هو عمل الرقابة الاستراتيجية

للإدارة العليا هدفها الى احكام العمل والسير باتجاه تحقيق الاهداف ، وبشكل عام فإن ممارسة الرقابة من قبل الادارة العليا على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للاتحاد المركزي العراقي وان الحصول على النسبة الاكبر من تقييم وهذا يدل على حصول بعد أساليب الرقابة في اتحاد كرة الطائرة على النسبة الاكبر للمستوى (الجيد والجيد جدا والمتوسط) ، وينسب مئوية تبلغ (72.85) مما يدل على قدر الإدارة العليا على تطبيق بعد أساليب على عينة البحث لذي يعزو الباحث السبب ان هنالك العديد من الاساليب للكشف عن الرقابة المستخدمة وهذا ما يشير اليه نعمان عبد الغني "هناك عدة اساليب للرقابة يمكن استخدامها في الكشف عن الرقابة الاستراتيجية . الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية و الرقابة التي تعتمد على المعايير الكمية"⁽¹⁾. كما اظهرت دراسة مبارك ودهم اكرم "هنالك العديد من الاساليب الحديثة من الاساليب منها اسلوب بطاقة الاداء المتوازن حيث يمثل اطارا رقابيا يساعد المنظمة على ترجمة الاستراتيجية لاهداف تشغيلية ثم تقوم بربط الاهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة بمجملها كذلك اسلوب التغذية العكسية بالمعلومات التي تعتمد توفير معلومات وبيانات الاداء الفعلي من اجل تصحيح الانحرافات والوقاية من حدوثها مستقبلا وهي تبدأ بعد انتهاء الاداء الفعلي والحصول على المخرجات الفعلية"⁽²⁾

(1) نعمان عبد الغني ، حمروش احمد :الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية ، ط1، الجزائر، عين مليه ، دار الهدى للطبع والنشر ، 2017، ص37.

(2) مبارك ، ادهم اكرم : الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع اداء مؤسسات التمويل الاصغر ، فلسطين ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، 2016، ص19.

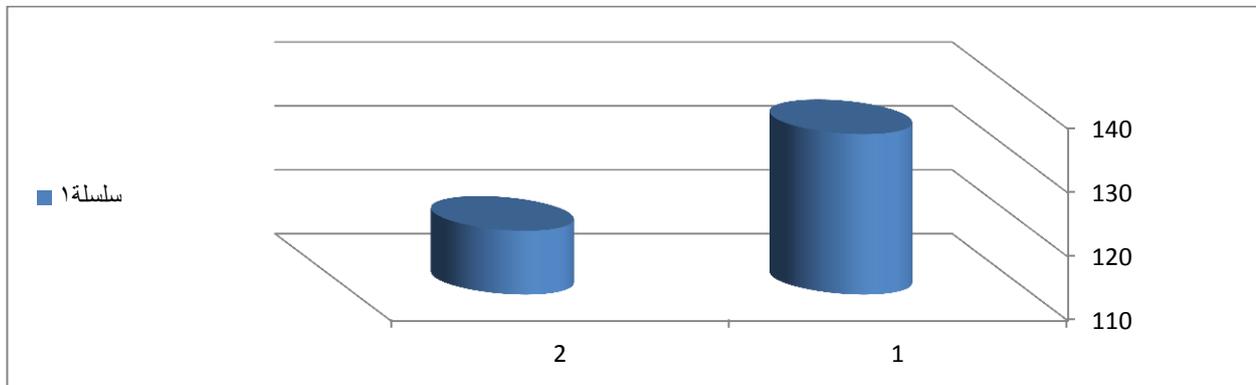
2-4 عرض نتائج مقياس الأداء الإداري وتحليلها ومناقشتها

جدول (37)

نتائج الدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري

المقياس	الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للمقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
الاداء الاداري	120	40	200	135.10	35.46	31.86	0.000

يبين الجدول (37) ، ان عدد فقرات المقياس (40) فقرة حين كان الوسط الحسابي (135.10) وبوسط فرضي بلغ (120) وبانحراف المعياري (35.46) وبلغت قيمة (t) المحتسبة (31.86) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة بين الوسطين ولصالح الوسط الحسابي للمقياس مما يدل على ان الاتحاد المركزي لكرة الطائرة يتميز بوجود أداء إداري .. والشكل (9) يوضح الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الأداء الإداري .



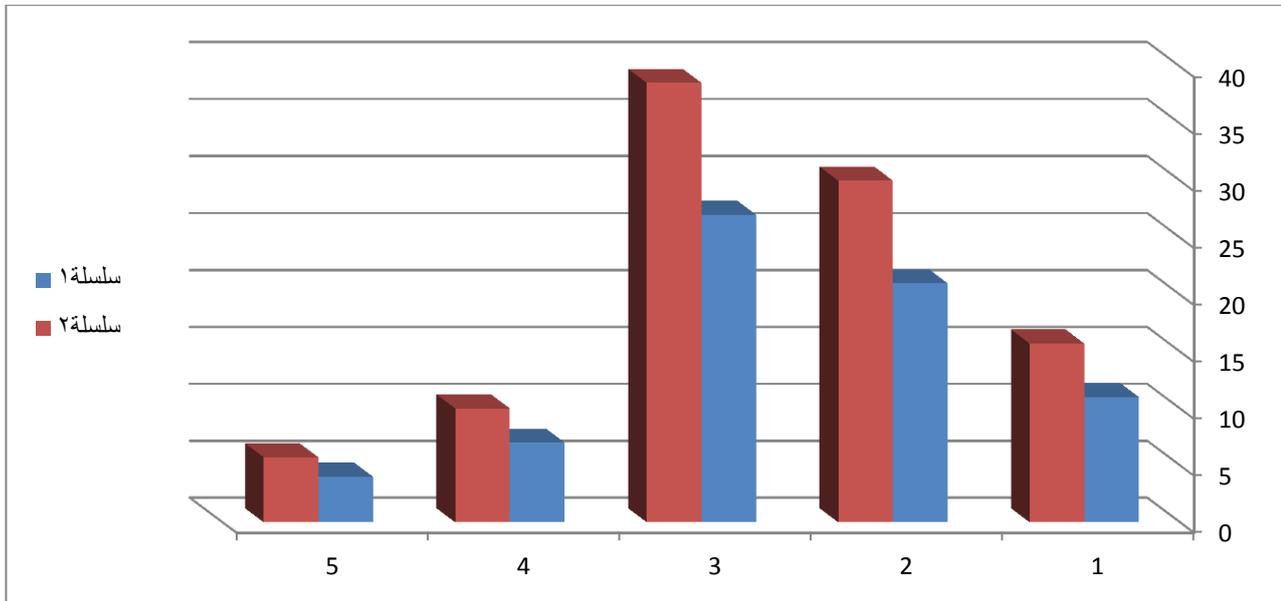
الشكل (11)

يبين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الاداء الاداري

الجدول (38)

الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لمقياس الاداء الاداري

ت	الدرجة الخام	المعيارية	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	169-200	68.3-80	جيد جدا	11	%15.71
2	137-168	56.3-67.9	جيد	21	%30
3	105-136	44.3-55.9	متوسط	27	%38.57
4	73-104	32.3-43.9	مقبول	7	%10
5	40-72	19.9-31.9	ضعيف	4	%5.71



شكل (12)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لمقياس الأداء الإداري بعد تطبيق مقياس الأداء الإداري لاتحاد كرة الطائرة من وجهة نظر العاملين في الاتحاد فقد حصل الباحث على عدة مستويات كما مبينة في الجدول (38) والذي يمثل مستويات المقياس حيث تراوح المستوى الجيد جدا بين (169-200) ومستوى الجيد بين (137-168) والمستوى المتوسط بين (105-136) ومستوى المقبول بين (73-104) والمستوى الضعيف بين (40-72)، كما بين الباحث النسبة المئوية حسب مستوى المقياس حيث تبين ان العاملين في الاتحاد الذين اشروا ضمن مستوى الجيد جدا كان عددهم (11) ونسبة مئوية (15.71%) وفي المستوى الجيد كان عددهم (21) ونسبة مئوية (30%) وفي

المستوى المتوسط كان عددهم (27) وبنسبة مئوية (38.57%) وفي المستوى المقبول كان عددهم (7) وبنسبة مئوية (10%) وفي المستوى الضعيف كان عددهم (4) وبنسبة مئوية (5.71%) كما في الشكل (4) يبين ذلك

4-2-1 مناقشة مقياس الأداء الإداري:

من الجدول (37) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث كان (135.10) والواقع بالمستوى المتوسط وكما مبين في جدول (38) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (120) ،فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (31.86) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الوسطين ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث .

ويعز الباحث ان سبب حصول الإدارة العليا للاتحاد على المستويات (جيد جداً، جيد والمتوسط)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان اغلب اعضاء الاتحاد المركزي العراقي هم من حملة الشهادات العليا والبيكالوريوس ولديهم خبرة في مجال العمل الاداري من خلال الكفاءة والفاعلية في عمل الادرة لعدة سنوات . وهذا مما يدل على ان إدارة اتحاد كرة الطائرة في العراق يستخدم إساليب الادارة الحديثة في العمل الاداري اذ تعد الجودة معياراً لأعلى مستويات الأداء وفيها يتم الحكم بمعرفة الأداء وهذا ما أيده (محمود داود الربيعي) على ان " إدارة الجودة هي الفلسفة التي تشمل كافة النشاطات المنظمة ومن خلالها يتم تحقيق الاحتياجات وتوقعاتهم بطريقة الاستخدام الامثل للطاقات بدافع مستمر" (1) وهذا ما أكدته طلحة حسام الدين وعدلة عيسى " انه يمكن تقويم الأداء سواء لمؤسسة او الافراد من خلال هذين المصطلحين الكفاءة والفاعلية حيث ان الكفاءة تعني انجاز الاعمال بطريقة صحيحة ، اما الفاعلية هي انجاز الاعمال الصحيحة والفرق كبير بين المعنيين كبير (2)"

(1) محمود داود الربيعي وآخرون : علم الإدارة وفن القيادة ، ط1 ، النجف الاشرف ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، 2017

، ص33.

(2) طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى : مصدر سابقة ذكره ، 1997، ص10

4- 2- 2 عرض نتائج بعد التخطيط وتحليلها ومناقشتها

جدول (39)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لبعء التخطيط

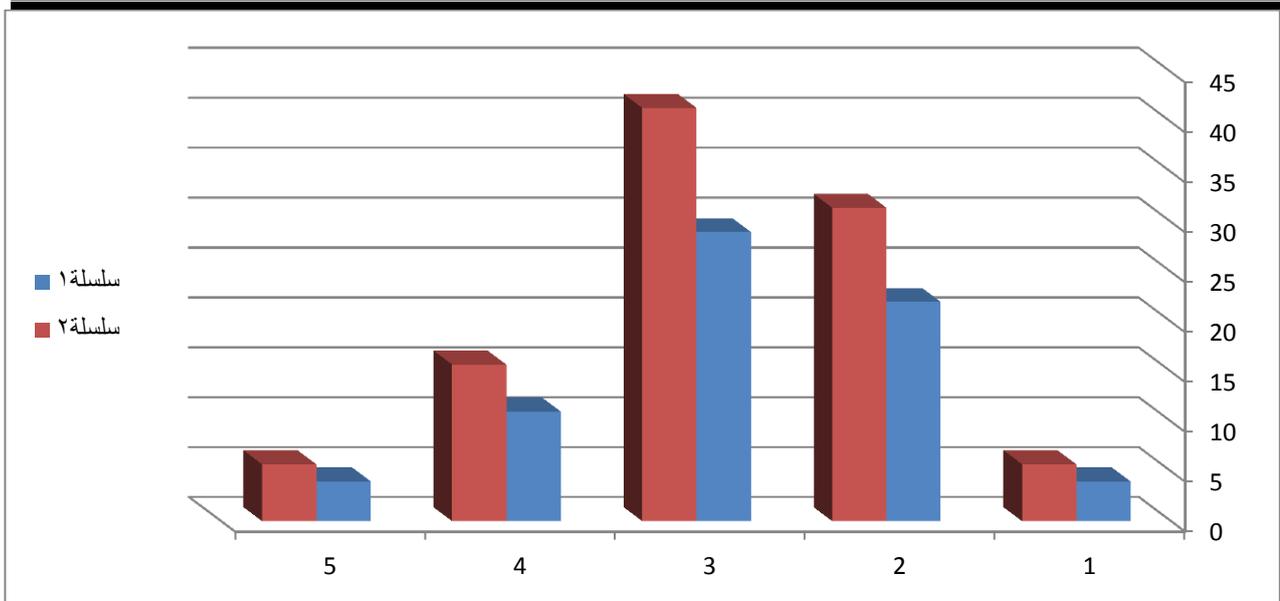
الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
21	7	60	23.86	7.727	21.83	0.000

يبين الجدول (39) ان عدد الفقرات بعد التخطيط (7) فقرة ، وبوسط فرضي (21) في حين كان الوسط الحسابي (23.86) وبانحراف معياري (7.727) ، وكان الفرق بين الوسطين (2.86) ولصالح الوسط الحسابي فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (21.83) وبمستوى دلالة (0.00) وهي إقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي .

الجدول (40)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعء التخطيط

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	4	%5.71
2	جيد	22	%31.42
3	متوسط	29	%41.42
5	مقبول	11	%15.71
6	ضعيف	4	%5.72



الشكل (13)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعء التخطيط

من الجدول (40) الخاص في بعء التخطيط نرى ان عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (26) عضواً وبنسبة (37.12%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما في المستوى المتوسط فنلاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الادارة العليا للاتحاد كرة الطائرة كان عددهم (29) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (41.42%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما مستوى (المقبول - الضعيف) فنلاحظ عددهم (15) عضواً ويشكلون نسبة (21.43%) .

4-2-2-1 مناقشة بعء التخطيط:

من خلال الجدول (39) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (23.86) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (21) فيما بلغت قيمة (t) (21.83) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث.

وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الاداء الاداري لبعء التخطيط كما في جدول (40) والشكل (11) يتبين معرفة والمام الإدارة العليا بالعديد من المعارف والمعلومات الإدارية والعلمية الأساسية في العديد من العلوم المختلفة الى جانب معرفتهم التخصصية في مجال كرة الطائرة

واستخدامها استخداماً مباشراً في مجال التخطيط في علم الإدارة والتي أظهرت قدرة الإدارة العليا في وضع الأهداف المناسبة وفق الامكانيات المتاحة وكذلك توضيح هذه الأهداف الى أعضاء الاتحادات الفرعية واللجان الفنية العاملة في الاتحاد والعمل على انجاز كل مرحلة من مراحل الإدارة في مدتها الزمنية المحددة و كذلك قدرة الإدارة العليا على التنبؤ بالمعوقات او المشكلات التي قد تواجه العملية الإدارية والعمل على وضع الخطط البديلة لها وهذا ما اكدته (فائق حسني) بتعريف " التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين اساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل، كما عرفت (كونت) في كلمة واحدة هو الاختيار" ⁽¹⁾، كما يشير له (عبد الحميد شرف) " يجب ان يكون التخطيط على درجة عالية من المرونة بحيث يمكنه ان يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان ، ويقوم على عدة أساليب بدلاً من الاعتماد على اسلوب واحد" ⁽²⁾

4- 2- 3 عرض نتائج بعد القيادة واتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

جدول (41)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لبعد القيادة واتخاذ القرار

الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
36	12	60	40.34	12.32	21.83	0.000

يبين الجدول (41) ان عدد الفقرات بعد القيادة واتخاذ القرار (12) فقرة ، وبوسط فرضي (36) في حين كان الوسط الحسابي (40.34) وبانحراف معياري (12.32) وكان الفرق بين الوسطين (4.34) ولصالح الوسط الحسابي فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (23.138) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية لصالح الوسط الحسابي .

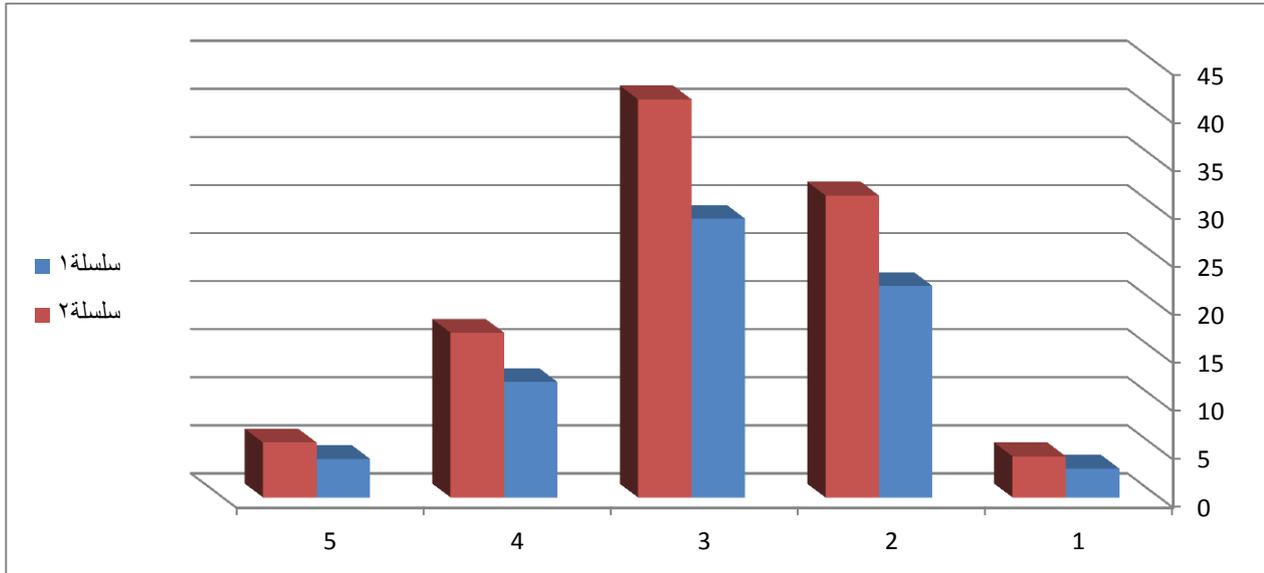
(1) فائق حسني : الحديث في الادارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، عمان ، 2004، ص40

(2) عبد الحميد شرف : الادارة في التربية الرياضية بين النظري والتطبيقي ، ط1، مصر . القاهرة ، مركز الكتاب والنشر .

جدول (42)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعء القيادة واتخاذ القرار

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	3	%4.28
2	جيد	22	%31.42
3	متوسط	29	%41.42
4	مقبول	12	%17.14
5	ضعيف	4	%5.71



الشكل (14)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعء القيادة واتخاذ القرار

من الجدول (42) والشكل (12) الخاص في بعء القيادة وأخذ القرار نرى ان عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (25) عضواً ونسبة (35.70%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما في المستوى المتوسط فنلاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الإدارة العليا للاتحاد كرة الطائرة كان عددهم (29) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (41.42%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما مستوى (المقبول - الضعيف) فنلاحظ عددهم (16) عضواً ويشكلون نسبة (22.85%).

4-2-3-1 مناقشة بعد القيادة واتخاذ القرار :

من خلال الجدول (41) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (40.34) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (36) فيما بلغت قيمة (t)(23.13) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث.

وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الأداء الإداري لبعده القيادة واتخاذ القرار كما في جدول (42) والشكل (12) يبين تقييم الادارة العليا بمستوى (جيد جدا -جيد- والمتوسط) يعزو الباحث سبب حصول الإدارة العليا على مستوى الجيد والجدا والمتوسط من تقييم الأعضاء في مستوى القيادة واتخاذ القرار يعود الى الاهتمام الذي تبديه القيادة العليا وتفهمهم لحاجات والمتطلبات المشروعة وتقدير لمشاعرهم الانسانية والعلاقة الاجتماعية الجيدة اضافة الى سعي الادارة العليا لتنمية الجوانب المرتبطة بالعمل الإداري للاتحادات الفعالة على المستوى العمل الرياضي ، وهذا ما أكده (جمال محمد علي "أن القائد الناجح هو الشخص الذي يعمل على خلق المناخ الملائم للعمل وتكوين روح الجماعة بين العاملين ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات " (1) كذلك يعزو الباحث حصول الادارة العليا على تقييم اعضاء العاملين في الاتحاد بسبب الاسلوب الذي تعتمده الادارة العليا في قيادة العمل الإداري للاتحاد الذي قد يجد تجاوب لدى العاملين في الاتحاد نتيجة لملائمته مع طبيعة العاملين مما سوف يزيد من تأثير القيادة العليا للاتحاد في العاملين لان العمل الجيد من قبل الإداري الناجح هو ان يؤثر في الاخرين والمحيطين به بما يمتلكه من خبره وحكمة وصبر ومعرفة في العمل الإداري مما تمكنه من تحسين السلوك الإداري لدى المرؤوسين بما يخدم التوجهات في العمل الإداري والرياضي بصورة عامة هذا من جانب ،ومن جانب اخر فإن امتلاك الادارة العليا للموضوعية في اتخاذ القرارات نتيجة للمعرفة الدقيقة والمعلومات

(1) جمال محمد علي : الحديث في الادارة الرياضية والادارة العامة، ط1، مصر ، القاهرة ، مكر الكتاب للنشر ، 2007، ص50.

المتوفرة عن المشكلة او الأهداف المرجوة ينتج عنها قرارات مدروسة ترتقي لتطلعات العاملين في الاتحادات الفرعية حيث ان القرارات السليمة تعتمد على الحقائق المتوفرة لدى متخذ القرار وهذا ما اشار اليه (مروان عبد المجيد) " في حال عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملاءمة للمشكلة التي صدر بصدها" (2)

4- 2- 4 عرض نتائج بعد الاداء الوظيفي وتحليلها ومناقشتها

جدول (43)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لبعده الاداء الوظيفي

الوسط الفرضي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig
30	10	50	33.64	7.660	31.00	0.000

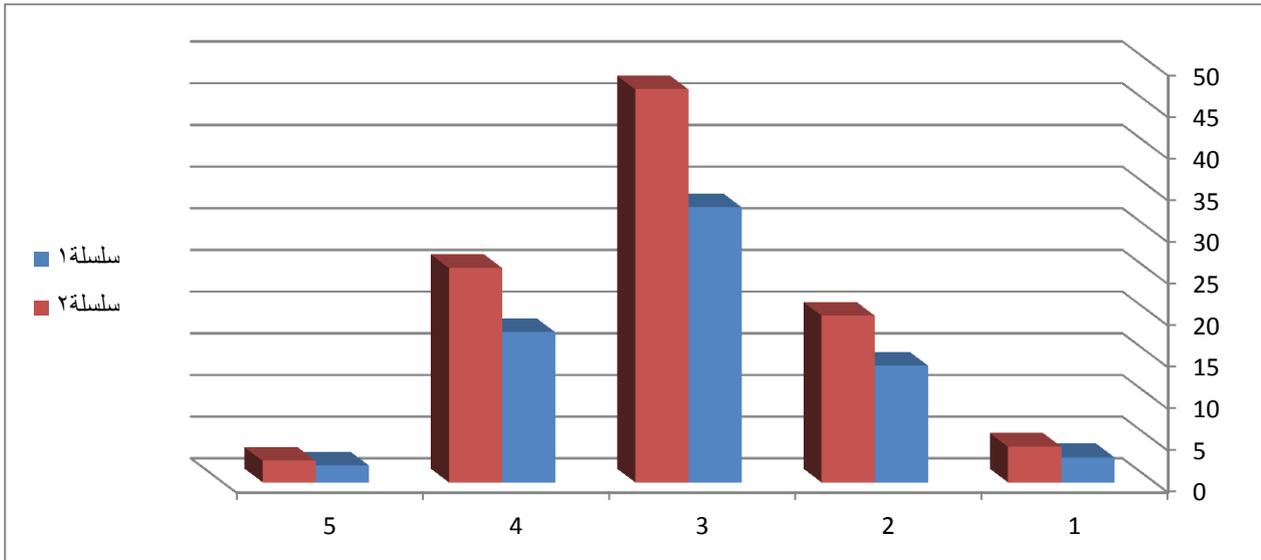
يبين الجدول (43) ان عدد فقرات بعد الاداء الوظيفي (10) فقرة ، وبوسط فرضي (30) في حين كان الوسط الحسابي (33.64) وبانحراف معياري (7.660) ، وكان الفرق بين الوسطين (3.64) ولصالح الوسط الحسابي فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (31.00) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لصالح الوسط الحسابي

جدول (44)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده الاداء الوظيفي

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	3	%4.28
2	جيد	14	%20
3	متوسط	33	%47.14
4	مقبول	18	%25.71
5	ضعيف	2	%2.57

(2) مروان عبد المجيد ابراهيم : الادارة والتنظيم الاداري في التربية الرياضية، ط1، الاردن ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000، ص109



الشكل (15)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعء الأداء الوظيفي

من الجدول (44) والشكل (13) الخاص في بعء الأداء الوظيفي نرى ان عدد الاعضاء الذين يصنف الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (17) عضواً وبنسبة (24.28%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما في المستوى المتوسط فنلاحظ ان عدد الافراد الذين يصنفون الادارة العليا للاتحاد كـرة الطائرة كان عددهم (33) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (47.14%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما مستوى (المقبول - الضعيف) فنلاحظ عددهم (20) عضواً ويشكلون نسبة (28.28%)

4-2-4 مناقشة بعء الاداء الوظيفي:

من خلال الجدول (43) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغت (33.64) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (30) فيما بلغت قيمة (t) (31.00) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث. وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الاداء الاداري لبعء الاداء الوظيفي كما في جدول (44) والشكل (13) يتبين في مستوى (جيد جدا - جيد والمتوسط) ويعزو الباحث سبب تقييم العاملين بالمستوى (جيد جدا والجيد والمتوسط) للإدارة العليا للاتحاد

بان لديها المعرفة العامة بالمهارات الفنية والمهنية عن لعبة كرة الطائرة والمثابرة والوثوق في العمل الإداري من اجل انجاح المهمة الموكل لهم في قيادة الاتحاد ولديهم الكثير ومن الجانب العلمي والإداري الذي يجعل إداءهم الوظيفي مميز ،كما يعزو الباحث الى فاعلية الادارة العليا على مستوى الأداء الوظيفي من خلال تنفيذ القرارات الصادرة من اللجان او الاجتماعات الدورية للاتحاد بقدر وكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة في عملية التخطيط بأقل كلفة وجهد وهذا ما اشرة له احمد سيد مصطفى " النتيجة النهائية للنشاط او الجهد المبذول ،او هو سلوك علمي يؤدي الى درجة البلوغ الاهداف المخططة أي درجة الانجاز بكفاءة عالية .

4- 2- 5 عرض نتائج بعد المتابعة والتقييم وتحليلها ومناقشتها

جدول(45)

يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لبعء المتابعة والتقييم

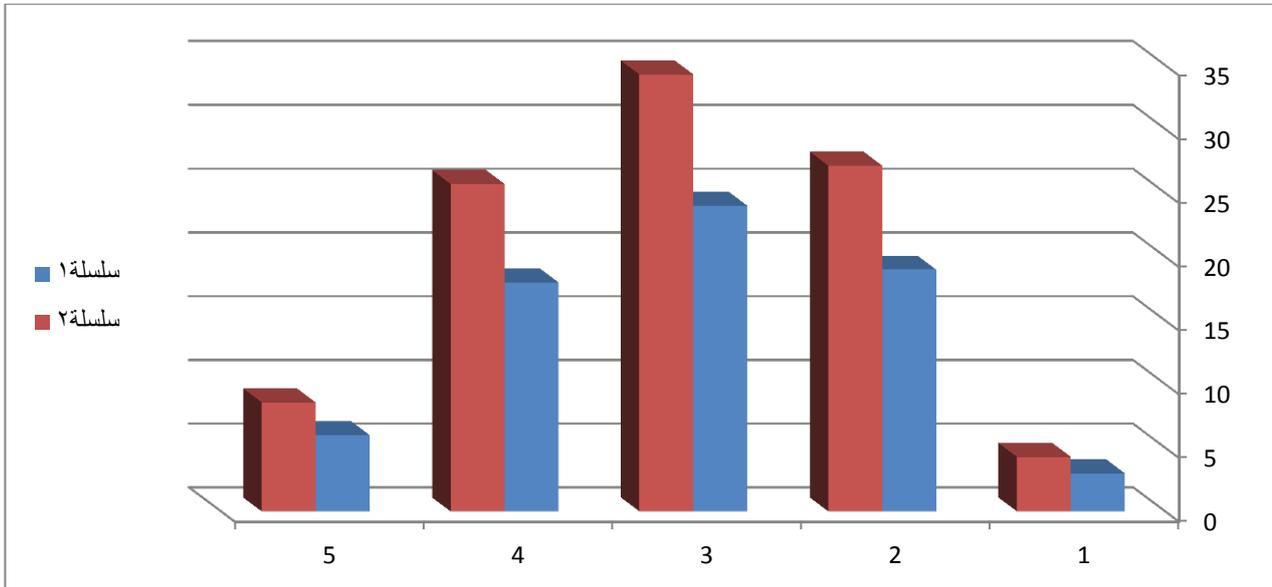
sig	t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة الكلية للبعء	عدد الفقرات	الوسط الفرضي
0.000	26.21	9.915	36.76	55	11	33

يبين الجدول (45) ان عدد فقرات بعد المتابعة والتقييم (11) فقرة ، وبوسط فرضي (33) في حين كان الوسط الحسابي (36.76) وبانحراف معياري (9.915) ، وكان الفرق بين الوسطين (3.76) ولصالح الوسط الحسابي فيما بلغت قيمة (t) المحتسبة (26.21) وبمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية لصالح الوسط الحسابي

الجدول (46)

المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعء المتابعة والتقويم

ت	المستويات	عدد اعضاء الاتحاد	النسبة المئوية
1	جيد جدا	3	%4.28
2	جيد	19	%27.14
3	متوسط	24	%34.28
4	مقبول	18	%25.71
5	ضعيف	6	%8.57



الشكل (16)

يوضح الرسم البياني لتوزيع عينة التطبيق في كل مستوى والنسبة المئوية لبعء المتابعة والتقويم من الجدول (46) والشكل (14) الخاص في بعء المتابعة والتقويم نرى أن عدد الاعضاء يصنفون الاتحاد بمستوى (جيد جدا - جيد) كان عددهم (22) عضواً وبنسبة (31.42%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً أما في المستوى المتوسط فنلاحظ ان عدد الأفراد يصنفون الاتحاد بمستوى المتوسط كان عددهم (24) ويشكلون نسبة مئوية تقدر (34.28%) من مجموع عينة التطبيق البالغة 70 فرداً اما مستوى (المقبول - الضعيف) فنلاحظ عددهم (24) عضواً ويشكلون نسبة (34.28)

4-2-5-1 مناقشة بعد المتابعة والتقييم:

من خلال الجدول (45) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لعينة البحث بلغ (36.76) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (33) فيما بلغت قيمة (t)(26.21) وبمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لعينة البحث. وكذلك من خلال ملاحظة نتائج مستويات العينة على مقياس الأداء الإداري لبعث المتابعة والتقييم كما ما في جدول (44) والشكل (14) يبين أن **ويعزو الباحث** سبب تقييم العاملين للإدارة العليا للاتحاد في المستوى (الجيد والجدا والمتوسط) في مجال المتابعة والتقييم تعود الى مهمة المتابعة التي تقوم بها الادارة العليا للاتحاد ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب واداة للتقويم واصلاح الاخطاء ان وجدة وتعد من اكثر المهام تأثيرا على الانجاز وهذا ما اشارة عليه هبة الطيبي "المتابعة هي عملية منظمة للتحقق اذا ما كان برنامج معين او نشاط ما يسير حسب الاهداف المرسومة وفي حدود الميزانية المخصصة له وبالتزامن مع الجدول الزمني المخطط له ،اما التقويم فهو نظام منهجي وموضوعي مستمر للبرنامج سواء كان البرنامج مستمر او منتهيا، وهو يرتبط بالبرنامج والسياسات ويقوم تصميمها ، وتنفيذها، ونتائجها ، كما يهدف الى تحديد مدى الملاءمة والفاعلية والاستدامة والتأثير"⁽¹⁾. وهذا ما أكد ذكره الدكتور (عبيد عاطف) "ان الرقابة تطلق على مجموعة الاعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتسجيل الارقام التي تتحقق وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من اجراءات لتنمية اي اتجاه يساعد على تحقيق الاهداف او معالجة اي قصور"⁽²⁾

(1) هبة الطيبي : دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة ، ط1، مؤسسة هينرش بل الالمانية ، 2008 ، ص31.

(2) عبيد عاطف : اصول التنظيم والادارة ، لبنان ، بيروت ، دار النهضة العربية.1982. ص368.

3-4 عرض علاقة الارتباط بين مقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

الجدول (47)

يبين علاقة الارتباط (ر) بين الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

قيمة sig	علاقة الارتباط	الإداء الإداري		الرقابة الاستراتيجية	
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي
0.000	**0.798	35.46	135.10	37.34	135.9

من خلال الجدول (47) الذي يبين العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و الأداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين في الاتحاد فقد اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط طردية معنوي بين الرقابة الاستراتيجية و الاداء الإداري حيث بلغ قيمة الارتباط (0.798) وعند مستوى دلالة (0.00) وهي علاقة طردية ، كلما كانت هناك رقابة جيدة ادة الى تحسن الاداء الإداري نحو تحقيق الاهداف المخطط لها مسبقا بكفاءة عالية وبالتالي تم الاختصار بالجهد والمال . ويعز الباحث السبب ان الرقابة هي نشاط منظم تهدف من خلالها الادارة الاستراتيجية الى جعل الخطط والانشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة و اذا ما كان الامر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة . وفي حالة وجود انحراف فإن النظام الرقابي يؤثر اسباب هذه الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح . كما يعزو الباحث على ان وجود الانشطة الرقابية ضرورة ملحة لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الاداء الإداري و ان تعدد اغراض الرقابة واهميتها في الاتحاد المركزي العراقي يمكن ان نجمل اهميتها اذ تساعد الادارة العليا على التكيف مع التغيرات البيئية قد اصبحت معقدة ومضطربة لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد الادارة العليا على استباق للتغير والتكيف مع الحالات الطارئة ، كما تساهم بتقليل اخطاء الاداء الإداري للإدارة العليا فالأخطاء الكبيرة عادة تبدأ صغيرة وبسيطة اذا لم تعالج في حينها ، كما تزيد اساليب الرقابة الاستراتيجية من قدرة الادارة العليا على مواكبة التعقيد التنظيمي المرافق الى كبر حجم الاتحاد المركزي العراقي وبالتالي تؤثر بالإيجاب على الكشف و المتابعة والتقييم لعمل الادارة العليا كما ان عملية قياس الاداء تؤدي الى تحقيق فوائد كثيرة للاتحاد حيث انها توفر فرص للتركيز على الخطط

الاستراتيجية الموضوعة المعدة مسبقا فضلا عن غاياته ومستوى اداءه ، كما ان القياس يوفر معلومات معينة حول اداء عمل الاتحاد المركزي العراقي عن طريق رفع التقارير حول الاداء الاداري للإدارة العليا . كما ان قياس الاداء يركز على ما يجب انجازه ويعمل على توفير الوقت والمواد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق الاهداف المرسومة من خلال توفير التغذية الراجعة حول مجريات تحقيق الاهداف . وهذا ما اشار اليه طاهر محسن و وائل محمد لأهمية الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على الاداء الاداري حيث اشار " ان الرقابة الاستراتيجية هي نوع من انواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة عمليات الادارة الاستراتيجية للتأكد من ان العمليات تجري وفق الاسس السليمة مما يعني ان الرقابة الاستراتيجية عملية مستمرة تتأكد بموجبها الادارة العليا من ان الامور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات العامة ، دون التفاصيل التي يمكن ان تعتمد في الانواع الاخرى والرقابة الاستراتيجية تنصب اساسا وتتأكد من ان مخرجات العملية التخطيطية المحتوى ضمن عمليات الادارة الاستراتيجية تأتي مطابقة لما يرد لها ومسيطرة عليها بطريقة تعطي ضمانا للنجاح . ان الغرض الاساس للرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الادارة العليا لإنجاز اهداف الاتحاد الاساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية وبما ان عمليات الادارة الاستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة الاتحاد وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الاستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ ، فان الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من ان كافة المراحل لعمليات الادارة الاستراتيجية مناسبة وكفاءة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح بالإداء الاداري"⁽¹⁾.

(1) طاهر محسن غالبي ، وائل محمد صبحي : مصدر سبق ذكره ، 2007 ، ص468.

الفصل الخامس

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

- 1- يعتمد الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة على معايير استراتيجية عالية الجودة تساعد ادارة هذه المؤسسة وتقييم اداءها بالشكل الفاعل .
- 2- يعتمد الاتحاد العراقي المركزي محددات استراتيجية موضوعة سابقا لمقارنة اداءه الفعلي بهذه المحددات للوصول الى الاداء الامثل .
- 3- للاتحاد العراقي المركزي بالكرة الطائرة دورا فاعلا في مراقبة عمل لجانته الفنية والاتحادات الفرعية وتقييم تحقيقها لأهدافها .
- 4- يعمل الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة وفقا لخطط مدروسة معدة سابقا ويبذل الجهد لتذليل العقبات للوصول الى اهدافها .
5. - تعتمد الادارة العليا على الفاعلية الى جانب الكفاءة العلمية في تحقيق النتائج الاداء الاداري .
- 6- يتصف عمل الادارة العليا للاتحاد باعتماد الاسلوب العلمي والفني للكشف عن الانحرافات بين الخطة والتنفيذ و وضع الحلول المناسبة في الوقت المناسب .
- 7- ارتبطت الرقابة الاستراتيجية ارتباطا وثيقا بأبعاد التخطيط والقيادة والتوجيه فأى خلل او ضعف في احدهما ينعكس اثره على الرقابة ..
- 8- وجود لجان فنية عاملة على مستوى عالي من الكفاءة العلمية والفنية هدفها تطوير وتحسين لعبة كرة الطائرة في العراق .
- 9- تتمتع الادارة العليا لاتحاد كرة الطائرة في العراق بصفة القيادة واتخاذ القرار بالتأثير في قدرات العاملين في الاتحاد عن طريق تفجير طاقاتهم ودفعهم للعمل باتجاه تحقيق الاهداف الموضوعية .
- 10- من خلال الاداء الاداري تبين لنا عدم الوقوع في الخطء، والمشكلات الادارية التي تحدث اثناء العمل الاداري يتم معالجتها الفورية اثناء اكتشافها.

11- يتصف بعد التخطيط الاستراتيجي للاتحاد كرة الطائرة بالواقعية والمرونة ومراعاة التخطيط للظروف

الخارجية

5-2 التوصيات

1- يأمل الباحث من وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية بتفعيل المقياسين الحاليين وتطبيقهما على الاتحادات المركزية والمؤسسات الرياضية الأخرى للكشف عن مستوى الرقابة وعلاقتها بالأداء الإداري ومن خلالهما يتم تصنيف الاتحادات المركزية بحسب النتائج وهذا ما يؤدي الى دعم الاتحادات الفاعلة ماليا .

2- حث الباحثين على اجراء دراسة مماثلة من وجه نظر الهيئات الادارية لأندية الدرجة الاولى والممتازة لكرة الطائرة والمقارنة بين الدراستين .

3- الإفادة من هذا الموضوع وتفعيله من خلال اجراء دراسات وبحوث لمؤسسات ادارية اخرى لما له من اثر مهم في اداء الموظفين .

4- اشاعة مفاهيم ومفردات الرقابة الاستراتيجية القائمة على السمة العلمية وهذا ما يجب ان تأخذ على عاتقها كل من وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية لرفع مستوى العاملين في الاتحادات المركزية ومديريات الشباب والرياضة في العراق ..

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- **القران الكريم**
- ابراهيم محمد المحاسنة : ادره وتقييم الاداء الوظيفي ، ط1،لاردن ، عمان ، دار جريير للنشر و التوزيع ، 2013 .
- احمد القطامين: الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، ط1،الاردن ، عمان ، مجدلاوي للنشر والتوزيع،2003.
- احمد سليمان عودة: القياس والتقويم في العملية التدريسية، اريد، دار الامل، 2000، ص354.
- احمد سيد مصطفى : الادارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغير الاستراتيجي ، مصر ، القاهرة ، الناشر المؤلف ، 2005، .
- احمد فرحان التميمي : اساسيات البحث العلمي والاحصاء في التربية البدنية ، ط1، العراق ،النجف الاشرف ،دار الضياء للطباعة والنشر،2015.
- اسامة محمد : تقييم الاداء -مدخل لرفع كفاءة وفاعلية المشروعات ،مصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الرابع ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2000.
- بان رائد عبدالله العامري: تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية :رسالة ماجستير . الجامعة المستنصرية ، جامعة بغداد ، سنة 2019.
- بلوم بنيامين (وآخرون): تقييم الطالب التجميبي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون): القاهرة ، مطابع المكتب المصري الحديث، 1983.
- توفيق عبد المحسن : تقييم الاداء مدخل جديد لعلم جديد، الطبعة الاولى ،القاهرة ، مصر، دار النهضة العربية ، 1990 .
- توفيق محمد عبد المحسن : اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء ، مصر ، القاهرة ،دار الفكر العربي ودار النهضة العربية ،2006.
- ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد : مصدر سبق ذكرة .
- جمال محمد علي : التنمية الادارية في الادارة والرياضة والادارة العامة ، ط1 ،مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب والنشر ، 2008.
- جمال محمد علي : الحديث في الادارة الرياضية والادارة العامة ، ط1، مصر ، القاهرة ، مكر الكتاب للنشر ، ، 2007.
- حيدر عبد الرزاق : اساسيات كتابة البحث العلمي ، ط1، العراق ، البصرة ، شركة الغدير للطباعة ، 2015.

- حيدر عبد الرضا الخفاجي : الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية ، ط1، النجف الاشرف . مكتبة الكلمة الطيبة . 2014 .
- رشا الغول : التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013 .
- رياض يونس، صباح هاشم : المدخل الى علم الادارة ، ط1، سوريا ، جامعة دمشق، 2007 .
- سامح عبد المطلب : ادارة الافراد ، ط1 ، الاردن ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2010
- سعد عبد الرحمن : القياس النفسي النظرية والتطبيق ، ط3 ، مصر ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1998، رجاء محمود ونادية محمد : الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية ، ط1 ، الكويت ، دار القلم ، 1989 .
- سليم بطرس : اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة ، ط1، لبنان ، بيروت ، دار الريبة للنشر والتوزيع ، 2009.
- السيد محمد ابو هاشم حسن: الخصائص السيكومترية لأدوات القياسي في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، حقيبة تعليمية، جامعة الملك سعود، كلية التربية. قسم علم النفس، 2006.
- شعلان الشمري : مفاهيم في الادارة ، ط1 ، السعودية ، جدة ، 2012 .
- صلاح الدين محمود علام :القياس و التقويم التربوي والنفسي (اساسياته وتطبيقاته واتجاهاته المعاصرة)، مصر ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000.
- صلاح الشنواني : التنظيم الاداري في قطاع الاعمال ، ط1 ، مصر ، الاسكندرية ، دار المعارف ، 1966.
- صلاح عبد الباقي : ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، ط1 ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999 .
- صلاح مهدي ، طاهر محسن : الادارة والاعمال ، ط 2 ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008.
- طاهر محسن و وائل محمد : الادارة الاستراتيجية ، ط 1، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2007 .
- طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى : مقدمة في الادارة الرياضية ، مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1997 .
- طه حميد ، نرجس حسين : اصول البحث العلمي في العلوم السياسية ، ط1 ، الجزائر ، الرباط ، 2015 .

- عاشور احمد : السلك الانساني بالمنظمات ، ط1 ، ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005
- عامر سعيد الخيكاني وايمن هاني الجبوري : الاستخدامات العلمية للاختبارات والمقاييس النفسية الرياضية (العراق ، النجف الاشرف ، دار الضياء للنشر والطباعة ، 2016 .
- عايد كريم عبد عون : بناء وتقتين مقياس المعرفة العلمية لمدرسي التربية الرياضية ، رسالة ماجستير ، جامعة بابل ، كلية التربية الرياضية ، 2007.
- عبد الامير عبد عظيم زهير : تقييم الاداء الاداري وفق التصنيف الوزاري بدلالة الاستثمار الرياضي للهيئات الادارية لأندية الفرات الاوسط ، رسالة ماجستير ، جامعة بابل كلية التربية وعلوم الرياضة ، 2019 .
- عبد الجليل ابراهيم وآخرون ، الاختبارات والمقاييس النفسية ، ط1 ، العراق ، الموصل ، جامعة الموصل ، 1984.
- عبد الحميد شرف : الادارة في التربية الرياضية بين النظري والتطبيقي ، ط1، مصر . القاهرة ، مركز الكتاب والنشر . 1999.
- عبد المجيد لطيف : علم الاجتماع ، ط7، مصر ، القاهرة ، دار المعارف ، 1976.
- عبيد عاطف : اصول التنظيم والادارة ، لبنان ، بيروت ، دار النهضة البعربية. 1982.
- عصام حسن ، علي عبد الرحيم : البحث العلمي اسس ومناهج ، ط1 ، الاردن ، عمان ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2014.
- عفيف حيدر وآخرون : المدخل الى علم الادارة ، سوريا ، دمشق ، منشورات جامعة دمشق ، 2007 .
- علي السلمي : تقييم الاداء في اطار متكامل للمعلومات ، مجلة الادارة ، مجلد التاسع ، العدد الاول ، القاهرة ، 1976.
- علي سليمان عبد الطرقي : الاختبارات التطبيقية في التربية الرياضية ، العراق ، بغداد ، 2013.
- علي سموم الفرطوسي وآخرون : القياس والاختبار والتقويم في المجال الرياضي ، بغداد ، 2015.
- علي عباس : اساسيات علم الادارة ، ط1 ، الاردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009.
- علي عباس : الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، ط1 ، بيروت ، اثناء للنشر والتوزيع ، 2002 ،
- علي فلاح الزغبى : مبادئ الادارة الاصول والاساليب العلمية ، ط1 ، الاردن ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013.

- غربي علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط1، مصر ، القاهرة ، دار النصر للنشر والتوزيع ، 2009.
- فائق حسني :الحديث في الادارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1، الاردن ، عمان ، 2004
- فريد زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، ط5 ، الاردن ، مطبعة الشعب ، 2005 .
- فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري ، ط1 ، الاردن ، عمان ، المكتبة الوطنية ، 2001.
- كاظم كريم رضا : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،العراق .بغداد ،2011.
- كامل برير :_الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين ، ط1 ، بيروت ، دار المنهل اللبناني ، 2006 .
- ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط4، مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2007.
- ليلي ابراهيم درويش وسمر ماهر البطروخ: الرقابة الاستراتيجية واثرها على اداء المنظمات المجتمعية المدني ، الجامعة الاسلامية في غزة ، دبلوم ادارة منظمات مجتمعي مدني ، 2012 .
- ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط1، مصر ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 2001 .
- ليلي حسام الدين : ادراك العاملين لعدالة نظام تقييم الاداء ، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ،العدد التاسع والستون ،مصر ، جامعة القاهرة ، 2007.
- ماريون أي هاينز :محمد مرسي ، زهير الصباغ ، إدارة الاداء والدليل الشامل للأشراف الفعال ، السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1989 .
- محجوب ابراهيم ياسين : الاختبارات والمقاييس في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة ، ط1، بغداد ، 2015 .
- محمد ابراهيم ، الرقابة الادارية ، ط1 ، مصر ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2001 .
- محمد جاسم الياسري: الاسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية ، ط1 ، النجف الاشرف ،دار الضياء والتصميم ،2010 .
- محمد جاسم وآخرون : المختصر في كتابة البحوث العلمية ، ط1 ، العراق ، النجف الاشرف ، دار الضياء للنشر والطباعة ، 2015 .
- محمد خليل عباس وآخرون : مدخل الى منهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط5 ، الاردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2014 .

- محمود داود ،امل علي : الادارة المعاصرة ، ط1 ، العراق ، النجف ،دار الضياء للطباعة ، 2017.
- محمود داود الربيعي واخرون : علم الادارة وفن القيادة ، ط1 ، النجف الاشرف ، دار الضياء للطباعة والتصميم ، 2017 .
- مروان عبد المجيد ابراهيم : الادارة والتنظيم الاداري في التربية الرياضية، ط1، الاردن ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000.
- مروان عبد المجيد : تصميم وبناء اختبارات اللياقة البدنية ، باستخدام التحليل العاملي ، ط1 الاردن ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2001 .
- مصطفى حسين ،محمد متولي : سيكولوجية الادارة الرياضية ، ط2، مصر ، مكتبة الانجلو المصرية للنشر ، 2001
- مصطفى زاهي ، صبري عمران : الاختبارات والمقياس والعملية التدريسية ، الاردن ، عمان ، دار الامل للنشر والتوزيع ، 1998 ،
- موسى خليل : الادارة المعاصرة ، ط1 ، لبنان ، بيروت ، دار الراية للنشر ، 2005 ،
- نعمان عبد الغني ،حمروش احمد :الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية ، ط1 ،الجزائر ، عين ملية ،دار الهدى للطبع والنشر ، 2017
- Schendel ,D, Anew view of business policy and planning .Little, brown, 1979 :399
&Hofer ,C.W: strategic management
- Beinkowska ,A., Kral ,Z., & zablocka ,Kluczka , A., (2017), **IT tools in the strategic controlling process –Polish national study results** . In International Conference at Brno University of Technology , faculty of Business and Management .

الصفحة	تحت المحتويات	ت
ا	العنوان	1
ب	الآية القرآنية	2
ج	إقرار المشرف	3
د	أقرار المقوم اللغوي والاحصائي	4
هـ	إقرار رئيس لجنة المناقشة والتقييم	5
و	الإهداء	6
8-7	الشكر و التقدير	7
10-9	مستخلص الرسالة باللغة العربية	8
16-11	تحت المحتويات	9
15 -13	تحت الجداول	10
15	تحت الاشكال	11
16	تحت الملاحق	12
	الفصل الاول	
18	التعريف بالبحث	1-1
19	مشكلة البحث	2-1
19	اهداف البحث	3-1
19	فروض البحث	4-1
20	مجالات البحث	5-1
21-20	تعريف المصطلحات	6-1
	الفصل الثاني	
23	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	2
23	الدراسات النظرية	1-2
23	مفهوم الرقابة	1-1-2
24	الرقابة الاستراتيجية	2-1-2
34	مفهوم الاداء	3-1-2

36	الاداء الاداري	4-1-2
38	المهارات الادارية	5-1-2
39	الاتحادات الرياضية	6-1-2
41	الدراسات السابقة	2-2
41	دراسة فؤاد عبد المهدي محمود	1-2-2
42	دراسة بان رائد عبدالله العامري	2-2-2
44	دراسة عبد الامير عبد عظيم زهير	3-2-2
46	الفصل الثالث	
48	منهج البحث واجراءاته الميدانية	-3
48	مجتمع البحث وعينته	2-3
50	وسائل وادوات جمع المعلومات المستخدمة في البحث	3-3
67-51	اجراءات البحث الميدانية	4-3
67	التجربة الاستطلاعية	5-3
68	التجربة الرئيسية	6-3
86-69	التحليل الاحصائي	7-3
86	تقنين المقياسين	8-3
86	اشتقاق الدرجات المعيارية	9-3
87	المستويات المعيارية	10-3
90	التجربة الرئيسية لعينة التطبيق	11-3
90	الوسائل الاحصائية	12-3
103	الفصل الرابع	
92	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :	4
92	عرض نتائج الدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية وتحليلها ومناقشتها	1-4
94	مناقشة مقياس الرقابة الاستراتيجية	1-1-4
95	عرض نتائج بعد المعايير وتحليلها ومناقشتها	2-1-4
97	عرض نتائج بعد قياس الاداء وتحليلها ومناقشة	3-1-4
100	عرض نتائج بعد تقييم الاداء وتحليلها ومناقشة	4-1-4

102	عرض نتائج بعد اساليب الرقابة وتحليل ومناقشة	5-1-4
105	عرض نتائج الدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري وتحليلها ومناقشتها	2 -4
107	مناقشة نتائج مقياس الاداء الاداري	1- 2-4
108	عرض نتائج بعد التخطيط وتحليلها ومناقشتها	2 -2-4
110	عرض نتائج بعد القيادة واتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها	3 -2-4
113	عرض نتائج بعد الاداء الوظيفي وتحليلها ومناقشتها	4 -2-4
115	عرض نتائج بعد المتابعة والتقييم وتحليلها ومناقشتها	5 -2-4
118	عرض نتائج علاقة الارتباط لمقياس الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري	3 -4
الفصل الخامس		
121	الاستنتاجات والتوصيات	5
121	الاستنتاجات	1-5
122	التوصيات	2-5
123	المصادر و المراجع	1
162-129	الملاحق	2
163	مستخلص الرسالة باللغة الانكليزية	3

ثبت الجداول		
الفصل الثالث		
49	يبين عينة البحث	1
53	النسبة المئوية ودرجة كا2 لاتفاق راي الخبراء والمختصين حول ابعاد لمقياس الرقابة	2
54	النسبة المئوية ودرجة كا2 لاتفاق راي الخبراء والمختصين حول ابعاد لمقياس الاداء	3
56	يبين الاهمية النسبية لأبعاد مقياس الرقابة	4
57	النسبة المئوية للأهمية النسبية وعدد فقراتها لمقياس الرقابة	5
58	يبين الاهمية النسبية لأبعاد مقياس الاداء الاداري	6
59	يبين النسبة المئوية للأهمية النسبية وعدد فقراتها لمقياس الاداء الاداري	7
60	يبين عدد فقرات مقياس الرقابة الاستراتيجية موزعة على عدد	8

61	يبين عدد فقرات مقياس الاداء الاداري موزعة على عدد ابعاد	9
62	يبين النسبة المئوية ودرجة كا2 لإجابات الخبراء على كل فقرات مقياس الرقابة	10
63	النسبة المئوية ودرجة كا2 لإجابات الخبراء على كل فقرة من فقرات المقياس الاداء	11
65	يبين عدد فقرات مقياس الرقابة بصيغته الاولية قبل وبعد عرضه على الخبراء والمختصين موزعة على الابعاد	12
65	يبين عدد فقرات مقياس الاداء الاداري بصيغته الاولية قبل وبعد عرضه على الخبراء والمختصين موزعة على عدد الابعاد	13
66	يبين أوزان البدائل لفقرات المقياسين	14
71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا لمقياسين الرقابة	15
73	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس الاداء	16
76	يبين معاملات الارتباط بيرسون البسيط للاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للبعد بالدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية	17
76	يبين معاملات الارتباط بيرسون البسيط للاتساق الداخلي بين الفقرة و الدرجة الكلية للمقياس وبين الفقرة و الدرجة الكلية للبعد الرقابة	18
79	يبين معاملات الارتباط بيرسون البسيط للاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للبعد بالدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري	19
80	يبين معاملات الارتباط بيرسون البسيط للاتساق الداخلي بين الفقرة و الدرجة الكلية للبعد وبين الفقرة و الدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري	20
82	يبين عدد فقرات كل بعد لمقياس الرقابة بصيغته النهائية قبل وبعد عملية الاتساق	21
82	يبين عدد فقرات كل بعد لمقياس الاداء الاداري بصيغته النهائية قبل وبعد عملية الاتساق	22
85	درجات الثبات لمقياس الرقابة الاستراتيجية	23
85	درجات الثبات لمقياس لمقياس الاداء الاداري	24
88	نتائج المستويات لمقياس الرقابة الاستراتيجية والاعداد والنسب المئوية لها	25
89	نتائج المستويات لمقياس الاداء الاداري والاعداد والنسب المئوية	26
	الفصل الرابع	
92	نتائج الدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية	27

93	الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لمقياس الرقابة	28
95	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) لبعده المعايير	29
95	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده المعايير	30
97	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده قياس الاداء	31
98	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده قياس الاداء	32
100	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده تقييم الاداء	33
100	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده تقييم الاداء	34
102	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده اساليب الرقابة	35
102	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده اساليب الرقابة	36
105	نتائج الدرجة الكلية لمقياس الاداء الاداري	37
106	الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لمقياس الاداء	38
108	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده التخطيط	39
108	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده التخطيط	40
110	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده القيادة واتخاذ القرار	41
111	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده القيادة واتخاذ القرار	42
113	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده الاداء الوظيفي	43
113	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده الاداء الوظيفي	44
115	يبين الوسطين الفرضي والحسابي والانحراف المعياري لبعده المتابعة والتقييم	45
116	المستويات والعدد والنسبة المئوية لعينة التطبيق لبعده المتابعة والتقييم	46
118	يبين علاقة الارتباط (r) بين الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري	47

	ثبت الاشكال	
	الفصل الثالث	
26	يبين اهداف الرقابة الاستراتيجية	1
22	يبين خطوات الرقابي الاستراتيجية	2
88	يبين منحني كاوس لمقياس الرقابة الاستراتيجية	3
89	يبين منحني كاوس لمقياس الاداء الاداري	4
	الفصل الرابع	
93	يوضح الوسط الحسابي و الوسط الفرضي للرقابة الاستراتيجية	5
93	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات الرقابة الاستراتيجية	6
96	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد المعايير	7

98	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد قياس الاداء	8
101	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد التقييم الاداء	9
103	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد الاساليب الرقابة	10
105	يوضح الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الاداء الاداري	11
106	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات مقياس الاداء الاداري	12
109	يبين توزيع عينة التطبيق على المستويات وحسب النسبة المئوية لبعث التخطيط	13
111	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد القيادة واتخاذ القرار	14
114	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد الاداء الوظيفي	15
116	يبين توزيع عينة التطبيق على مستويات بعد المتابعة والتقييم	16

	ثبت الملاحق	
130	كتاب تسهيل مهمة	121
131	كتاب تسهيل مهمة	2
132	يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين اجريت المقابلات الشخصية معهم	3
133	يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين اعتمدهم الباحث بشأن تحديد صلاحية ابعاد المقياس	4
134	تحديد صلاحية ابعاد الرقابة الاستراتيجية والاداء الاداري	5
136	الإعداد الأولي لمقياس الرقابة الاستراتيجية	6
141	الإعداد الأولي لمقياس الاداء الاداري	7
146	يوضح مقياس الرقابة الاستراتيجية بصورته الأولية	8
149	يوضح مقياس الاداء الاداري بصورته الأولية	9
152	مقياس الرقابة الاستراتيجية بصورته النهائية	10
155	يوضح مقياس الأداء الإداري بصورتها النهائية	11
158	اسماء فريق العمل المساعد	12
159	يوضح الدرجات المعيارية للرقابة الاستراتيجية	13
161	يوضح الدرجات المعيارية للاداء الاداري	14

الملاحق

ملحق (1)

يبين كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
MISSAN OF UNIVERSITY
College of Physical Education
and Sports Science

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الشؤون العلمية والدراسات العليا

No
Date

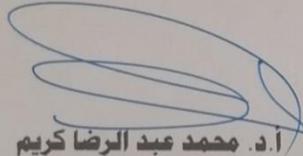
العدد: ١٥ / ٢٠٢٠ / ٩
التاريخ: ٢٠٢٠ / ١١ / ٩

إلى/ الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة
م/ تسهيل مهمة

نهدىكم أطيب التحيات :

تتقدم عماده كليتنا بخالص التحية والتقدير لكم وفي إطار التعاون العلمي والتعاون المشترك فيما بيننا يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (كاظم ثابت ازغير) أحد طلبة الدراسات العليا / الماجستير في كليتنا لغرض أكمل إجراءات بحثه الموسوم ((الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية أداء اتحاد الكرة الطائرة بالعراق)).

شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية والتربوية مع التقدير


أ.د. محمد عبد الرضا كريم

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٠/١١/٩

نسخه منه الى:

- ❖ مكتب السيد العميد... للفضل بالاطلاع مع التقدير .
- ❖ مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا ... للفرض اعلاه مع التقدير .
- ❖ الدراسات العليا للحفاظ مع الاوليائ مع التقدير .
- ❖ الصادرة .
- ❖ ملفه الطالبية .

Web site / www.uomisan.edu.iq/sport العراق - ميسان - طريق الكحلأ Email: sport@uomisan.edu.iq

ملحق (2)

كتاب تسهيل مهمة



اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية
الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة
National Olympic Committee of Iraq
Iraqi Volleyball Federation

No.: العدد:
 Date: التاريخ: ٢٠٢٠ / ١٧ / ١٩

الى / الاتحادات الفرعية كافة
 م / تسهيل مهمة

تحية طيبة

نرجو ابداء المساعدة لطالب الماجستير (كاظم ثابت ازغير) في بحثه الموسوم (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية اداء اتحاد الكرة الطائرة بالعراق) شاكرين تعاونكم خدمة للصالح العام

مع التقدير



جميل عزيز العبادي
 رئيس الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة

نسخة منه
 ملفه الصدر

E-mail : iraqvolleyball@gmail.com
 Fax : +96417762690
 E-mail: iraqvolley@yahoo.com
 P . O . Box : 441 Baghdad - Iraq
 Tel : +9647706211436

ملحق (3)

يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين اجريت المقابلات الشخصية معهم بشأن استطلاع آرائهم وجمع المعلومات حول مشكلة البحث

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	قصي فوزي خلف	أ.د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة البصرة
2	عبد الحليم جبر نزال	أ.د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة البصرة
3	خالد اسود لايخ	أ.د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة المثنى
4	علي يوسف	ا.د	كرة طائرة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد
6	حسن غالي مهاوي	أ - م - د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان
7	عسان عبد السادة	أ.م.د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الكوفة
9	خليل ستار محمد	أ . م . د	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد
10	فؤاد عبد المهدي	أ - م - د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة البصرة
11	محمد عبد السادة حسن	م-د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بابل
12	ازهار عبد الوهاب	م . د	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان
13	كريم عبد العباس	بكلوريوس	تربية رياضية	رئيس الاتحاد الفرعي لكرة الطائرة/ ميسان

ملحق (4)

يبين أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين اعتمدتهم الباحثة بشأن تحديد صلاحية أبعاد المقياس

مكان العمل	الاختصاص	اللقب العلمي	اسم الخبير	ت
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة الانبار	مناهج والادارة	ا. د	وعد عبد الرحيم فرحان	1
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الادارة والتنظيم	ا.د	قصي فوزي خلف	2
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة البصرة	الادارة والتنظيم	ا. د	عبد الحليم جبر نزال	3
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى	الادارة والتنظيم	ا. د	نصير قاسم خلف	4
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة المثنى	المناهج والادارة	ا. د	خالد اسود لايخ	5
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى	الادارة الرياضية	ا. د	محمد فاضل مصلح	6
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة البصرة	ادارة رياضية	ا.م. د	فؤاد عبد المهدي محمود	7
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة البصرة	الادارة والتنظيم	ا. م. د	عقيل جراح صمد	8
كلية التربية البدنية وعلوم الرياض /جامعة القادسية	الادارة والتنظيم	ا. م. د	نبيل حسين عباس	9
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / المستنصرية	الادارة الرياضية	ا.م. د	سلام حنتوش رشيد	10
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة الانبار	ادارة وتنظيم	ا. م. د	ياسين علي خلف	11
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان	الادارة والتنظيم	ا.م. د	حسن غالي مهاوي	12
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة الكوفة	ادارة رياضية	ا. م. د	غسان محمد عبد السادة	13
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الكوفة	ادارة وتنظيم	ا.م. د	مناف عبد العزيز محمد	14
المديرية العامة لتربية النجف	ادارة وتنظيم	ا.م.د	علي جواد محمد احمد	5
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة الانبار	الادارة والتنظيم	م. د	علي عطية عواد	16
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة القادسية	الادارة الرياضية	م. د	حيدر محمد مصلح	17
جامعة ميسان /كلية التربية	الادارة الرياضية	م. د	ازهار عبد الوهاب محمد	18
وزارة التربية /تربية بغداد الكرخ	الادارة الرياضية	م.د	زينب جبار محمد	19

ملحق (5)

م/ تحديد صلاحية ابعاد الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

الاستاذ الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يروم الباحث الشروع برسالة الماجستير الموسومة بـ (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية لأداء اتحاد الكرة الطائرة بالعراق) ، ولتحقيق اهداف البحث تطلبت الحاجة إلى بناء مقياس للرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في اتحاد الكرة الطائرة، ونظراً لما نعهد فيكم من رغبة صادقة في خدمة البحث العلمي ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص ، لذا يود الباحث الاستعانة بأرائكم لتحديد مدى صلاحية الابعاد أو اضافة ابعاد جديدة ترونها الأفضل من عدمها .

مع فائق الشكر والتقدير

الاسم واللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي : / /

مكان العمل: الجامعة : الكلية :

التخصص الدقيق:

التأريخ: / / 202

التوقيع:

الطالب

كاظم ثابت أزغير

1- ابعاد الرقابة الاستراتيجية

ت	الابعاد	مفهومها	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	قياس الاداء الفعلي	هو مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاداء			
2	المعايير الاستراتيجية	هي المقاييس التي يتم في ضونها معرفة حالة المنظمة ووضعها المالي حول مدى نجاح المنظمة او فشلها من كافة المعايير.			

			مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المرغوب لقياس حجم التطابق والاختلاف بينهما وهل هذا الاختلاف مقبول ام لا ويتم تحديد الفجوة بينهما والعمل على اغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية.	التقييم الاستراتيجي	3
			تعتمد على اساليب رقابية مناسبة كنظام التغذية الراجعة بالمعلومات والتي تعتمد على توفير معلومات وبيانات الاداء الفعلي من اجل تصحيح الانحرافات .	اساليب الرقابة الاستراتيجية	4
			هو عبارة عن نظام من البشر والمعدات والاجراءات والمستندات والاتصالات التي تجمع وتحقق وتعمل على تحويل وتخزين وتقديم البيانات من اجل استخدامها في التخطيط والموازنة والمحاسبة والسيطرة والعمليات الادارية الاخرى	نظم المعلومات الادارية	5
			ان الهيكل التنظيمي في المنظمة او المؤسسة يمكن ان يلعب دورا اساسيا في تحقيق الكفاءة .	الهيكل التنظيمي للمنظمة	6

2- ابعاد مقياس الاداء الاداري

ت	المجالات	مفهومها	يصلح	لا يصلح	الملاحظات
1	التخطيط	انه مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ والاستعداد الامثل للمستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه مستقبلا .			
2	العلاقات الانسانية	القدرة على امكانية خلق مناخ انساني يسوده المودة والتعاون والتفاعل مع العاملين ضمن الاتحاد واشعارهم بانهم مهتمون بهم ويقدرهم وجودهم			
3	الاداء الوظيفي	قدرة المسؤولين القائمين على الاتحاد العام والاتحادات الفرعية لاتحاد كرة الطائرة على السلطة الممنوحة لهم وتطبيق القوانين والتعليمات والصلاحيات للوصول بالاتحاد لتحقيق الاهداف بالإضافة الى علاقتهم مع العاملين في اتحاد الطائرة			
4	القيادة واتخاذ القرار	<u>القيادة</u> : هي المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الاهداف . <u>اتخاذ القرار</u> : الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين محتملين او اكثر بعد دراسة وتفكير .			
5	الكفاءة العلمية والثقافية	مجموع القدرات والامكانات العلمية والثقافية والاعراف والقيم التي ينتمون لها.			
6	المتابعة و التقييم	المتابعة :هي عملية منظمة لجمع البيانات لجميع الانشطة الاتحاد وتحليلها للحصول على المعلومات تؤدي الى مؤشرات لرصد التقدم في الانجازات طبقا للخطة الموضوعة. التقييم :هو العملية التي يلجئ اليها المقوم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق اهداف الاتحاد			

ملحق (6)

جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا

الإعداد الأولي لمقياس الرقابة الاستراتيجية
استطلاع آراء الخبراء في صلاحية الفقرات
م/ استبانة

إلى السيد الخبير.....المحترم

تحية طيبة ...

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الاداء لاتحاد الكرة الطائرة بالعراق)، ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في هذا المجال. يود الباحث تفضلكم بإبداء آرائكم العلمية في متطلبات بناء هذه الاستبانة بوضع علامة (√) على العبارة، لتحديد بموجبها صلاحية الفقرة منعدمها، وكتابة أية ملاحظة ترونها مناسبة خدمةً لهذا البحث.
ولكم منا فائق الشكر والتقدير

اسم الخبير:

اللقب العلمي:

المكان الوظيفي:

التوقيع:

التاريخ:

الباحث

كاظم ثابت أرغير

ابعاد مقياس الرقابة الاستراتيجية

❖ بعد المعايير الاستراتيجية:

المعايير : هو وحدة للقياس تخدم الإدارة لتقييم الأداء ، أو هو مستوى الأداء المطلوب انجازه ، أو انه الحد الأدنى المطلوب من الأداء المتوقع .⁽¹⁾

ت	الفقرات	اتجاه الفقرة		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		ايجابي	سلبي	تصلح	لا تصلح	
1.	يلتزم الاتحاد بمعيار الشهادة والخبرة كمعيار لمزاولة التحكيم والتدريب					
2.	حجم الإيرادات والأرباح الواردة للاتحاد تنسجم مع عمله .					
3.	اختيار رؤساء اللجان على وفق معيار الأمانة والنزاهة.					
4.	وضع جداول زمنية بوصفها معياراً لتقييم عمل الاتحاد					
5.	وجود معايير كمية ونوعية تنسجم مع أهداف الاتحاد وعمله.					
6.	وجود معايير أنية ومستقبلية لتقييم عمل اللجان .					
7.	تمتاز المعايير بالمرونة والوضوح على وفق مقاييس الرقابة					
8.	العلاقات الإنسانية هي معيار يبين الولاء والانتماء للاتحاد.					
9.	تحديث المعايير بما يناسب أهداف الاتحاد والتغيرات .					
10.	هناك معايير استراتيجية تعمل على تطوير أنشطة الاتحاد.					
11.	تتسم المعايير بالواقعية ومناسبة لواقع الاتحاد .					
12.	يعتمد الاتحاد الشهادات التدريبية والتحكيمية كمعيار لمزاولة العمل					
13.	توجد معايير او جداول زمنية لعمل الاتحاد					
14.	توضع المعايير بدقة عالية حتى لا يصبح عرضة للتأويل					
15.	المعايير تعمل على تطوير اعمال وانشطة الاتحاد					

(1) علوان، بدور فاضل: اهمية اعتماد الرقابة الادارية في زيادة كفاءة الفحص الضريبي - بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب ،مجلة دراسية ومالية ، مجلة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية -جامعة بغداد، مجلد 12، عدد39،العراق،بغداد 2017،ص31.

❖ بعد القياس الفعلي:

هو المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً وعادةً ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عمليات قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المنظمة (2)

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		اتجاه الفقرة		الفقرات	ت
	لا يصلح	يصلح	سلبي	ايجابي		
					يستخدم رئيس الاتحاد وأعضائه مقياس الأداء للعمل في الاتحاد.	16
					عملية قياس الاداء في الاتحاد في ضوء المعايير الاستراتيجية .	17
					يستخدم مقياس للأداء في الاتحاد من أجل تطوير العمل فيه .	18
					المراجعة الدورية لقياس الاداء لرؤساء الاتحادات الفرعية .	19
					يتم التعرف الفعلي للأداء في الاتحاد من خلال قياسه .	20
					قياس الاداء يوضح لنا العمل الفعلي للاتحاد .	21
					قياس الأداء داخل الاتحاد يخضع إلى الحكم الشخصي .	22
					أنسجام الاداء مع الخطط الموضوعة للاتحاد.	23
					المعالجة الفورية للأخطاء بعد اكتشافها من قبل رؤساء الاتحاد .	24
					المقارنة بين النتائج الحالية والسابقة للأداء واستخدام تغذية راجعة في تصحيح الأخطاء .	25
					قياس الاداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة .	26
					تستخدم المعايير الصحية واجراءات السلامة بوصفها مؤشر لقياس	27
					تستخدم الجودة كمؤشر في عملية قياس الاداء	28
					قياس الاداء يحدد مدى حجم الانحرافات اذا كانت سلبية او ايجابية	29

(2) ظاهر محسن منصر، وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، الاردن ، دار وائل للنشر، والتوزيع ، 2007 ، ص487

❖ التقييم الاستراتيجي :

هو قياس الاداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير لغرض تحديد الانحرافات، عن المعايير الموضوعية ثم

توصيل المعلومات للمسؤولين⁽¹⁾

ت	الفقرات	اتجاه الفقرة		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		ايجابي	سلبي	تصلح	لا تصلح	
30	المعالجة الفورية للأخطاء الفني والاداري داخل الاتحاد بعد التقييم .					
31	المرونة في مواجهة التغيرات الخارجية خلال عملية التقييم.					
32	المشاركة الفعلية في عملية التقييم من قبل أعضاء هيئة الاتحادات الفرع					
33	الإجراءات الإدارية ((الثواب والعقاب)) يتم العمل بها بعد انتهاء عملية التقييم .					
34	المقارنة بين ما تم وضعه في الخطة التي تنسجم مع أهداف الاتحاد، والعمل الفعلي					
35	استخدام الملاحظة المباشرة في تقييم الأداء للعاملين في الاتحاد وأعضاء					
36	- يتم تقييم الاداء بشكل دوري ومعالجة الاخطاء قبل التراكم					
37	تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً في النظام الرقابي للجنة الاولمبية .					
38	تقييم الأداء ممكن ان يطور ويحسن عمل الاتحاد .					
39	هدف الاتحاد في تقييم الأداء، لتحليل ودراسة جوانب القوة والضعف.					
40	العلاقات الاجتماعي والشخصية تؤثر على عملية تقييم الاتحادات الفرعية.					
41	الملاحظة هي اكثر الاساليب المستخدمة في تقييم الاداء					
42	التقييم يشمل جميع جوانب الانشطة الادارية للاتحاد					

(1) نعمان عبد الغني: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية، ط1، الجزائر، عين مليّة، دار الهدى، 2017، ص158.

❖ بعد أساليب الرقابة الاستراتيجية:

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		اتجاه الفقرة		الفقرات	ت
	لا تصلح	تصلح	سلبي	إيجابي		
					المتابعة الدورية والجولات الميدانية لعمل الاتحادات الرئيسية والفرعية .	43
					العمل على نظام التقارير الدورية ،لمعرفة سير عمل الاتحادات الفرعية .	44
					كثرة الاتصالات بين الاعضاء، والاتحادات، والهيئات الادارية ، يسهل عمل الرقابة .	45
					يستخدم الاتصال الهرمي من الأسفل إلى الأعلى فقط للشكاوي .	46
					التواصل المستمر بين رئيس الاتحاد والأعضاء العاملين يشجع الانسجام بالعمل الرقابي .	47
					المشاركة في اتخاذ القرار يشجع العمل التعاوني بين رئيس الاتحاد واعضائه .	48
					تقسيم العمل الإداري والميداني لرئيس الاتحاد وأعضائه وفق الواجبات والاختصاصات، وحسب الخبرة الميدانية.	49
					المتابعة الدورية لتنفيذ القرارات ، ومعرفة سير العمل الميداني في الاتحاد والاتحادات الفرع	50
					استخدام النظم الحديثة في تنفيذ الرقابة على عمل الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية .	51
					يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام أساليب الرقابة الاستراتيجية .	52
					تستخدم الجولات التفتيشية بوصفها وسيلة للرقابة الاستراتيجية	53
					تستخدم التغذية الراجعة للمعلومات الضرورية من قبل الإدارة العليا للاتحاد بوصفها أحد اساليب الرقابة	54
					تتوفر مواقع الالكترونية وأرقام هواتف للاتحاد لإيصال الشكاوي بسهولة .	55

ملحق (7)

جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا

الإعداد الأولي لمقياس الاداء الاداري
استطلاع آراء الخبراء في صلاحية الفقرات
م/ استبانة

إلى السيد الخبير.....المحترم

تحية طيبة ...

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الاداء لاتحاد الكرة الطائرة بالعراق)، ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في هذا المجال. يود الباحث تفضلكم بإبداء آرائكم العلمية في متطلبات بناء هذه الاستبانة بوضع علامة (√) على العبارة، لتحديد بموجبها صلاحية الفقرة منعدمها، وكتابة أية ملاحظة ترونها مناسبة خدمةً لهذا البحث.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

اسم الخبير:

اللقب العلمي:

المكان الوظيفي:

التوقيع:

التاريخ:

الباحث

كاظم ثابت أرغير

❖ التخطيط

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		اتجاه الفقرة		الفقرات	ت
	لا تصلح	تصلح	سلبي	ايجابي		
					يضع للاتحاد خطط على وفق سياسته وأهدافه .	1
					يضع خطط لتطوير عمل الاتحاد على وفق احتياجاته .	2
					يراعي الاولويات والامكانات البشرية ، والمادية المتاحة في الاتحاد عند وضع الخطط	3
					يقوم بتحديد احتياجات الاتحاد الفعلية من الكوادر البشرية، والتجهيزات العلمية والفني	4
					يضع خطط للبرامج والنشاطات العلمية، والبحثية التي تخدم اهداف الاتحاد .	5
					يوضع أحدث النظم التدريبية والإدارية عند تحديث البرامج التدريبية للاتحاد .	6
					لدية القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على استراتيجيات تدريب الاتحاد.	7
					يعمل على وضع خطط مرنة في الاتحاد لتطوير طرائق وأساليب التدريب	8.
					يوجه الكادر التدريبي أثناء وضع خططهم التدريبية .	9.
					يحرص على استغلال فرص النمو العلمي، والمهني للمدربين والحكام وأعضاء الاتحاد.	10
					لا يشرك رؤساء الاتحادات الفرعية ، واللجان التنظيمية في عملية التخطيط .	11
					لديه القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه العملية الادارية	12
					الاهداف الذي يضعها متناسقة مع بعضها البعض ويسهل تنفيذها	13
					يتابع ويقيم مدى تحقيق الاهداف الموضوعية	14
					لديه القدرة على جمع وتحليل المعلومات	15

❖ القيادة واتخاذ القرار

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		اتجاه الفقرة		الفقرات	ت
	لا تصلح	تصلح	سلبي	ايجابي		
					لديه القدرة على تحمل النتائج، ويتحمل مسؤولية فشلها	16
					يملك الصفات القيادية، والقدرة على تحقيق الاهداف الموضوعية .	17
					متقناً وعادلاً في التعامل مع الآخرين .	18
					لديه قرارات انية ويحاول صياغة القرارات إذا وجدها انه غير موضوعية .	19
					لديه القدرة على إيجاد البدائل لمواجهة الصعوبات ، ومعوقات العمل .	20
					يتعامل مع الآخرين بإيجابية ، ويشجع العمل الجماعي ، ويبث روح الاحترام بين الاعضاء	21
					يستخدم المنهج العلمي بتوفير الندوات، والدورات، والمؤتمرات.	22
					يعزز علاقة التواصل بين اعضاء الهيئات الادارية .	23
					يدير الجلسات بالأسلوب الديمقراطي، ويتقبل المناقشة، والرأي الاخر.	24
					يتسم بالعدالة والمساواة في التعامل مع الاتحادات الفرعية .	25
					يتابع أداء اللجان الفرعية للاتحاد بحكمة واحترام .	26
					يهتم بالمصالح الشخصية على المصالح العامة في اتخاذ القرار .	27
					يعالج القضايا والمشاكل الإدارية داخل الاتحاد بكفاءة واقتدار .	28
					يتمتع بروح المرح والدعابة مع الآخرين	29

❖ بعد الاداء الوظيفي

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		اتجاه الفقرة		الفقرات	ت
	لا تصلح	تصلح	سلبي	ايجابي		
					يهتم رئيس الاتحاد ببناء علاقات طيبة مع أعضاء هيئة الاتحاد ، ويساعدهم على انجاز واجباتهم.	30
					يستخدم السلطة لفرض ارائه ويطبق القانون بالتعسف .	31
					يطبق القرارات التي يصدرها دون مراعات أداء الأعضاء ويستخدم الاستجاب المكتوب أكثر من التوجيه المباشر.	32
					يعتمد على السلطة فقط ، لتسيير الأعمال الإدارية ويتصف بالروتين في تطبيق التعليمات .	33
					متمكن من تخصصه العلمي ، وخبرته الميدانية، ويعمل على الارتقاء بالمستوى العلمي .	34
					يؤدي واجباته في صورة مميزة .	35
					يختار رؤساء وأعضاء لجان العلمية من ذوي الخبرة والتخصص. ويختار الشخص المناسب في إدارة اللجان .	36
					يدعم ويشجع البحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات العلمية والرياضية .	37
					التعليمات والتوصيات التي يصدرها تتصف بعدم الوضوح ، ويعتمد الصلاحيات الرسمية بعلاقتها مع الاخرين.	38
					يهمل القرارات الصادرة من قبل اللجان التنظيمية للاتحاد .	39
					لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة الاتحاد	40
					يقوض جزءاً من صلاحياته لمساعديه .	41
					يتابع تنفيذ التعليمات، والقرارات الصادرة عن الاجتماعات الدورية لأعضاء الاتحاد المركزي .	42

❖ بعد المتابعة والتقييم

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		اتجاه الفقرة		ال فقرات	ت
	لا تصلح	تصلح	سلبي	ايجابي		
					يتابع الرئيس بانتظام سير المهام التدريبية والإدارية في الاتحاد.	43
					يعتمد المعايير الموضوعية في تقييم الأداء الاتحادات الفرعية .	44
					يعتمد المعايير العلمية والموضوعية في تقييم اللجان العاملة في الاتحاد	45
					يعتمد المقارنة بين المخطط، والمنجز في تقييم اداء اللجان أو الاتحادات الفرعية	46
					يتطلع أعضاء الاتحاد الفرعية على نتائج تقييمهم العلمي ، والعملية .	47
					يشيد بالمتميزين وذوي الكفاءات العليا من الكوادر التدريبية ، والهيئات الادارية، والاتحادات الفرعية .	48
					يتابع أعضاء الاتحاد في تنفيذ المهام الموكلة لهم	49
					يتابع تنفيذ الخطط ، ونتائج الأعمال التدريبية ، والتعليمية لأعضاء الاتحاد.	50
					يوظف الوسائل الحديثة في تقييم التحصيل المعرفي للعاملين في الاتحاد .	51
					يشرف على أرشفة السجلات الخاصة بالدورات ، والبطولات الرياضية ،	52
					تؤثر المشاعر والعلاقات الشخصية في العمل الإداري أثناء عمليات المتابعة	53
					يستخدم التكنولوجيا والوسائل الحديثة في عمليات المتابعة والتقييم	54

ملحق (8)

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا

يوضح مقياس الرقابة الاستراتيجية بصورته الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد :..... المحترم

عضو الاتحاد الفرعي واللجان الفنية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة في العراق .

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الاداء لاتحاد الكرة الطائرة في العراق) ونظرا لكونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة الاستبيان الخاص بالمقياسين بدقة والاجابة بكل صدق وموضوعية والتأشير بعلامة (/) امام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك تحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجود في الاستمارة ،علما ان اجاباتكم هي لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بسرية تامة .

1- ارجو عدم اجابة أي من العبارات بأكثر من خيار واحد .

2- عدم اهمال اجابة أي عبارة من الفقرات لكون ذلك يؤثر سلبا على آرائكم.

مع شكري وثنائي لتعاونكم في خدمة البحث العلمي

الباحث

كاظم ثابت ازغير

مقياس الرقابة الاستراتيجية

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1.	يلتزم الاتحاد بمعيار الشهادة والخبرة كمعيار لمزاولة التحكيم والتدريب					
2.	اختيار رؤساء اللجان على وفق معيار الأمانة والنزاهة					
3.	وضع جداول زمنية بوصها معياراً لتقييم عمل الاتحاد					
4.	وجود معايير كمية ونوعية تتسجم مع أهداف الاتحاد وعمله					
5.	وجود معايير آنية ومستقبلية لتقييم عمل اللجان					
6.	تمتاز المعايير بالمرونة والوضوح على وفق مقاييس الرقابة الاستراتيجية					
7.	العلاقات الإنسانية هي معيار يبين الولاء والانتماء للاتحاد					
8.	تحديث المعايير بما يناسب أهداف الاتحاد والتغيرات .					
9.	هناك معايير استراتيجية تعمل على تطوير أنشطة الاتحاد					
10.	تتسم المعايير بالواقعية ومناسبة لواقع الاتحاد					
11.	. عملية قياس الاداء في الاتحاد في ضوء المعايير الاستراتيجية					
12.	عملية قياس الاداء في الاتحاد في ضوء المعايير الاستراتيجية					
13.	يستخدم مقياس للأداء في الاتحاد من أجل تطوير العمل فيه .					
14.	المراجعة الدورية لقياس الاداء لرؤساء الاتحادات الفرعية					
15.	يتم التعرف الفعلي للأداء في الاتحاد من خلال قياسه					
16.	قياس الاداء يوضح لنا العمل الفعلي للاتحاد					
17.	قياس الأداء داخل الاتحاد يخضع إلى الحكم الشخصي					
18.	انسجام الاداء مع الخطط الموضوعة للاتحاد					
19.	المعالجة الفورية للأخطاء بعد اكتشافها من قبل رؤساء الاتحاد					
20.	المقارنة بين النتائج الحالية والسابقة للأداء واستخدام تغذية راجعة في تصحيح الأخطاء					
21.	قياس الاداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة .					
22.	تستخدم المعايير الصحية واجراءات السلامة بوصفها مؤشر لقياس الاداء					
23.	المعالجة الفورية للأخطاء الفني والاداري داخل الاتحاد بعد التقييم					
24.	المرونة في مواجهة التغيرات الخارجية خلال عملية التقييم.					
25.	المشاركة الفعلية في عملية التقييم من قبل أعضاء هيئة الاتحادات الفرعية					

					26. الإجراءات الإدارية ((الثواب والعقاب)) يتم العمل بها بعد انتهاء عملية التق
					27. المقارنة بين ما تم وضعه في الخطة التي تنسجم مع أهداف الاتحاد،
					28. يستخدم الملاحظة المباشرة في تقييم الأداء للعاملين في الاتحاد وأعضاء
					29. يتم تقييم الاداء بشكل دوري ومعالجة الاخطاء قبل التراكم
					30. تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً في النظام الرقابي للجنة الاولمبية
					31. تقييم الأداء ممكن ان يطور ويحسن عمل الاتحاد
					32. هدف الاتحاد في تقييم الأداء، لتحليل ودراسة جوانب القوة والضعف
					33. العلاقات الاجتماعي والشخصية تؤثر على عملية تقييم الاتحادات الفرعية و
					34. المتابعة الدورية والجولات الميدانية لعمل الاتحادات الرئيسية والفرعية
					35. العمل على نظام التقارير الدورية ،لمعرفة سير عمل الاتحادات الفرعية
					36. كثرة الاتصالات بين الاعضاء، والاتحادات، والهيئات الادارية ، يسهل عمل ا
					37. التواصل المستمر بين رئيس الاتحاد والأعضاء العاملين يشجع الانسجام بالعمل الرقابي
					38. المشاركة في اتخاذ القرار يشجع العمل التعاوني بين رئيس الاتحاد وعضائه
					39. تقسيم العمل الإداري والميداني لرئيس الاتحاد وأعضائه وفق الواجبات والاختصاصات، وحسب الخبرة الميدانية
					40. المتابعة الدورية لتنفيذ القرارات ، ومعرفة سير العمل الميداني في الاتحاد والاتحادات الفرعية
					41. استخدام النظم الحديثة في تنفيذ الرقابة على عمل الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية
					42. يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام أساليب الرقابة الاستراتيجية
					43. تستخدم الجولات التفتيشية بوصفها وسيلة للرقابة الاستراتيجية
					44. تستخدم التغذية الراجعة للمعلومات الضرورية من قبل الإدارة العليا للاتحاد بوصفها أحد اساليب الرقابة
					45. تتوفر مواقع الالكترونية وأرقام هواتف للاتحاد لإيصال الشكاوي بسهولة

ملحق (9)

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا

يوضح مقياس الاداء الاداري بصورته الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد :..... المحترم

عضو الاتحاد الفرعي واللجان الفنية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة في العراق .

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الاداء لاتحاد الكرة الطائرة في العراق) ونظرا لكونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة الاستبيان الخاص بالمقياسين بدقة والاجابة بكل صدق وموضوعية والتأشير بعلامة (/) امام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك تحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجود في الاستمارة ،علما ان اجاباتكم هي لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بسرية تامة .

1- ارجو عدم اجابة أي من العبارات بأكثر من خيار واحد .

2- عدم اهمال اجابة أي عبارة من الفقرات لكون ذلك يؤثر سلبا على آرائكم.

مع شكري وثنائي لتعاونكم في خدمة البحث العلمي

الباحث

كاظم ثابت ازغير

مقياس الاداء الاداري

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1.	يضع للاتحاد خطط على وفق سياسته وأهدافه					
2.	يضع خطط لتطوير عمل الاتحاد على وفق احتياجاته					
3.	يراعي الاولويات والامكانات البشرية ، والمادية المتاحة في الاتحاد عند وضع الخطط					
4.	يقوم بتحديد احتياجات الاتحاد الفعلية من الكوادر البشرية، والتجهيزات العلمية والفنية					
5.	يضع خطط للبرامج والنشاطات العلمية، والبحثية التي تخدم اهداف الاتحاد					
6.	يوضع أحدث النظم التدريبية والإدارية عند تحديث البرامج التدريبية للاتحاد					
7.	لديه القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على استراتيجيات تدريب					
8.	يعمل على وضع خطط مرنة في الاتحاد لتطوير طرائق وأساليب التدريب					
9.	يحرص على استغلال فرص النمو العلمي، والمهني للمدربين والحكام					
10.	لا يشرك رؤساء الاتحادات الفرعية ، واللجان التنظيمية في عملية تخطيط.					
11.	لديه القدرة على تحمل النتائج، ويتحمل مسؤولية فشلها					
12.	يملك الصفات القيادية، والقدرة على تحقيق الاهداف الموضوعية					
13.	مثقفاً وعادلاً في التعامل مع الآخرين					
14.	لديه قرارات انية ويحاول صياغة القرارات إذا وجدها انه غير موضوعية					
15.	لديه القدرة على إيجاد البدائل لمواجهة الصعوبات ، ومعوقات العمل .					
16.	يتعامل مع الآخرين بإيجابية ، ويشجع العمل الجماعي ، ويبث روح الاحترام بين الاعضاء					
17.	يستخدم المنهج العلمي بتوفير الندوات، والدورات، والمؤتمرات.					
18.	يدير الجلسات بالأسلوب الديمقراطي ، ويتقبل المناقشة، والرأي الآخر.					
19.	يتسم بالعدالة والمساواة في التعامل مع الاتحادات الفرعية					
20.	يتابع أداء اللجان الفرعية للاتحاد بحكمة واحترام					
21.	يهتم بالمصالح الشخصية على المصالح العامة في اتخاذ القرار .					
22.	يعالج القضايا والمشاكل الإدارية داخل الاتحاد بكفاءة واقتدار					

					يهتم رئيس الاتحاد ببناء علاقات طيبة مع أعضاء هيئاه الاتحاد ، ويساعدهم على انجاز واجباتهم	23.
					يستخدم السلطة لفرض ارائه ويطبق القانون بالتعسف	24
					متمكن من تخصصه العلمي ، وخبرته الميدانية، ويعمل على الارتقاء بالمستوى العلمي	25.
					يؤدي واجباته في صورة مميزة	26.
					يختار رؤساء وأعضاء لجان العلمية من ذوي الخبرة والتخصص. ويختار الشخص المناسب في إدارة اللجان	27
					يدعم ويشجع البحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات العلمية والرياضية	28.
					يهمل القرارات الصادرة من قبل اللجان التنظيمية للاتحاد .	29.
					لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة الاتحاد .	30.
					يفوض جزءاً من صلاحياته لمساعديه	31.
					يهتم بتنفيذ التعليمات، والقرارات الصادرة عن الاجتماعات الدورية لأعضاء الاتحاد المركزي	32.
					يتابع الرئيس بانتظام سير المهام التدريبية والإدارية في الاتحاد.	33.
					يعتمد المعايير الموضوعية في تقييم الأداء الاتحادات الفرعية .	34.
					يعتمد المعايير العلمية والموضوعية في تقييم اللجان العاملة في الاتحاد	35.
					يعتمد المقارنة بين المخطط ،والمنجز في تقييم اداء اللجان أو الاتحادات الفرعية	36.
					يتطلع أعضاء الاتحاد الفرعية على نتائج تقييمهم العلمي ، والعملية	37.
					يشيد بالمتميزين وذوي الكفاءات العليا من الكوادر التدريبية ، والهيئات الادارية، والاتحادات الفرعية	38.
					يتابع أعضاء الاتحاد في تنفيذ المهام الموكلة لهم	39.
					يتابع تنفيذ الخطط ،وننتائج الأعمال التدريبية ، والتعليمية لأعضاء الاتحاد	40.
					يوظف الوسائل الحديثة في تقييم التحصيل المعرفي للعاملين في الاتحاد	41.
					يشرف على أرشفة السجلات الخاصة بالدورات ، والبطولات الرياضية	42.
					تؤثر المشاعر والعلاقات الشخصية في العمل الإداري أثناء عمليات المتابعة والتقييم	43.

ملحق (10)

مقياس الرقابة الاستراتيجية بصورته النهائية

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا

يوضح مقياس الرقابة الاستراتيجية والأداء الإداري بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد :..... المحترم

عضو الاتحاد الفرعي واللجان الفنية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة في العراق .

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الاداء لاتحاد الكرة الطائرة في العراق) ونظرا لكونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة الاستبيان الخاص بالمقياسين بدقة والاجابة بكل صدق وموضوعية والتأشير بعلامة (/) امام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك تحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجود في الاستمارة ،علما ان اجاباتكم هي لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بسرية تامة .

1- ارجو عدم اجابة أي من العبارات بأكثر من خيار واحد .

2- عدم اهمال اجابة أي عبارة من الفقرات لكون ذلك يؤثر سلبا على آرائكم.

مع شكري وثنائي لتعاونكم في خدمة البحث العلمي

الباحث

كاظم ثابت ازغير

مقياس الرقابة الاستراتيجية

ت	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1.	يلتزم الاتحاد بمعيار الشهادة والخبرة كمعيار لمزاولة التحكيم والتدريب					
2.	اختيار رؤساء اللجان على وفق معيار الأمانة والنزاهة					
3.	وضع جداول زمنية بوصفها معياراً لتقييم عمل الاتحاد					
4.	وجود معايير كمية ونوعية تنسجم مع أهداف الاتحاد وعمله					
5.	وجود معايير أنية ومستقبلية لتقييم عمل اللجان					
6.	تمتاز المعايير بالمرونة والوضوح على وفق مقاييس الرقابة الاستراتيجية					
7.	تحديث المعايير بما يناسب أهداف الاتحاد والتغيرات .					
8.	هناك معايير استراتيجية تعمل على تطوير أنشطة الاتحاد					
9.	تتسم المعايير بالواقعية ومناسبة لواقع الاتحاد					
10.	عملية قياس الاداء في الاتحاد في ضوء المعايير الاستراتيجية					
11.	عملية قياس الاداء في الاتحاد في ضوء المعايير الاستراتيجية					
12.	يستخدم مقياس للأداء في الاتحاد من أجل تطوير العمل فيه .					
13.	المراجعة الدورية لقياس الاداء لرؤساء الاتحادات الفرعية					
14.	قياس الاداء يوضح لنا العمل الفعلي للاتحاد					
15.	قياس الأداء داخل الاتحاد يخضع إلى الحكم الشخصي					
16.	انسجام الاداء مع الخطط الموضوعة للاتحاد					
17.	المعالجة الفورية للأخطاء بعد اكتشافها من قبل رؤساء الاتحاد					
18.	المقارنة بين النتائج الحالية والسابقة للأداء واستخدام تغذية راجعة في تصحيح الأخطاء					
19.	قياس الاداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة .					
20.	تستخدم المعايير الصحية واجراءات السلامة بوصفها مؤشر لقياس الاداء					
21.	المعالجة الفورية للأخطاء الفني والاداري داخل الاتحاد بعد التقييم					
22.	المرونة في مواجه التغيرات الخارجية خلال عملية التقييم.					
23.	المشاركة الفعلية في عملية التقييم من قبل أعضاء هيئة الاتحادات الفرعية					

					المقارنة بين ما تم وضعه في الخطة التي تتسجم مع أهداف الاتحاد، والعمل الفعلي	24
					يستخدم الملاحظة المباشرة في تقييم الأداء للعاملين في الاتحاد وأعضاءه	25
					يتم تقييم الاداء بشكل دوري ومعالجة الاخطاء قبل التراكم	26
					تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً في النظام الرقابي للجنة الاولمبية	27
					تقييم الأداء ممكن ان يطور ويحسن عمل الاتحاد	28
					هدف الاتحاد في تقييم الأداء، لتحليل ودراسة جوانب القوة والضعف	29
					العلاقات الاجتماعية والشخصية تؤثر على عملية تقييم الاتحادات الفرعية واللجان التنظيمية	30
					المتابعة الدورية والجولات الميدانية لعمل الاتحادات الرئيسية والفرعية	31
					العمل على نظام التقارير الدورية، لمعرفة سير عمل الاتحادات الفرعية	32
					كثرة الاتصالات بين الاعضاء، والاتحادات، والهيئات الادارية ، يسهل عمل الرقابة	33
					التواصل المستمر بين رئيس الاتحاد والأعضاء العاملين يشجع الانسجام بالعمل الرقابي	34
					المشاركة في اتخاذ القرار يشجع العمل التعاوني بين رئيس الاتحاد واعضائه	35
					تقسيم العمل الإداري والميداني لرئيس الاتحاد وأعضائه وفق الواجبات والاختصاصات، وحسب الخبرة الميدانية	36
					المتابعة الدورية لتنفيذ القرارات ، ومعرفة سير العمل الميداني في الاتحاد والاتحادات الفرعية	37
					استخدام النظم الحديثة في تنفيذ الرقابة على عمل الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية	38
					يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام أساليب الرقابة الاستراتيجية	39
					تستخدم الجولات التفتيشية بوصفها وسيلة للرقابة الاستراتيجية	40
					تستخدم التغذية الراجعة للمعلومات الضرورية من قبل الإدارة العليا للاتحاد بوصفها أحد اساليب الرقابة	41
					تتوفر مواقع الالكترونية وأرقام هواتف للاتحاد لإيصال الشكاوي بسهولة	42

ملحق (11)

جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا

يوضح مقياس الأداء الإداري بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد :..... المحترم

عضو الاتحاد الفرعي واللجان الفنية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة الطائرة في العراق .

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة (الرقابة الاستراتيجية ودورها في فاعلية الاداء لاتحاد الكرة الطائرة في العراق) ونظرا لكونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة الاستبيان الخاص بالمقياسين بدقة والاجابة بكل صدق وموضوعية والتأشير بعلامة (/) امام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك تحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجود في الاستمارة ،علما ان اجاباتكم هي لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بسرية تامة .

1- ارجو عدم اجابة أي من العبارات بأكثر من خيار واحد .

2- عدم اهمال اجابة أي عبارة من الفقرات لكون ذلك يؤثر سلبا على آرائكم.

مع شكري وثنائي لتعاونكم في خدمة البحث العلمي

الباحث

كاظم ثابت ازغير

مقياس الاداء الاداري بالصورة النهائية

ت	الفقرات	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
1.	يضع للاتحاد خطط على وفق سياسته وأهدافه					
2.	يضع خطط لتطوير عمل الاتحاد على وفق احتياجاته					
3.	يراعي الاولويات والامكانات البشرية ، والمادية المتاحة في الاتحاد عند وضع الخطط					
4.	يقوم بتحديد احتياجات الاتحاد الفعلية من الكوادر البشرية، والتجهيزات العلمية والفنية					
5.	يوضع أحدث النظم التدريبية والإدارية عند تحديث البرامج التدريبية للاتحاد					
6.	لديه القدرة على الإشراف الأكاديمي والعلمي على استراتيجيات تدريب الاتحاد					
7.	يعمل على وضع خطط مرنة في الاتحاد لتطوير طرائق وأساليب التدريب					
8.	لديه القدرة على تحمل النتائج، ويتحمل مسؤولية فشلها					
9.	يمتلك الصفات القيادية، والقدرة على تحقيق الاهداف الموضوعية					
10.	مثقفاً وعادلاً في التعامل مع الآخرين					
11.	لديه قرارات انية ويحاول صياغة القرارات إذا وجدها انه غير موضوعية					
12.	لديه القدرة على إيجاد البدائل لمواجهة الصعوبات ، ومعوقات العمل .					
13.	يتعامل مع الآخرين بإيجابية ،ويشجع العمل الجماعي ، ويبث روح الاحترام بين الاعضاء					
14.	يستخدم المنهج العلمي بتوفير الندوات، والدورات، والمؤتمرات.					
15.	يدير الجلسات بالأسلوب الديمقراطي، ويتقبل المناقشة، والرأي الآخر.					
16.	يتسم بالعدالة والمساواة في التعامل مع الاتحادات الفرعية					
17.	يتابع أداء اللجان الفرعية للاتحاد بحكمة واحترام					
18.	يهتم بالمصالح الشخصية على المصالح العامة في اتخاذ القرار .					
19.	يعالج القضايا والمشاكل الإدارية داخل الاتحاد بكفاءة واقتدار					
20.	يهتم رئيس الاتحاد ببناء علاقات طيبة مع أعضاء هيئته الاتحاد ، ويساعدهم على انجاز واجباتهم					
21.	يستخدم السلطة لفرض اراده ويطبق القانون بالتعسف					

					22	متمكن من تخصصه العلمي ، وخبرته الميدانية، ويعمل على الارتقاء بالمستوى العلمي
					23	يؤدي واجباته في صورة مميزه
					24	يختار رؤساء وأعضاء لجان العلمية من ذوي الخبرة والتخصص. ويختار الشخص المناسب في إدارة اللجان
					25	يدعم ويشجع البحث العلمي، والمشاركة في المؤتمرات العلمية والرياضية
					26	يهمل القرارات الصادرة من قبل اللجان التنظيمية للاتحاد .
					27	لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة الاتحاد .
					28	يفوض جزءاً من صلاحياته لمساعديه
					29	يهتم بتنفيذ التعليمات، والقرارات الصادرة عن الاجتماعات الدورية لأعضاء الاتحاد المركزي
					30	يتابع الرئيس بانتظام سير المهام التدريبية والإدارية في الاتحاد.
					31	يعتمد المعايير الموضوعية في تقييم الأداء الاتحادات الفرعية .
					32	يعتمد المعايير العلمية والموضوعية في تقييم اللجان العاملة في الاتحاد
					33	يعتمد المقارنة بين المخطط ،والمنجز في تقييم اداء اللجان أو الاتحادات الفرعية
					34	يتطلع أعضاء الاتحاد الفرعية على نتائج تقييمهم العلمي ، والعملية
					35	يشيد بالمتميزين وذوي الكفاءات العليا من الكوادر التدريبية ، والهيئات الادارية، والاتحادات الفرعية
					36.	يتابع أعضاء الاتحاد في تنفيذ المهام الموكلة لهم
					37	يتابع تنفيذ الخطط ،وننتائج الأعمال التدريبية ، والتعليمية لأعضاء الاتحاد
					38	يوظف الوسائل الحديثة في تقييم التحصيل المعرفي للعاملين في الاتحاد
					39	يشرف على أرشفة السجلات الخاصة بالدورات ، والبطولات الرياضية
					40	تؤثر المشاعر والعلاقات الشخصية في العمل الإداري أثناء عمليات المتابعة والتقييم

ملحق (12)

اسماء فريق العمل المساعد

التخصص	الاسم الثلاثي	ت
طالب دراسات عليا - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ميسان	محمد فاضل عمبر	1
طالب دراسات عليا - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ميسان	رائد حبيب	2
طالب دراسات عليا - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ميسان	حمزة سعد غياض	3
بكلوريوس - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	علي عبد الحسين عبد الرضا	4

ملحق (13)

الدرجات المعيارية لمقياس للرقابة الاستراتيجية

الدرجة الخام	الدرجة الزائنية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة الزائنية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة الزائنية	الدرجة التائية
210	3.00	80.00	153	0.956	59.56	97	-1.050	39.49
209	2.964	79.64	152	0.921	59.21	96	-1.086	39.13
208	2.928	79.28	151	0.885	58.85	95	-1.121	38.78
207	2.892	78.92	150	0.849	58.49	94	-1.157	38.42
206	2.856	78.56	149	0.813	58.13	93	-1.193	38.06
205	2.820	78.20	148	0.777	57.77	92	-1.229	37.70
204	2.784	77.84	147	0.741	57.41	91	-1.265	37.34
203	2.749	77.04	146	0.706	57.06	90	-1.301	36.98
202	2.713	77.13	145	0.670	56.70	89	-1.336	36.63
201	2.677	76.77	144	0.634	56.34	88	-1.372	36.27
200	2.641	76.41	143	0.598	55.98	87	-1.408	35.91
199	2.605	76.05	142	0.562	55.62	86	-1.444	35.55
198	2.569	75.69	141	0.526	55.26	85	-1.480	35.19
197	2.534	75.34	140	0.491	54.91	84	-1.516	34.83
196	2.498	74.98	139	0.455	54.55	83	-1.551	34.48
195	2.462	74.62	138	0.412	54.12	82	-1.587	34.12
194	2.426	74.26	137	0.383	53.83	81	-1.623	33.76
193	2.390	73.90	136	0.347	53.47	80	-1.659	33.40
192	2.354	73.54	135	0.311	53.11	79	-1.695	33.04
191	2.318	73.18	134	0.276	52.76	78	-1.731	32.68
190	2.283	72.83	133	0.240	52.40	77	-1.767	32.32
189	2.247	72.47	132	0.204	52.04	76	-1.802	31.97
188	2.211	72.11	131	0.168	51.68	75	-1.838	31.61
187	2.175	71.75	130	0.132	51.32	74	-1.874	31.25
186	2.139	71.39	129	0.096	50.96	73	-1.910	30.89
185	2.103	71.03	128	0.060	50.60	72	-1.946	30.53
184	2.068	70.68	127	0.025	50.25	71	-1.982	30.17
183	2.032	70.32	126	-0.010	49.89	70	-2.017	29.82
182	1.996	69.96	125	-0.046	49.53	69	-2.053	29.46
181	1.960	69.60	124	-0.082	49.17	68	-2.089	29.10

28.74	-2.125	67	48.81	-0.118	123	69.24	1.924	180
28.38	-2.161	66	48.45	-0.154	122	68.88	1.888	179
28.02	-2.197	65	48.10	-0.189	121	68.53	1.853	178
27.67	-2.232	64	47.74	-0.225	120	68.17	1.817	177
27.31	-2.268	63	47.38	-0.261	119	67.81	1.781	176
26.95	-2.304	62	47.02	-0.297	118	67.45	1.745	175
26.59	-2.340	61	46.66	-0.333	117	67.09	1.709	174
26.23	-2.376	60	46.30	-0.369	116	66.73	1.673	173
25.87	-2.412	59	45.94	-0.405	115	66.37	1.637	172
25.51	-2.448	58	45.59	-0.440	114	66.02	1.602	171
24.16	-2.483	57	45.23	-0.476	113	65.66	1.566	170
24.80	-2.519	56	44.87	-0.512	112	65.30	1.530	169
24.44	-2.555	55	44.51	-0.548	111	64.94	1.494	168
24.08	-2.591	54	44.15	-0.584	110	64.58	1.458	167
23.72	-2.627	53	43.79	-0.620	109	64.22	1.422	166
23.36	-2.663	52	43.44	-0.655	108	63.87	1.387	165
23.01	-2.698	51	43.08	-0.691	107	63.51	1.351	164
22.65	-2.734	50	42.72	-0.727	106	63.15	1.315	163
22.29	-2.770	49	42.36	-0.763	105	62.79	1.279	162
21.93	-2.806	48	42.00	-0.799	104	62.43	1.243	161
21.57	-2.842	47	41.64	-0.835	103	62.07	1.207	160
21.86	-2.878	46	41.29	-0.870	102	61.72	1.172	159
20.86	-2.913	45	40.93	-0.906	101	61.36	1.136	158
20.50	-2.949	44	40.57	-0.942	100	61.00	1.155	157
20.14	-2.985	43	40.21	-0.978	99	60.64	1.064	156
19.78	-3.021	42	39.85	-1.014	98	60.28	1.028	155
						59.92	0.992	154

ملحق 14

يبين الدرجات المعيارية للداء الإداري

الدرجة الخام	الدرجة الزائنية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة الزائنية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة الزائنية	الدرجة التائية
200	3.000	80.	146	0.961	59.61	93	-1.017	39.82
199	2.962	79.62	145	0.935	59.35	92	-1.055	39.44
198	2.925	79.25	144	0.886	58.86	91	-1.092	39.07
197	2.887	78.87	143	0.859	58.59	90	-1.130	38.69
196	2.850	78.50	142	0.822	58.22	89	-1.167	38.32
195	2.812	78.12	141	0.784	57.84	88	-1.205	37.94
194	2.775	77.75	140	0.747	57.47	87	-1.242	37.57
193	2.737	77.37	139	0.709	57.09	86	-1.280	37.19
192	2.699	76.99	138	0.672	56.72	85	-1.318	36.81
191	2.662	76.62	137	0.634	56.34	84	-1.355	36.44
190	2.624	76.24	136	0.597	55.97	83	-1.393	36.06
189	2.587	75.87	135	0.559	55.59	82	-1.430	35.69
188	2.549	75.49	134	0.521	55.21	81	-1.468	35.31
187	2.512	75.12	133	0.484	54.84	80	-1.505	34.94
186	2.474	74.74	132	0.446	54.46	79	-1.543	34.56
185	2.437	74.37	131	0.409	54.09	78	-1.580	34.19
184	2.399	73.99	130	0.371	53.71	77	-1.618	33.81
183	2.361	73.61	129	0.334	53.34	76	-1.656	33.43
182	2.324	73.24	128	0.296	52.96	75	-1.693	33.06
181	2.286	72.86	127	0.259	52.59	74	-1.731	32.68
180	2.249	72.49	126	0.221	52.21	73	-1.768	32.31
179	2.211	72.11	125	0.184	51.84	72	-1.806	31.93
178	2.174	71.74	124	0.146	51.46	71	-1.843	31.56
177	2.136	71.36	123	0.108	51.08	70	-1.881	31.18
176	2.099	70.99	122	0.071	50.71	69	-1.918	30.81
175	2.061	70.61	121	0.033	50.33	68	-1.956	30.43
174	2.024	70.24	120	0.003	49.96	67	-1.993	30.06
173	1.986	69.86	119	-0.041	49.59	66	-2.031	29.68
172	1.948	69.48	118	-0.078	49.21	65	-2.069	29.30
171	1.911	69.11	117	-0.116	48.83	64	-2.106	28.93

28.55	-2.144	63	48.46	-0.153	116	68.73	1.873	170
28.18	-2.181	62	48.08	-0.191	115	68.36	1.836	169
27.80	-2.219	61	47.70	-0.229	114	67.98	1.798	168
27.43	-2.256	60	47.33	-0.266	113	67.61	1.761	167
27.05	-2.294	59	46.95	-0.304	112	67.23	1.723	166
26.68	-2.331	58	46.58	-0.341	111	66.86	1.686	165
26.30	-2.369	57	46.20	-0.379	110	66.65	1.665	164
25.92	-2.407	56	45.83	-0.416	109	66.10	1.610	163
25.55	-2.444	55	45.45	-0.454	108	65.73	1.573	162
25.17	-2.482	54	45.08	-0.491	107	65.35	1.535	161
24.80	-2.519	53	44.70	-0.529	106	64.98	1.498	160
24.42	-2.557	52	44.32	-0.567	105	64.60	1.460	159
24.05	-2.594	51	43.96	-0.604	104	64.23	1.423	158
23.67	-2.632	50	43.57	-0.642	103	63.85	1.385	157
23.30	-2.669	49	43.20	-0.679	102	63.48	1.348	156
22.92	-2.707	48	42.82	-0.717	101	63.10	1.310	155
22.54	-2.745	47	42.45	-0.754	100	62.73	1.273	154
22.17	-2.782	46	42.07	-0.792	99	62.35	1.235	153
21.79	-2.820	45	41.70	-0.829	98	61.97	1.197	152
21.42	-2.857	44	41.32	-0.867	97	61.60	1.160	151
21.04	-2.895	43	40.95	-0.904	96	61.22	1.122	150
20.67	-2.932	42	40.57	-0.942	95	60.85	1.085	149
20.29	-2.970	41	40.19	-0.980	94	60.47	1.047	148
19.92	-3.007	40				60.10	1.010	147