

## مستويات معيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية

حسين محمد ناجي

أ.د. فارس سامي يوسف

2017م

1438 هـ

### مستخلص البحث باللغة العربية.

باتت سمة التغيير مطلوبة كون البقاء على ما هو عليه لم يعد كافياً للتحرك نحو المستقبل بمرحلة جديدة فضلاً عن التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بكفاية عالية لحل المشكلات ومقاومة المعوقات بأوضاع تخطيطية وتنظيمية أفضل تُحسن الاتجاهات والمهارات وغيرها عند الأفراد، وهذا الأمر يقترب من مفهوم الإدارة الشامل من خلال ديمومة الاستمرارية بعمل متوازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل، ويعد العنصر البشري الكفاء المحرك أو العامل المؤثر لتلك التغيرات بواسطة الإدارة الرياضية كونه يعكس العمل الإداري الناجح في مختلف الاصعدة، ومن كل ذلك جاءت جهود الباحثين والمهتمين ضمن إجراءات بحثية موضوعية في استحداث معايير للإدارة الحديثة تتناغم ومتطلبات الأداء في المؤسسات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية، وعليه تمثلت مشكلة البحث في عدم وجود المستويات المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة المرتبطة بالعمل الإداري في صيغ قياسية كدليل عمل يستفاد منها في تقييم وتقويم نواحي القوة والضعف لوضع المعالجات وتقنينها والوصول بالإدارات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أفضل.

يهدف البحث إلى التعرف على المستويات المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية، ومن ثم تم التطرق إلى معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري وأهميتها للاتحادات الرياضية، وعليه تم اعتماد مجتمع البحث وعينته المتمثلة بالاتحادات الرياضية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية والبالغ عددهم (24) اتحاداً، ومن ثم تم تقنين كافة الإجراءات لاستخدام مقياس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري، وبعد المعالجات الإحصائية وعرض النتائج الخاصة بالمستويات المعيارية تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- تحديد مستويات معيارية لنتائج معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

- إن أغلبية إداريي الاتحادات الرياضية مستوياتهم المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري انحصرت ضمن أربعة مستويات (جيد، متوسط، ومقبول، وضعيف).
- إن إداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية يفتقرون إلى الإدارة العلمية الفاعلة حول مقتضيات معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري والمرتبطة بوظائف الإدارة.
- تباين مفاهيم أغلب إداريي الاتحادات الرياضية حول تطبيقات معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري والوصول بها إلى المبتغى المنشود.
- عدم توافر مقاييس موضوعية تقيس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري وبصورة دورية في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

## Abstract.

### Standard Levels of Modern Administration for the Iraqi Central Olympic Committee's Olympic Federations

The problem of the research lies in the lack of standard levels for modern administration as a guide for evaluating weaknesses and strengths as well as finding solutions. The aim of the research lies in identifying standard levels for modern administration in Iraqi central Olympic committee and international federations. The subjects were (24) Olympic committee' federations. All procedures were standardized to fit our modern administration work. The data was collected and treated using proper statistical operations.

The researcher concluded standard levels for modern administration in international federation of the Iraqi Olympic committee, in addition to that he concluded that most administrations levels ranged within four levels (good, fair, accepted, weak) as well as administrators in these federations lack active scientific administration and understanding of most administrative concepts.

## 1- المبحث الأول: التعريف بالبحث.

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

يعد القرن الحالي قرن التطورات بالوظائف الإدارية التي من الواجب التأثر بها عند سير العمل من أجل الارتقاء بالمستوى وليس لمجرد كشف الأخطاء فقط إذ اشتقت لها معايير حديثة تعمل على خلق قيم جديدة لتحقيق ثقافة التحديث لواقع جديد نعيشه يختلف عن الذي كان منذ عقود، وتطبيقاتها تقودنا إلى الإدارة بكفاءة وفاعلية على الصعيدين الداخلي والخارجي في الاتحادات الرياضية من جهة، والتغلب على المعوقات الإدارية المختلفة من جهة

أخرى، ويشكل التطور الإداري الرياضي محلياً أو عالمياً مظهراً من مظاهر تقدم الشعوب، إذ يفرض انطباعاً بالتغيير لنظم الإدارة وبرامجها حتى تكون عملية مستمرة تتطلع لها الدول ومنها العراق.

باتت سمة التغيير مطلوبة كون البقاء على ما هو عليه لم يعد كافياً للتحرك نحو المستقبل بمرحلة جديدة فضلاً عن التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بكفاية عالية لحل المشكلات ومقاومة المعوقات بأوضاع تخطيطية وتنظيمية أفضل تحسن الاتجاهات والمهارات وغيرها عند الأفراد، وهذا الأمر يقترب من مفهوم الإدارة الشامل من خلال ديمومة الاستمرارية بعمل متوازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل، ويعد العنصر البشري الكفاء المحرك أو العامل المؤثر لتلك التغيرات بواسطة الإدارة الرياضية كونه يعكس العمل الإداري الناجح في مختلف الاصعدة، ومن كل ذلك جاءت جهود الباحثين والمهتمين ضمن إجراءات بحثية موضوعية في استحداث معايير للإدارة الحديثة تتناغم ومتطلبات الأداء في المؤسسات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية.

عبر أزمنة متغيرة يعد ترتيب أولويات العمل في ضوء الاهداف المخطط لها من مؤشرات التطور الإداري الناجح، والتي تساعد على اعتماد أنموذج جديد يمتاز بالابتكار والمرونة والاضافة والقدرة على الاستجابة الايجابية المؤثرة عند تحليل الواقع لتحديد المخاطر المحتملة.

تتأثر المؤسسات الرياضية بصورة عامة والاتحادات الرياضية بصورة خاصة بعامل البيئة سواء كانت سياسية أو اقتصادية مما يجعلها في حاجة مستمرة لإعادة النظر في تطبيقاتها الإدارية كي تزيد من ثقة العاملين فيها نظراً لعدم ملائمتها أو اتساقها مع الواقع الجديد وفق النشاطات الرياضية التي تتعلق بها.

وفي ضوء ما تقدم تتجلى أهمية البحث في وضع المستويات المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري الذي يسعى إلى تنظيم عمل الاتحادات الرياضية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية ويواكب التحولات والتطورات الحاصلة في العالم ويراعي البيئة العراقية بمتغيراتها وتأثيراتها المختلفة، ويمكن من خلالها التفوق على الجمود والاعباء الكثيرة والمتنوعة التي تواجه هذه الاتحادات كي يكون العمل الرياضي بفاعلية وتنظيم يضمن تحقيق السياسات والاهداف والخطط المرجوة لها.

## 2-1 مشكلة البحث:

يعد قياس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري للاتحادات الرياضية ذو أهمية كبيرة لدى ادارات الاتحادات الرياضية لتحقيق اهدافها، ولا بدّ من تطبيقه بالصورة المثلى ولا سيما وإن هناك أمور كثيرة استجبت في البيئة العراقية، وأن استمرار إبقاء هذه الادارات باعتماد النهج نفسه دون مواكبة هذا التغيير على الرغم من قلة التخصيصات المالية أثر ذلك على تنمية وتطوير مهاراتهم، وهذا الأثر ولدّ ضعف الرضا لدى العاملين المشتركين تحت اداراتهم.

يرى الباحثان إن الجمود في النواحي الإدارية والفنية لأسلوب العمل الإداري لدى اغلبية الاتحادات الرياضية الأولمبية تجعل تحقيق معظم الأهداف بعيدة عن الواقع الحالي، وأن اختيار البدائل المناسبة لتحقيق اهدافها من قبل القائمين عليها تخضع إلى تباين مفاهيم معايير الإدارة الحديثة عندهم مما يؤدي ذلك إلى ضعف التطبيق الصحيح للعمل الإداري، ويؤدي ذلك إلى ضعف أدراك الإدارات للاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الوطنية العراقية إلى المشاكل ومواجهة المعوقات بصورة عشوائية وغير قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها والتوازن معها، وعليه تمثلت مشكلة البحث في عدم وجود المستويات المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة المرتبطة بالعمل الإداري في صيغ قياسية كدليل عمل يستفاد منها في تقييم وتقييم نواحي القوة والضعف لوضع المعالجات وتقنينها والوصول بالإدارات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أفضل.

### 3-1 هدف البحث:

- التعرف على المستويات المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

### 4-1 مجالات البحث:

- 1-4-1 **المجال البشري:** رئيس وأعضاء مجلس الإدارة للاتحادات الرياضية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

- 2-4-1 **المجال الزمني:** المدة من 13-08-2016م وحتى 10-05-2017م.

- 3-4-1 **المجال المكاني:** مقرات الاتحادات الرياضية الأولمبية في بغداد – العراق.

### 5-1 التعريف بالمصطلح:

- **المستويات المعيارية:** (عبارة عن معايير قياسية تمثل الهدف أو الغرض المطلوب تحقيقه بالنسبة لأي صفة أو خاصية، أي هي معلومات تدلنا على ما يجب أن يؤديه الفرد) (1: 5)، وهي تقدير نوعي.
- **الإدارة الرياضية:** (المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية) (2: 38)، وهي أيضاً: (عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستعمال جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحدودة) (2: 39).
- **معايير الإدارة الحديثة:** تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية بوصفها أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث والإدارة الفاعلة فيها (3: 58)، وأيضاً هي معايير محددة وموجهة نحو التغيير لنوع الأداء وبلوغ الأهداف المخطط لها وفق المسار الصحيح في المنظمة.

- العمل الإداري: (محاولة جادة تهدف إلى تحقيق الإنجازات أو الأهداف وذلك باستخدام الطاقات أو الموارد أفضل استخدام وذلك باتباع سياسات وبرامج واتخاذ قرارات في ظل بيئة معينة تفرض على الإدارة قيود) (4: 232).
- الاتحادات الرياضية: (المسؤولة عن الشؤون الإدارية والفنية للألعاب وعن إيجاد الوسائل التي من شأنها رفع مستوى إنجازاتها على اختلافها والتي تدخل في اختصاصاتها) (5: 55).

## 2- المبحث الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

### 1-2 الدراسات النظرية:

#### 1-1-2 معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري وأهميتها للاتحادات الرياضية:

ينبغي التفكير في أن الإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة بناءً وليست غاية في حد ذاتها، والإدارة هي (إنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة فاعلة من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة) (6: 22)، وأما العمل الإداري يعرف على أنه (محاولة جادة تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف وذلك باستخدام طاقات أو موارد أفضل استخدام وذلك باتباع سياسات وبرامج واتخاذ قرارات في ظل بيئة أو مناخ معينة تفرض على الإدارة قيود) (4: 232)، وإن تنظيم عمل إدارة النشاط الرياضي (يعد من العمليات الإدارية الأساسية التي تشكل الوسيلة الأولى للاستقرار الأوضاع وتطورها في أي مؤسسة رياضية) (7: 76)، وإن نجاح العمل الإداري يتوقف إلى درجة كبيرة على (قابلية المسؤول الإداري في فهم الأشخاص العاملين معه وقابليته على جعلهم يفهمونه) (8: 114).

نظراً لأهمية الإدارة وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى حقائق ومبادئ علمية، توضع برامجها في ضوء معلومات مستندة على قوانين وحقائق علمية مختلفة، ومما لا شك فيه أن المتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها الأنشطة الرياضية على المستوى الدولي وانعكاس كل ذلك على اقتصاديات الدول وعلى البناء الاجتماعي جميعها باتت تحتم علينا العمل على إيجاد إدارة علمية فاعلة للمؤسسات والمنشآت الرياضية لتكون قادرة على قيادتها وتحقيق أهدافها ومواكبة كل المتغيرات ومواجهة التحديات بنجاح وفاعلية، ويرجع سبب ذلك إلى سببين مهمين هما (الأول تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي، والثاني انهيار مفهوم الاستقرار وأصبح التغيير هو السمة الأساسية ومنطق الإدارة تحت مفهوم العالمية) (9: 75).

الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعد عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة فهي تقود إلى التقدم وتعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة (10: 49)، والإدارة الرياضية في الاتحادات الرياضية بوصفها من أهم المؤسسات

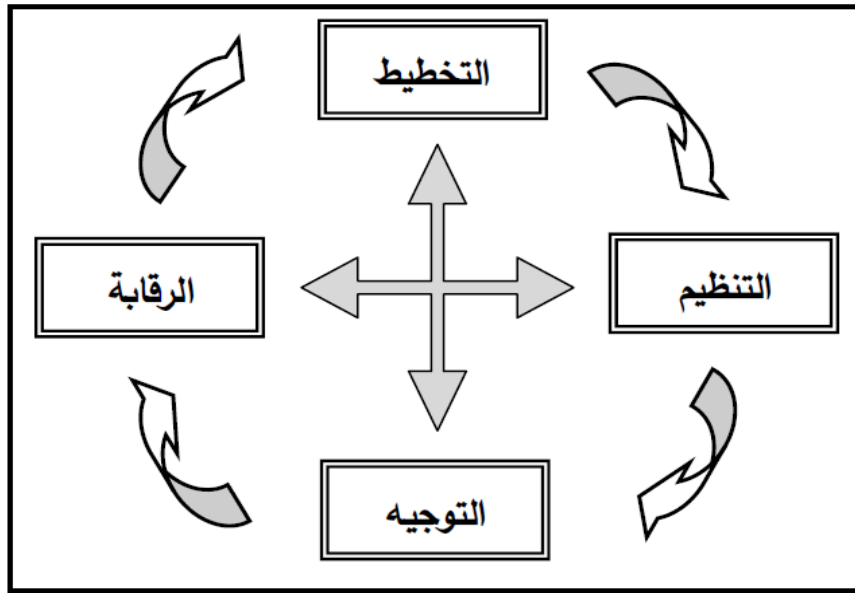
الرياضية تعني عملية (تنظيم جهود الرياضيين والإداريين والفنيين بكافة فئاتهم وأنشطتهم وتنمية مهاراتهم وتحقيق حاجاتهم وتنسيقها في إطار اجتماعي متصل ببيئة المؤسسة) (11: 10).

هذا وحدّد جمال محمد علي السمات المميزة للإدارة الرياضية في العصر الحديث في الآتي (10: 22):

- الارتباط بحاجات المجتمع. - الاهتمام بتطوير الأنشطة. - قبول التغيير.
- السعي إلى التميز. - السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية. - ارضاء المستفيدين.
- العالمية والانفتاح على العالم المتغير. - التحديث والابتكار والإبداع. - تأكيد الجودة الشاملة.
- استثمار الطاقات البشرية. - الاتجاه نحو المستقبل. - استثمار المعلومات.
- الاتجاه نحو اللامركزية. - استثمار الوقت. - التنمية البشرية المستمرة.
- استخدام الأساليب العلمية.

يتضح مما تقدم أن نجاح الإدارة يتعلق بكل من كفاءة وفاعلية إداري المؤسسة الرياضية، وان مستوى تطورها هذا مرهون بالمستوى العلمي والمهاري والفني لإداري الهيئات الإدارية كون التطوير الإداري يعمل على (التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدراكية) (12: 18)، وإن إطلاع الإداريين على مفاهيم معايير الإدارية الحديثة ضرورة لا بدّ منها لتطوير وتحسين أداء عمل الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية وتنمية ثقافة إدارية تحفز على الابتكار والمرونة، وتأكيداً على ذلك يشير عبد المقصود معوض إلى إن المفاهيم المعاصرة المساعدة في التطوير الإداري تؤدي إلى زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية، وعلى طرائق البحث العلمي في المجال الإداري (12: 71)، وبخلاف ذلك تنشأ الأزمة ولأزمة في المجال الرياضي تعني (وجود الخلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيراً مادياً ومعنوياً أو في عدم تحقيق أهداف محددة إلى الدرجة التي تنثير الرأي العام ضد الهيئة الرياضية) (10: 93).

إن القدرة على استخدام معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري تمثل إحدى المهارات المهمة للتغلب على المعوقات الإدارية والبيئية التي ينبغي أن يكتسبها كل شخص يتطلع إلى تحقيق أحسن النتائج لفريقه أو لمؤسسته أو لبلده، وعليه هذه المعايير نستدل من خلالها في معرفة تطابق المخرجات مع الهدف، ويمكن توضيح العملية الإدارية من خلال المخطط الآتي:



مخطط (1)

العملية الإدارية (وظائف الإدارة الأربعة) (13: 51) (14: 29)

2-2 الدراسات السابقة:

1-2-2 شريف محمد هنوم (2012م). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحاد المصري للجودو. (4).

2-2-2 محمد أحمد محمد كمال (2012م). لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الاولمبية. (15).

3-2-2 حسن ناجي محمود ومحمد أياد رحيم (2015م). دراسة واقع حال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لعمل القيادات الإدارية في المؤسسات والهيئات الرياضية. (16).

4-2-2 أماني محمد محسن (2015م). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة حلون، ع75، ج2، سبتمبر 2015م. (17).

### 3- المبحث الثالث: منهج البحث وإجراءاته.

#### 3-1 منهج البحث:

إن طبيعة المشكلة وهدف البحث هما اللذان يحددان منهج البحث الملائم، وعليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

#### 3-2 إجراءات تنفيذ خطوات البحث:

#### 3-2-1 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من إداريي مجالس الإدارات في الاتحادات الرياضية الأولمبية والبالغ عددها (22) اتحاداً وبواقع (176) أدارياً للموسم الرياضي 2016-2017م، وسبب اختيارهم يعود إلى كون منحهم المالية ذات أولوية أكبر فضلاً عن كونهم يمثلون السياسة العامة بوصفهم الجمعية العمومية في اللجنة، واستبعدوا منهم (7) إداريين لغرض التجربة الاستطلاعية فضلاً عن (22) إداري لم يسلموا الاستمارة، وعليه المتبقي لعينة البحث (147) إدارياً مما يشكل ذلك نسبة (83.52%) لعينة البناء، وأما عينة التقنين فشملت (24) اتحاداً بعد إضافة اتحادين لهما (أتحاد البيسبول وأتحاد الكاراتيه) فبلغت أعدادهم (192) إدارياً واستبعدوا منهم (32) استمارة لم تسلم، وعليه المتبقي (160) إدارياً مما يشكل نسبة (83.33%) كما في الجدول (1).

#### جدول (1)

اعداد إداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية المعتمدة في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية

ت	الاتحادات الرياضية الأولمبية (1-24)	مجتمع وعينة البحث		
		العدد الكلي	التجربة الاستطلاعية	(البناء) (التقنين)
1.	الاتحاد العراقي لكرة القدم	8	-	8
2.	الاتحاد العراقي لكرة السلة	8	-	6
3.	الاتحاد العراقي للكرة الطائرة	8	1	7
4.	الاتحاد العراقي لكرة اليد	8	-	7
5.	الاتحاد العراقي لألعاب القوى	8	1	7
6.	الاتحاد العراقي للملاكمة	8	1	7
7.	الاتحاد العراقي للمبارزة	8	-	6
8.	الاتحاد العراقي لرفع الأثقال	8	1	7
9.	الاتحاد العراقي للدراجات	8	-	8



7	7	-	8	10.	الاتحاد العراقي للرماية	
6	6	-	8	11.	الاتحاد العراقي للجمناستك	
8	8	-	8	12.	الاتحاد العراقي للسباحة	
7	6	-	8	13.	الاتحاد العراقي للتنس	
8	7	1	8	14.	الاتحاد العراقي للريشة الطائرة	
7	7	-	8	15.	الاتحاد العراقي للفروسية	
7	8	-	8	16.	الاتحاد العراقي للتجديف	
5	6	-	8	17.	الاتحاد العراقي للطاولة	
7	7	1	8	18.	الاتحاد العراقي للقوس والسهم	
6	6	-	8	19.	الاتحاد العراقي للمصارعة	
4	4	1	8	20.	الاتحاد العراقي للجودو	
5	5	-	8	21.	الاتحاد العراقي للتايكوندو	
7	7	-	8	22.	الاتحاد العراقي الثلاثي	
-	%83.52	147	07	%100	176	مجموع الاتحادات الرياضية الأولمبية (22)
6	-	-	8	23.	الاتحاد العراقي للبيسبول	
7	-	-	8	24.	الاتحاد العراقي للكاراتيه	
%83.33	160	-	-	%100	192	مجموع الاتحادات الرياضية الأولمبية (24)

### 2-2-3 تحديد أدوات وأجهزة البحث:

- المراجع.
- الملاحظة والقياس.
- المقابلات الشخصية أنظر ملحق (1).
- استمارة استبيان.
- المقياس.
- الحاسب الإلكتروني.

### 3-2-3 التجربة الاستطلاعية:

الغرض من التجربة الاستطلاعية التعرف على الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه الباحثان، وكذلك وضوح العبارات وفقاً لكل مجال الخاص بمقياس الادارة الحديثة مع فاعلية ميزان التقدير للبدائل السبعة، وزيادةً على ذلك مدى تجاوب افراد عينة التجربة الاستطلاعية لتطبيق المقياس، فضلاً عن ما تقدم كفاية فريق العمل(\*) والزمن المستغرق في مليء الاستبانة، وعليه تم إجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ (2016/08/13م) على (7) من إداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية المختلفة وبواقع إداري واحد من كل اتحاد من الاتحادات السبعة، وعليه تم التحقق من غرض التجربة الاستطلاعية في أعلاه (علماً إن الزمن المستغرق لمليء الاستبانة كان من 25-30 دقيقة).

### 3-2-4 الأسس العلمية لمقياس العمل الإداري: (\*\*)

تم إجراء الأسس العلمية (الصدق والثبات والموضوعية) على عينة البناء البالغ عددها (147) إدارياً يمثلون (22) اتحاداً أولمبياً بدءاً بتاريخ (2016/09/03م)، إذ أنه لا بدّ من جمع ما نسبته 60% فأكثر من عدد الإجابات المطلوبة في ضوء حجم العينة تكون كافية ومناسبة لتحليل معلوماتها) (18: 291)، وأيضاً حسن انتشار العينة المتمثلة بسهولة وصعوبة المقياس.

### 3-2-5 التجربة الرئيسية:

بعد التأكد من سلامة وصحة جميع الإجراءات المنفذة وبما فيها المعاملات العلمية لمقياس العمل الإداري تم تطبيق المقياس النهائي (أنظر ملحق 3) على عينة التقنين البالغ عددها (160) عضواً يمثلون (24) اتحاداً أولمبياً بدءاً بتاريخ (2017-02-04م)، وتمثل المقياس بأربع مجالات وهي معايير الإدارة الحديثة المستخلصة وبواقع (69) عبارة وكالاتي:

1. السياسات والأهداف والاستراتيجيات في ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية/26 عبارة.
2. القيادة/32 عبارة.
3. الاتصال/ 3 عبارات.

(\*) أ.م.د مهند عبد الستار/ جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

أ.م.د وسن حنون علي/ جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

م.م نور الدين علي مظلوم/ وزارة التربية / مديرية تربية الرضافة 3.

(\*\*) كل الإجراءات تمت للأسس العلمية حتى الوصول للصورة النهائية لمقياس العمل الإداري كون هذا البحث مستل من عنوان أطروحة الدكتوراه في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة بغداد (2017م) (بناء وتقنين مقياس للعمل الإداري وفق بعض معايير الإدارة الحديثة للاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية)، وعليه استخدم في الصدق (صدق المحتوى، الصدق التمييزي، صدق الاتساق الداخلي)، واما الثبات (طريقة الفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية)، والموضوعية تمت عن طريق اختيار الاجابة من متعدد لبديل واحد من اصل البدائل السبعة ولا تقبل أكثر من اجابة عند التصحيح.

4. التقويم (الرقابة المخصصة) / 8 عبارات.

والاختيار من عدة بدائل وهي (7) وأوزانها على التوالي: (1 - 7) درجة، ودرجة المقياس الكلية هي (483).

### 3-2-6 الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث (SPSS):

- النسبة المئوية.
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الدرجة المعيارية.
- الدرجة المعيارية المعدلة (النائية).

### 4- المبحث الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.

#### 4-1 الدرجات المعيارية النائية لنتائج معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المعنية بإيجاد المعايير القياسية التي يمكن من خلالها أعمام النتائج، ومنها الدرجة المعيارية المعدلة النائية أو المعيار النائي والتي تمتاز بأنها لا تتضمن درجات سالبة ومتوسطها (50) وانحرافها المعياري (10) (19: 239)، علماً إن قيمها تتراوح من (20 - 80)، وتقنين المقياس ووجود المعايير الثابتة يعدان من (العناصر الأساسية والمكتملة للعملية التقويمية وذلك للوصول إلى نتائج موضوعية يؤخذ بها) (20: 79)، وتعد المعايير في مجال القياس هي (الجدول التي تستخدم لتفسير درجات مقياس ما إذ أنها تعد شرطاً من شروط جودة المقاييس باختلاف أنواعها واستخداماتها بمعنى أنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية للأداء) (21: 173)، والمعايير التي تم التوصل إليها تعد معيارية المرجع.

#### 4-2 المستويات المعيارية لنتائج معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية:

بعد أن تم تحديد الدرجة المعيارية النائية لنتائج معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الوطنية العراقية، ومن أجل تحقيق هدف البحث بتحديد المستويات المعيارية كان لا بد من استخدام طريقة توزيع كاوس (التوزيع الطبيعي) الذي يعد من أكثر (التوزيعات شيوعاً في ميدان التربية الرياضية لان الكثير من الصفات والخصائص التي تقاس في هذا المجال يقترب توزيعها من المنحني الطبيعي) (22: 61)، وبما

إن النسب المئوية للحالات الواقعة بين العلامات المعيارية للمنحنى الطبيعي هي (99.73%) تتحصر بين ثلاثة انحرافات معيارية عن يمين ويسار الوسط الحسابي تم تقسيم المدى (ست درجات معيارية) على ست مستويات تم الاختيار عليها إذ لكل مستوى مدى قدره واحد من الدرجات المعيارية التي تقابل عشرين درجة في التقسيم المئوي للدرجات المعيارية المعدلة (التائية)، وكما في الجداول (2، 3، 4، 5).

### جدول (2)

الدرجات الخام (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية للمعيار الأول:

السياسات والأهداف والاستراتيجيات في ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية للاتحادات الرياضية الأولمبية

مجموع عبارات المعيار الأول 26 عبارة، مجموع درجات المعيار الأول = 182 درجة											
المستويات المعيارية (حدودها ونسبها المئوية)											
ضعيف جداً		ضعيف		مقبول		متوسط		جيد		جيد جداً	
20-29		30-39		40-49		50-59		60-69		70-79	
%2.14		%13.59		%34.13		%34.13		%13.59		%2.14	
الدرجات الخام س <sup>-</sup> = 103.91، ع = 25.97 (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية											
51-فأقل		52-77		78-103		104-129		130-155		156-فأكثر	
العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %	
0 0.00		25 15.62		69 43.12		27 16.88		35 21.88		4 2.5	

### جدول (3)

الدرجات الخام (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية للمعيار الثاني:

القيادة للاتحادات الرياضية الأولمبية

مجموع عبارات المعيار الثاني 32 عبارة، مجموع درجات المعيار الثاني = 224 درجة											
المستويات المعيارية (حدودها ونسبها المئوية)											
ضعيف جداً		ضعيف		مقبول		متوسط		جيد		جيد جداً	
20-29		30-39		40-49		50-59		60-69		70-79	
%2.14		%13.59		%34.13		%34.13		%13.59		%2.14	
الدرجات الخام س <sup>-</sup> = 131.99، ع = 32.07 (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية											
67-فأقل		68-99		100-131		132-163		164-195		196-فأكثر	
العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %	
0 0.00		29 18.12		52 32.5		55 34.37		19 11.88		5 3.13	

جدول (4)

الدرجات الخام (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية للمعيار الثالث:

الاتصال للاتحادات الرياضية الأولمبية

مجموع عبارات المعيار الثالث 3 عبارات، مجموع درجات المعيار الثالث = 21 درجة											
المستويات المعيارية (حدودها ونسبها المئوية)											
ضعيف جداً		ضعيف		مقبول		متوسط		جيد		جيد جداً	
20-29		30-39		40-49		50-59		60-69		70-79	
%2.14		%13.59		%34.13		%34.13		%13.59		%2.14	
الدرجات الخام س <sup>-</sup> = 11.95، ع = 3.55 (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية											
فأقل		5-8		9-11		12-15		16-19		فأكثر-20	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.00	0	19.38	31	30.0	48	34.37	55	15.00	24	1.25	2

جدول (5)

الدرجات الخام (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية للمعيار الرابع:

التقويم (الرقابة المخصصة) للاتحادات الرياضية الأولمبية

مجموع عبارات المعيار الرابع 8 عبارات، مجموع درجات المعيار الرابع = 56 درجة											
المستويات المعيارية (حدودها ونسبها المئوية)											
ضعيف جداً		ضعيف		مقبول		متوسط		جيد		جيد جداً	
20-29		30-39		40-49		50-59		60-69		70-79	
%2.14		%13.59		%34.13		%34.13		%13.59		%2.14	
الدرجات الخام س <sup>-</sup> = 31.79، ع = 8.66 (حدودها ونسبها المئوية) المقابلة للمستويات المعيارية											
فأقل		15-23		24-31		32-40		41-49		50-فأكثر	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.00	0	21.25	34	31.88	51	25.63	41	19.37	31	1.87	3

3-4 مناقشة المستويات المعيارية لنتائج معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية:

يرجع توزيع معظم أفراد العينة من إداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية ضمن المستويات الأربعة على

التوالي في الجداول (2، 3، 4، 5) (جيد، متوسط - مقبول - ضعيف) وفقاً لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري (1).

السياسات والأهداف والاستراتيجيات في ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية، 2. القيادة، 3. الاتصال، 4. التقويم/الرقابة المخصصة) إلى عدة أسباب هي:

1. قلة الاهتمام بمقتضيات معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري والمرتبطة بوظائف الإدارة (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة)، والتي من شأنها الوصول إلى الإدارة الكفؤ، ومما أثر ذلك في قلة الإدراك أو الابتعاد عن الإدارة العلمية الفاعلة للاتحادات الرياضية الأولمبية من جهة وتخوف إداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية من تغيير العمل الإداري ومقاومته من جهة أخرى.

2. اعتبار الإدارة غايةً وليست وسيلة.

3. تعدد الظروف والمتغيرات المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه الاتحادات الرياضية ولا سيما المالية منها دون علاجات تذكر أو تصحيح للمسارات المرسومة ضمن السياسات والأهداف والخطط، وهذا الأمر عكس الحقيقة التي تشير إلى إن السياسات والأهداف المرسومة فضلاً عن الاستراتيجيات المصاحبة لها دوراً مهماً في العملية الإدارية عند التخطيط وذلك من حيث تحديد (ما يتم عمله في المستقبل، ومتى يجري عمله، وكيفية أدائه في الوقت المطلوب) (6: 26)، وهذا المعيار دليل النجاح الذي تبحث عنه جميع الاتحادات الرياضية للحفاظ على الثقة والثبات ضمن العمل الإداري المقنن.

4. فن القيادة والاتصال لإدارة الموارد سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية أو معلوماتية لم تخضع للتحليل بهدف دراسة النتائج والعمل بموجبها، وهنا تتطلب القيادة الخبرة والمهارة وقوة الشخصية لتحقيق قيادة مشتركة تستدعي التوازن وهو مطلب مهم للقيادة الناجحة إذ لها القدرة على (التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة) (23: 176)، وإن الاتحادات الرياضية التي تفتقر إلى الاتصال كأنما تقرر مسبقاً عدم تحقيق التعاون والتنسيق بقصد إحداث التغيير في الأداء بين الإدارات العليا والعاملين فضلاً عن المحيط مما تجعل من خبراتها في المجالين الإداري والفني غير ذي جدوى لإتمام أعمالهم بالصورة الصحيحة أو ضعف التطبيق والتكيف والتفاعل عند مواجهة المشكلات والصعوبات، وهذا عكس مفهوم الاتصالات إذ إنها تدل على (نقل وتبادل البيانات والمعلومات الضرورية لتوجيه وتعديل أو تغيير في السلوك للعاملين بالمنظمة في اتجاهات محددة لتحقيق الأهداف) (24: 54).

5. خبرة ومهارات أغلب إداريي الاتحادات الرياضية سواء كانت إدارية أم فنية لم تستثمر بالصورة الصحيحة أو لم تتناغم والطرائق المعتمدة لمواجهة المشكلات والمعوقات في العمل الإداري بسبب عدم وضوح المفاهيم لمعايير الإدارة الحديثة أو تباينها عند التنفيذ.

6. قلة أو انعدام قياس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري لدى الاتحادات الرياضية الأولمبية مما اثر ذلك سلباً على ضعف التقييم والتقويم الذي من شأنه أن يطور ويجدد أفكار ورؤى وإبداعات وابتكارات إدارتها، علماً إن عملية الرقابة تعد عملية متابعة مستمرة (لمعرفة ما تم إنجازه بالمقارنة بما هو مخطط له وذلك بتحديد مواطن الضعف أو الفشل في تنفيذ المهام والخطة المرسومة وإيجاد العلاج لتصحيحها وتشخيص المبادرات الجيدة لتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف) (8: 135).

7. عدم وجود المستويات المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري التي من شأنها أن تضع إداري الاتحادات الرياضية على واقعهم الفعلي ومن ثم تصحيح الانحرافات سواء كانت إيجابية أم سلبية، علماً إن والتقويم أحد معايير الإدارة الحديثة التي تعمل على (تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية بوصفها أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث والإدارة الفاعلة فيها) (3: 58).

وخلاصة القول لا بدّ من تطبيق معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري وفق مفاهيم واستراتيجيات فاعلة ذات معرفة صحيحة تتناسب والتغيرات الإدارية والفنية مما يجعل من الأهداف أقرب إلى الاستقرار عند تنفيذها عبر مدد زمنية محددة، وبالتالي تحقيق مستويات أفضل بدلالة رضا الجميع، وهذا كله يتفق مع مفهومنا للاتحادات الرياضية بوصفها (المسؤولة عن الشؤون الإدارية والفنية التي من شأنها رفع شأن الرياضات على اختلافها، والتي تدخل في اختصاصاتها) (5: 55).

## 5- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

### 1-5 الاستنتاجات:

- إن أغلبية إداري الاتحادات الرياضية مستوياتهم المعيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري انحصرت ضمن أربعة مستويات (جيد، متوسط، ومقبول، وضعيف).
- إن إداري الاتحادات الرياضية الأولمبية يفتقرون إلى الإدارة العلمية الفاعلة حول مقتضيات معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري والمرتبطة بوظائف الإدارة.
- تباين مفاهيم أغلب إداري الاتحادات الرياضية حول تطبيقات معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري والوصول بها إلى المبتغى المنشود.
- عدم توافر مقاييس موضوعية تقيس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري وبصورة دورية في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

## 2-5 التوصيات:

- اعتماد المستويات المعيارية الحالية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية كمبدأ للانطلاق نحو التجديد.
- ضرورة زيادة المعرفة الإدارية بتكثيف الدورات التطويرية لإداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية.
- محاولة توحيد المفاهيم وتحديثها باستمرار لضمان إدراك وتفهم تنفيذ معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري المخطط له بالصورة الصحيحة.
- اعتماد معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري عند عملية التقييم والتقييم المستمرين للاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.
- ضرورة تجديد أو إعادة الهيكل التنظيمي بناءً على معطيات النتائج الحالية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية.
- التأكيد على تعدد وجود المقاييس الموضوعية كسياق عمل يجب أن يتبع في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.
- ضرورة إجراء دراسات مشابهة تشمل إدارة الجودة للجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية الأولمبية.
- ضرورة إجراء دراسات مشابهة على إداريي الاتحادات الرياضية غير الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

## المراجع.

1. سراب أكرم. اختيار وتقنين بطارية اختبار لقياس الناحية المهارية بالكرة الطائرة في العراق. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 1997م.
2. صلاح وهاب شاكر. المبادئ الإدارية لطلاب التربية الرياضية. ط1، بغداد: الأيك للطباعة والنشر والتوزيع، 2013م.
3. مروان عبد المجيد إبراهيم. إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. ط1، عمان: الدار العلمية الدولية والتوزيع ودار الثقافة، 2002م.
4. شريف محمد هنوم. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحاد المصري للجودو. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة بجامعة حلوان. ع64، يناير 2012م.
5. محمد صبحي حسانين وعمر أحمد جبر. اقتصاديات الرياضة – الرعاية والتسويق والتمويل. ط1، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2013م.
6. سعد علي العنزي وعبد الرزاق جبر الماجدي. مبادئ إدارة الأعمال. ط1، بغداد: دار مكتبة عدنان، 2017م.



7. بسمة علاء علي عيد. نظام معلوماتي لإدارة النشاط الرياضي للأندية الرياضية. المؤتمر العلمي الدولي الخامس عشر لكلية التربية البدنية والرياضة في جامعة حلوان، مج2، 2014م.
8. محمود داود الربيعي (وآخران). الإدارة المعاصرة في المجال الرياضي. ط1، النجف الأشرف: دار الضياء للطباعة، 2017م.
9. حسان الجيلاني. التنظيم والجماعات. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م.
10. جمال محمد علي. الحديث في الإدارة الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2009م.
11. جياي تيمور. تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي اربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والمدربين. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة صلاح الدين، 2001م.
12. عبد المقصود معوض سلامة. أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية. ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2013م.
13. توفيق محمد عبد المحسن. إدارة المنشآت المتخصصة. القاهرة: دار الفكر العربي، 2010م.
14. Lisa P. Masteraleralaxis, Carol A. Barr and Marry A. Hums. **Principles and Practice of sport management.** 4<sup>th</sup> edition. U.S.A. Jones and Bartlett, 2011.
15. محمد أحمد محمد كمال. لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الاولمبية. ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2012م.
16. حسن ناجي محمود ومحمد أياد رحيم. دراسة واقع حال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لعمل القيادات الإدارية في المؤسسات والهيئات الرياضية. المجلة العلمية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة بغداد، مج27، ع4، 2015م.
17. أماني محمد محسن. القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة حلون، ع75، ج2، سبتمبر 2015م.
18. عامر قنديلجي وإيمان السامرائي. البحث العلمي الكمي والنوعي. عمان: دار اليازوري، 2009م.
19. محمد نصر الدين رضوان. الإحصاء الوصفي في علوم التربية البدنية والرياضة. ط3، القاهرة: دار الفكر العربي، 2016م.
20. محمد جاسم الياسري. الأسس النظرية لاختبارات التربية الرياضية. ط1، النجف الأشرف: دار الضياء، 2010م.
21. ليلي السيد فرحات. القياس والاختبار في التربية الرياضية. ط4، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2007م.
22. عمار دروش رشيد أمين. أيجاد مستويات معيارية لأهم عناصر اللياقة البدنية الخاصة بكرة اليد وبحسب خطوط اللعب. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 1999م.

23. شريف محمد هنوهم. الأسلوب القيادي المقترح لبعض مدربي الجودو في الأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة في جامعة حلوان، ع63، ج3، يونيه 2011م.

24. ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي. الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية/ التوجيه. ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003م.

## الملاحق:

### ملحق (1)

#### المقابلات الشخصية

اللقب العلمي والاسم	الاختصاص	مكان العمل
أ.د. حسن أحمد الشافعي	الإدارة الرياضية	جامعة الاسكندرية – كلية التربية الرياضية للبنات
أ.د. طالب فيصل	تدريب رياضي	رئيس الاتحاد العراقي لألعاب القوى
أ.د. علي محمد عبد المجيد	تدريب رياضي	جامعة حلوان – عميد كلية التربية الرياضية للبنين
أ.د. إسماعيل عبد الرضا	مناهج وطرائق تدريس	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
أ.د. صالح راضي أميش	اختبار وقياس	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
أ.د. محمود داود سلمان	مناهج وطرائق تدريس	كلية المستقبل الجامعة – رئيس قسم التربية الرياضية
أ.د. عبد الله هزاع	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
أ.م.د. صلاح وهاب شاكر	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
أ.م.د. هادي عبد الله	إذاعة وتلفزيون	جامعة بغداد – كلية الأعلام
أ.م.د. مهند عبد الستار	تدريب رياضي	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، الأمين المالي في الاتحاد العراقي لكرة السلة
أ.م.د. وسن حنون علي	فلسفة رياضية	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، عضوة في الاتحاد العراقي لكرة السلة
د. تيرس أوديشو	خبير	اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية
د. علاء عبد القادر	خبير	وزارة الشباب والرياضة – مدير عام دائرة التربية البدنية والرياضة

ملحق (2)

مقياس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية

م / استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد:

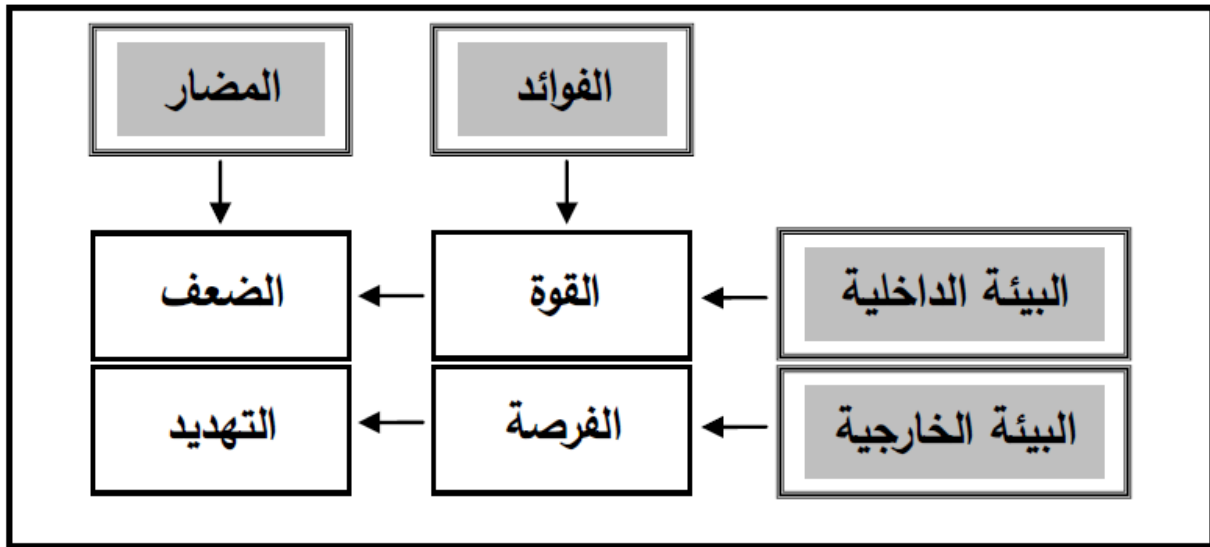
يروم الباحثان بإجراء بحثهما الموسوم بـ (مستويات معيارية لمعايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية للجنة الأولمبية الوطنية العراقية)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال إدارة الاتحادات الرياضية يأمل الباحثان من حظرتكم بالتكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذا البحث، علماً إن الإجابة سرية ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثان ولغرض البحث العلمي فقط.

• ملاحظات:

- عزيزي رئيس واعضاء الاتحاد المحترمين، بين أيديكم مقياس معايير الإدارة الحديثة للعمل الإداري، وعليه نرجو عدم نكر الاسم، ومراعاة الدقة في الإجابة عن العبارات التي تخص معايير الإدارة الحديثة، وعدم ترك أية عبارة دون إجابة.
- مراجعة المفاهيم التي من شأنها الاسهام في تحديد اختيارك للبديل المناسب من عدة بدائل لكل عبارة من العبارات.
- وضع علامة (✓) لأحد البدائل التي توافق رأيك وأمام كل عبارة.

ولكم خالص الشكر والامتنان

الباحثان



(مخطط مصفوفة البيئتين الداخلية والخارجية/العوامل التي تؤثر في الأداء)

- يمكن للاتحاد تحليل موقفه فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف، ثم عملية التخطيط (النتائج والطول).
- البيئة الداخلية: تتمثل في العوامل التي تؤثر في الأداء داخل الاتحاد، وهذا يمكن أن يكون في طبيعته على حد سواء إيجابي أو سلبي.
- البيئة الخارجية: عوامل خارجية عن سيطرة الاتحاد والتي تؤثر فيها بطرائق إيجابية أو سلبية.

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							المجال الأول: السياسات والأهداف والاستراتيجيات في ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية.	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	العبارات	ت
							توحد الامكانية لتكوين الرؤى وصياغة الاهداف.	1
							الاختصاصات الإدارية والفنية في الاتحاد قادرة على التخطيط الاستراتيجي.	2
							سياسة الاتحاد مدونة ومعلنة كخطوط عامة وارشادية للجميع في الخطة.	3
							يعدل إداريو الاتحاد من سياستهم والاجراءات بفاعلية وفقاً للظروف والمستجدات البيئية.	4
							توجد تصورات حول النتائج النهائية السنوية	5

							للأهداف الموسوعة.
							6 يحدد إداريو الاتحاد توجيه المسارات الاستراتيجية لتوظيفها في الخطة
							7 الخطة الاستراتيجية المعتمدة قابلة للتعديل كلما حدثت متغيرات مستجدة.
							8 يتمتع إداريو الاتحاد بالتجديد (قدرات وخبرات أكبر من التعامل) لمواجهة المعوقات والتحديات.
							9 الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على اعداد الوصف الوظيفي للهيئة الإدارية وتحديد اجراءات القيام بكل وظيفة.
							10 ينظر الى الهيكل التنظيمي بأنه واحد من متطلبات التطبيق الفاعل للاستراتيجية.
							11 الهيكل التنظيمي الحالي يسمح لمستويات الادارة بان تتشارك بوضع اللوائح وتنفيذها على وفق لجان متخصصة.
							12 تتم في الغالب مناقشة عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.
							13 إداريو الاتحاد مدركون للقيود الثلاثية في الاتحاد من حيث الوقت والتكاليف ونطاق العمل ضمن الاستراتيجية.
							14 توجد مبادئ واضحة لإداريو الاتحاد حول تأثيرات البيئتين الداخلية والخارجية عند وضع الاهداف.
اختيار أحد البدائل (✓) (%)							المجال الأول: السياسات والأهداف والاستراتيجيات في ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	ت العبارات
							15 الهيكل التنظيمي متوافق والخطط الاستراتيجية الموسوعة.
							16 إداريو الاتحاد لديهم المعرفة لما يجب ان يتم وكيف واين يجب تنفيذه ومن الذي سينفذه عند تنفيذ الخطة.
							17 يوجد اهتمام لأنواع التخطيط القصير والمتوسط

							والطويل ضمن استراتيجية الاتحاد.	
							18 يتم مراعاة وظيفة التنظيم من حيث استعمال الموارد وتوزيع المهام والانشطة على وفق اختصاصات الأفراد والعلاقات وانجازها.	
							19 تتم مراجعة الخطة وتنفيذها من النواحي كافة عند عدم تحقيق ما بدأناه او اكماله.	
							20 الهيكل التنظيمي مرن ومتناسب مع متطلبات الاداء والتكيف مع المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية للاتحاد.	
							21 يوجد وقت كافي لملاحظة المعوقات عند تطبيق اهداف الاتحاد.	
							22 توجد أسس ومعايير متفق عليها لأهداف الاتحاد عند إعداد التطبيق الاستراتيجي.	
							23 يتم مراعاة الاجتماعات الدورية بوصفها واحدة من وسائل التنسيق لاجتماع الرئيس بمرؤوسيه لمناقشة الاهداف المتحققة.	
							24 تسمح لجنة التنسيق في الاتحاد بتبادل البيانات والمعلومات بين الاتحادات الفرعية والاندية والمؤسسات بانسيابية.	
							25 تغطي سياسة الاتحاد مختلف المجالات الادارية والفنية.	
							26 جدولة المعلومات وادارتها بصورة واضحة ودقيقة لدى مجلس الادارة والعاملين في الاتحاد.	
اختيار أحد البدائل (✓) (%)							المجال الثاني: القيادة.	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	العبارات	ت
							27 يحفظ الاتحاد جداول المباريات والسجلات والنتائج للبطولة والمباريات فضلاً عن الشهادات التدريبية والتحكيمية والشكر والتقدير وإعداد التقارير.	
							28 يمتلك الاتحاد المكتب الالكتروني المناسب (استعمال الحاسب الالي المرتبط مع الانترنت).	
							29 يتمتع إداريو الاتحاد بتقبل آراء الآخرين وتعدها	

							فرصاً لتوضيح وجهات نظرهم أكثر من كونها آراء معارضة.	
							تتم دراسة القيم المالية المتوقعة لإدارة الازمات لتحليل الخيارات واتخاذ القرار المناسب عند البطولات والمشاركات الخارجية والدورات التحكيمية والادارية والفنية.	30
							قنوات الاتصال دقيقة ومحدودة وبشكل جيد ومعروف لجميع من يعمل في الاتحاد.	31
							يوجد المام بالمعلومات التفصيلية والدقيقة عن الجانب الاداري.	32
							توجد القدرة القيادية لتنفيذ الاستراتيجية من خلال الانشطة والميزانيات والاجراءات المتبعة.	33
اختيار أحد البدائل (✓) (%)							المجال الثاني: القيادة.	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	العبارات	ت
							يتم مراعاة ادارة شؤون الاتحاد من النواحي الفنية والمالية والادارية.	34
							يعتمد الاتحاد على التقنيات للحصول على المعلومات واسترجاعها بسرعة أو تخزينها بصفتها تعمل على تقليل الجهد والوقت في البحث.	35
							تقوم اللجان المشكلة بمسؤولياتها التنفيذية والاستشارية.	36
							يوجد تحديد للمهام والواجبات لكل عضو في الهيئة الإدارية.	37
							يمتلك الاتحاد نظاماً فاعلاً للمعلومات والاتصالات الادارية بينه وبين الاتحادات الفرعية.	38
							نظم ووسائل الاتصال الحالية كافية لإنجاز العمل الاداري بفاعلية.	39
							توجيه الافراد نحو اداء الاعمال بقدر كافٍ من الاهتمام.	40
							يتمتع إداريو الاتحاد بالأسلوب العلمي لحل	41

							المشكلات من خلال البحث عن الحلول المتعددة.	
							يوجد توازن بين السلطة والمسؤوليات ووحدة الأمر والتوجيه في العملية التنظيمية.	42
							إداريو الاتحاد يراعي المبادرة والتصرف الملائم على وفق طبيعة كل موقف.	43
							يتم تقنين الميزانية سنوياً بما يلائم احتياجات تنفيذ الخطة.	44
							يهتم إداريو الاتحاد بالإرشاد والتوجيه وإتاحة الفرصة لنقل الخبرة من خلال تدريب بعض قادة المستقبل.	45
							يتيح الهيكل التنظيمي الحالي للإشراف على اللجان بوصفها فريق عمل يساعد على إنجاح العمل الإداري.	46
							عند وضع الخطط البديلة يتم مراعاة تحديد أهم الازمات المتوقعة وأهم الفرص المحتملة من داخل الاتحاد وخارجه.	47
							تتمتع الهيئة الإدارية بالقدرة على إدارة الوقت والازمات.	48
							رئيس الهيئة الإدارية يعمل بمرونة لتحسين الأداء وتنمية ثقافية تنظيمية تحفز على الابتكار.	49
							توزيع المسؤوليات الحالية يتيح لإداريو الاتحاد على وفق تخصصاتهم إدارة الجانبين الإداري والفني المتوافق مع طبيعة النشاط.	50
							يوجد تنسيق إداري وفني بين مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا.	51
							تتم دراسة احتمالية وقوع الازمات الإدارية والفنية وتوقيتاتها سواء أكانت إيجابية أو سلبية.	52
							العلاقات بين اللجان التنفيذية الإدارية والفنية يتم مراعاتها بصورة منظمة.	53
							يتم تحديد الخطوات للبدء بالعمل عند حدوث الازمات.	54
							ترسم الخطط الاستراتيجية للاتحادات الفرعية في	55



							ضوء اهداف الاتحاد المركزي.	
							56	يوجد تقويم للنشاطات والاشخاص الذين يعملون في الاتحاد.
							57	يدعم الاتحاد المركزي قدرة الاتحادات الفرعية على التعامل مع المشكلات والازمات.
							58	يتم استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل عند وضع الاهداف.
اختيار أحد البدائل (✓) (%)							المجال الثالث: الاتصال.	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	ت	العبارات
							59	توجد خطة تسويقية شاملة لاستعمال الادارة الالكترونية وابرار محاسنها واقامة الندوات والمؤتمرات وحلقات المناقشة.
							60	يتمتع إداريو الاتحاد بالاتصال اللفظي (تنظيم، اقناع، تنوع الشواهد) والاتصال غير اللفظي (لغة الجسم والتعبيرات الصوتية).
							61	يتمتع إداريو الاتحاد بالبراعة الاتصالية (الهدف من الاتصال واهميته، زيادة المعلومات المراد الاتصال من اجلها، الاستيعاب والدقة في نقل الرسالة أو استقبالها).
اختيار أحد البدائل (✓) (%)							المجال الرابع: التقويم (الرقابة المخصصة).	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	ت	العبارات
							62	توجد لجنة متخصصة تعمل على تحليل اسباب الانحرافات والاختفاق كخطوة من خطوات عملية التقويم التي يتبعها إداريو الاتحاد.
							63	يستعمل الاتحاد الرقابة التقويمية من خلال مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون.
							64	يهتم إداريو الاتحاد بتقويم كفاية وسلامة أليات المراقبة وتحديثها على وفق مستجدات البيئتين الداخلية والخارجية.
							65	يتم تتبع عملية التقويم للانحرافات بهدف عدم تكرارها.
							66	يهتم النظام الرقابي المعتمد في الاتحاد بتحليل

							النتائج النهائية على وفق الأهداف الموضوعية ومعالجتها متى ما انحرفت عن تلك الاهداف.	
							يوجد نظام للرقابة المتعددة سواء أكانت وقائية أو في أثناء التنفيذ أو بعده.	67
							يتم إعلام الاتحادات الفرعية بنتائج الرقابة التقويمية للعاملين الإداري والفني بصورة مستمرة.	68
							يتتبع إداريو الاتحاد الإجراءات الرقابية التصحيحية باستمرار.	69