



تاریخ استلام البحث : 30 تموز 2025



(Developing and Applying the Outstanding Performance Scale Based on the McKinsey Model in Youth and Sports Forum Administrations in Iraq)

Prof. Dr. Amer Hussein Ali Nawar Saeed Muhammad

University of Karbala, College of Physical Education and Sports Sciences Research Abstract

Youth forums are governmental institutions affiliated with the Directorates of Youth and Sports, concerned with supporting the youth and sports sectors and developing their skills and capabilities. This is achieved through the implementation of various activities, including sports activities—both individual and team sports—such as martial arts, football, volleyball, basketball, racket sports, etc.; artistic activities such as theatrical performances, poetry, painting, short story writing, and other forms of art; and cultural activities such as social, legal, administrative, and awareness-raising lectures. Outstanding performance in a forum is considered an integrated system that encompasses all administrative activities and techniques aimed at raising the level of performance and achievement in the forum to high levels that surpass other forums. A forum that excels does not reach this level by chance, but through the efforts of its staff at all levels. These employees possess behavioral, intellectual, and cognitive skills that enable them to achieve results that exceed standard benchmarks and outperform their peers in other forums. The McKinsey Model is regarded as one of the most important modern approaches for enhancing institutional performance, improving efficiency, and increasing effectiveness. Therefore, it plays a prominent role in improving and developing performance to achieve excellence within the forums. This model analyzes the internal environment of institutions to identify deficiencies and weaknesses. It also addresses all aspects of institutional performance through its components, which include: Structure, Strategy, Systems, Skills, Style, Staff, and Shared Values.

The significance of this study lies in constructing a scale for outstanding performance based on the McKinsey Model for the administrations of youth and sports forums in Iraq.**Research Problem:**

Through my follow-up—as I was previously an employee in the Maysan Directorate of Youth and Sports, working in the Monitoring and Coordination Division, whose role involves overseeing the implementation of planned activities and initiatives in the forums—I observed noticeable differences in performance among various forums. After consultations with the supervisor and field visits to some forums, we agreed to study this phenomenon. **Research Objective:** To construct a scale for outstanding performance based on the McKinsey Model for the administrations of youth and sports forums in Iraq



بناء وتطبيق مقاييس الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق

ا.د عامر حسين علي

Amir.hussain@uokarbala.edu.iq

نوار سعيد محمد

Nawarsaed81@gmail.com

جامعة كربلاء كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

للسنة العلمية ٢٠٢٤-٢٠٢٥
الطبعة الأولى

تعد المنتديات الشبابية من المؤسسات الحكومية التابعة الى مديريات الشباب والرياضة والمعنية بدعم القطاع الشبابي والرياضي وبناء مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال تنفيذ الاعمال والمتمثلة بالأنشطة الرياضية المتنوعة سواء كانت العاب فردية او جماعية مثل (الفنون القتالية وكرة القدم والطائرة والسلة بالإضافة الى العاب المضرب الخ...) والأنشطة الفنية المتمثلة بالعروض المسرحية والشعرية والرسم وكتابة القصص الصغيرة وغيرها من الفنون الأخرى)، والأنشطة الثقافية منها المحاضرات الاجتماعية والقانونية والأدارية والتوعوية الخ. ان الاداء المتميز للمنتدى يعتبر نظام متكامل يضم كل فعاليات الادارة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الاداء والإنجاز في المنتدى الى مستويات عالية يتوقف بها المنتدى على المنتديات الأخرى أي ان المنتدى الذي يتميز لا يمكن ان يصل صدفة الى هذا المستوى بل يتحقق بفضل جهود العاملين في المنتدى وعلى كافة المستويات المختلفة وذلك لما يتمتع به العاملون في المنتديات من مجموعات سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية تمكنهم من تحقيق اعمال تتجاوز حدود المعايير وتتفوق على ما يقدمه العاملون في منتدى اخر. يعتبر انموذج مكينزي احد اهم الاساليب الحديثة لارتقاء بأداء مختلف المؤسسات ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها لذلك يعتبر له دور بارز في تحسين وتطوير الاداء للوصول الى اداء متميز داخل المنتديات وذلك لأنه يسعى الى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات لكشف الخلل وجوانب القصور بها، كما انه يتناول جميع جوانب الاداء في المؤسسة من خلال الابعاد التي يتكون منها هذا النموذج والتي تتمثل في الهيكل(Structure) والاستراتيجية(Strategy) والأنظمة(Systems) والمهارات(Skills) والاسلوب(Style) والموظفين(Staff) والقيم المشتركة(Shared Values). تكمن اهمية الدراسة في بناء مقاييس الاداء المتميز وفق انموذج مكينزي لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق. مشكلة البحث. من خلال متابعة الباحث كوني احد موظفي مديرية شباب ورياضة ميسان سابقا والذي عملت في شعبة المتابعة والتسيير وكان طبيعة عمل هذه الشعبة هو المتابعة لعمل المنتديات وتنفيذ الخطة الموضوعة للأنشطة والمبادرات ومن خلال متابعتي المستمرة للمنتديات لاحظت هناك فوارق في عملية الاداء بين المنتديات وبعد اجراء المشاورات مع السيد المشرف والزيارات الميدانية لبعض المنتديات تم الاتفاق على دراسة هذه الظاهرة.

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439

1- التعريف بالبحث :

1- المقدمة واهمية البحث :

تعد المنتديات الشبابية من المؤسسات الحكومية التابعة الى مديرية الشباب والرياضة والمعنية بدعم القطاع الشبابي والرياضي وبناء مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال تنفيذ الانشطة والمتمثلة بالأنشطة الرياضية المتنوعة سواء كانت العاب فردية او جماعية مثل (الفنون القتالية وكرة القدم والطائرة والسلة بالإضافة الى العاب المضرب الخ...) والأنشطة الفنية المتتمثلة بالعروض المسرحية والشعرية والرسم وكتابة القصص الصغيرة وغيرها من الفنون الاخرى)، والأنشطة الثقافية منها المحاضرات الاجتماعية والقانونية والادارية والتوعوية الخ... اما الانشطة العلمية فتتمثل بالابتكارات العلمية ودورس التقوية وما شاكل ذلك من برامج علمية ومناظرات وسفرات استطلاعية لمختلف المصانع والمراكز العلمية، وعليه يعد الاداء المتميز احد ابرز العوامل التي يمكن لإدارات المنتديات من استثماره والعمل به للانتقال بواقع المنتدى من مستوى الى مستوى افضل وتحسين عمل المنتدى من خلال تنفيذ الخطة الموضوعة.

يعتبر انموذج مكنزي احد اهم الاساليب الحديثة للارتقاء بأداء مختلف المؤسسات ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها لذلك يعتبر له دور بارز في تحسين وتطوير الاداء للوصول الى اداء متميز داخل المنتديات وذلك لانه يسعى الى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات لكشف الخلل وجانب القصور بها، كما انه يتناول جميع جوانب الاداء في المؤسسة من خلال الابعاد التي يتكون منها هذا النموذج والتي تتمثل في الهيكل(Structure) والاستراتيجية(Strategy) والأنظمة(Systems) والمهارات(Skills) والاسلوب(Style) والموظفين(Staff) والقيم المشتركة(Shared Values). حيث تكمن اهمية الدراسة في معرفة ادارة التغيير وعلاقته بالأداء المتميز وفق انموذج مكنزي كذلك معرفة اسباب التميز لمنتدى دون اخر ونشاط دون اخر داخل المنتدى وكذلك معرفة الطرق التي يمكن الوصول من خلالها الى التميز في الاداء.

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439

1- مشكلة البحث:

تتجلى ظاهرة الدراسة في بناء مقاييس الاداء المتميز وفق انموذج مكنزي لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق بالإضافة الى التعريف بالمصطلحات الادارية الحديثة و ان دراسة هذه الظاهرة لها انعكاس في تغيير واقع المنتديات وذلك من خلال الوقوف على الاسباب التي تؤدي الى تميز منتدى عن اخر وكما يلاحظ ثبات في مستوى وتقيم المنتديات وكذلك تميز بعض المنتديات بشكل مستمر لبعض الانشطة دون غيرها.

للعلوم الرياضية

2- هدف البحث:

- بناء مقاييس الاداء المتميز وفق انموذج مكنزي لدى ادارات منتديات الشباب والرياضة في العراق

3- مجالات البحث:

1- المجال البشري: مشرفين منتديات الشباب والرياضة في العراق.

2- المجال الزماني: 2025/6/22 الى 2024/1/25

3- المجال المكاني: يتمثل هذا المكان في منتديات الشباب والرياضة في العراق

4- تعريف المصطلحات:

1- الاداء المتميز: هو مجموعة من المعرف والمهارات والقدرات التي يمتلكها اصحاب الاداء المتميز

2- انموذج مكنزي: اطار عمل لتحليل المؤسسات وفعاليتها ببحث الابعاد السبعة التي تجعل المؤسسات ناجحة وهي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، الادارة، العاملين)

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

5- منهج البحث:

المنهج يعني "اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات او الظواهر ومعالجة القضايا العلمية للوصول الى اكتشاف الحقيقة"¹, فأن هذا يعني أن لكل بحث منهاجاً خاصاً يتبع لحل مشكلته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمّاً بوساطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة

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



وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة²، كما أن طبيعة مشكلة البحث حددت نوع الدراسة الوصفية بالأسلوب الارتباطي ويعرف الأسلوب الارتباطي "بأنه ذلك المنهج الذي يقوم على دراسة العلاقة السببية بين متغيرات تكون في موقف عادي يمارس فيه أفراد عينة البحث وظائفهم أو خبرة معينة أو يكونوا في الحالة التي يود دراستها".³

2- مجتمع البحث وعينته:

1-2-2 مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث وهم مشرفين الانشطة في منتديات الشباب والرياضة في العراق ومجتمع البحث التي تؤخذ العينة منه كون (العينة): "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره على وفق قواعد واصول علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً". ويتألف المجتمع الخاص بهذا البحث من مشرفين الانشطة في منتديات الشباب والرياضة في العراق والبالغ عددهم (537) والجدول (1)* يوضح ذلك .

| ت | اسم المحافظة | عدد المنتديات | عدد المشرفين | ت | اسم المحافظة | عدد المنتديات | عدد المشرفين | عدد المنتديات | اسم المحافظة | عدد المشرفين | عدد المنتديات | ت |
|------------------|--------------|----------------|--------------|----|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---|
| 1 | بغداد | 35 | 102 | 9 | بابل | 14 | 36 | | | | | |
| 2 | كربلاء | 7 | 18 | 10 | النجف | 16 | 35 | | | | | |
| 3 | ذي قار | 15 | 40 | 11 | المثنى | 10 | 25 | | | | | |
| 4 | ميسان | 14 | 37 | 12 | الديوانية | 8 | 22 | | | | | |
| 5 | نينوى | 13 | 38 | 13 | البصرة | 14 | 33 | | | | | |
| 6 | الانبار | 10 | 22 | 14 | واسط | 15 | 35 | | | | | |
| 7 | كركوك | 11 | 30 | 15 | صلاح الدين | 13 | 32 | | | | | |
| 8 | ديالى | 12 | 32 | | | | | | | | | |
| E-ISSN:2707-7853 | | | | | | | | | | | | |
| | | المجموع الكلي | 16 | | | 207 | 537 | | | | | |
| | | النسبة المئوية | 17 | | | 100% | 100% | | | | | |

²- كاظم كريم رضا الجابري: مناهج البحث في التربية وعلم النفس, بغداد ، مكتب النعيمي، 2011، ص 278.

³- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي ، الأسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2002 ، ص 99.

⁴- محمد زاهر السماعك ، وآخرون: أصول البحث العلمي، ط1،جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986، ص64.

(*)- استناداً إلى معلومات دائرة المتابعة والتنسيق/ قسم الاحصاء في وزارة الشباب والرياضة.



3-2-2 عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وهم مسؤولي الانشطة في منتديات الشباب والرياضة في العراق ، وبلغ عددهم (586) في منتديات الشباب والرياضة منتدى والذين مثلوا جميع مجتمع البحث وقد راعى الباحث عينة لتطبيق التجربة الاستطلاعية وعينة لبناء المقياس وعينة تطبيقية والجدول (1) يوضح ذلك.

2-2-1 عينة البحث الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مشرفاً تم اختيارهم من مجتمع الاصل وقام الباحث بتجربة أدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية وأجراء المعاملات العلمية لقياس الاداء المتميز .

2-2-2 عينة البناء (عينة التحليل الإحصائي للمقياس):

تكونت عينة بناء مقياس الاداء المتميز من (200) مشرفاً، تم اختيارها من المجتمع الكلي.

2-2-3 عينة تطبيق مقياسي الاداء المتميز :

تم اختيار عينة البحث التطبيقية بالطريقة العشوائية، وبلغ عدد افراد العينة (150) مشرفاً، كما مبين في الجدول (2)

جدول رقم (2)

| العينة | الاستثمارات الموزعة لكل عينة | الاستثمارات المعادة | الاستثمارات غير معادة | الاستثمارات التالفة | الاستثمارات الصحيحة |
|----------------|------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| الاستطلاعية | 30 | 30 | 0 | 0 | 30 |
| البناء | 278 | 227 | 51 | 27 | 200 |
| التطبيق | 229 | 165 | 64 | 15 | 150 |
| المجموع | 537 | 422 | 115 | 42 | 380 |
| النسبة المئوية | 100% | 78.58% | 21.41% | 7.80% | 70.76% |

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439



3- التجربة الاستطلاعية

قام الباحث بأجراء تجربته الاستطلاعية على عينة قوامها (30) مشرف من مشرفين المنتديات، وكان الهدف منها ما يأتي:

التأكيد من مدى وضوح فقرات مقاييس البحث والتعليمات.

التعرف على الصعوبات التي تواجهه عملية التطبيق النهائي لتلافيها.

التعرف على الوقت اللازم للإجابة على فقرات المقاييس من قبل العينة.

معرفة فعالية بدائل الإجابة والصعوبات التي يمكن أن تواجه العينة.

وبعد اجراء التجربة الاستطلاعية تبين إنها كانت واضحة ومفهومة لدى العينة وان الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (15 - 20) دقيقة لكل مقاييس وان بدائل الإجابة كانت مناسبة لمستوى العينة لذلك اصبح المقاييس بتعليماتها وفقراتها جاهزين للتطبيق من اجل التحليل الإحصائي.

4- وسائل جمع المعلومات والأجهزة المستعملة:

استخدم الباحث الوسائل العلمية الآتية لجمع المعلومات:

المصادر والمراجع العربية والاجنبية.

الدراسات والبحوث المشابهة.

المقابلات الشخصية

اراء الخبراء والمحترفين

استثمارات جمع البيانات (المقاييس).

جهاز لابتوب نوع HP

ساعة توقيت

حاسبة علمية

طابعة نوع كانون 2900

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439

2-5-5 تصميم أداة القياس:

2-5-1 تحديد صلاحية مجالات مقياس البحث (الاداء المتميز):

عرضت (10) مجالات لمقياس البحث (الاداء المتميز) على ذوي الخبرة والاختصاص ضمن اختصاص علم الادارة الرياضية والاختبار والقياس وكان عددهم (20) خبيراً ومتخصصاً، وذلك لتحديد او تعديل او اضافة المجالات المناسبة وبيان صلاحيتها وإبداء آية ملاحظات، وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء اذ أسفر التحليل النهائي على قبول بعض مجالات مقياس البحث ، وان درجة مربع كاي المحسوبة تساوي (12.800) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (18) خبير من أصل (20) خبير ، والجدول (3) يبين ذلك .

جدول (3)

يبيّن مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمتخصصين على مجالات الاداء المتميز

| الدلاله والقبول | مستوى الدلاله | درجة كا ² المحسوبة | عدد الخبراء غير المتفقين | عدد الخبراء المتفقين | مجالات الاداء المتميز | ت |
|--------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | الاستراتيجية | 1 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | الهيكل | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | النظم | 3 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | القيم المشتركة | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | المهارات | 5 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | اسلوب الادارة | 6 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | العاملين | 7 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | التحسين المستمر | 8 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | بيئة العمل الايجابية | 9 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | الآراء والافكار من الجميع | 10 |

* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (χ^2) تحت مستوى الدلالة (0.05)

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439

3-5-2 تحديد صلاحية فقرات مقياس البحث (الاداء المتميز) :

عمد الباحث بإعداد فقرات مقياس البحث (الاداء المتميز) بصيغتها الأولية ، والذي احتوى مقياس الاداء المتميز على (77) فقرة موزعة على سبعة مجالات ، بينما احتوى مقياس ادارة التغيير على (79) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وقام الباحث بما يأتي :

أولاً: تم عرض فقرات المقياس بصيغتها الأولية على مجموعة من الممكين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال علم الادارة الرياضية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (20) خبير وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية الفقرات ومدى مناسبتها لقياس ما وضع لها فضلاً عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمنون . وأبداء رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو سلبية ، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياس بشكل عام، وحول استخدام الميزان الخمسي لتقدير درجات أفراد العينة ، فضلاً عن عدد البدائل واوزانها وانت茂تها لمجالات المقياس المحددة سابقاً.

اذ قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها التي أبدى الممكرون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على قبول وتعديل بعض الفقرات عند استخدام (مربع كاي) المحسوبة تساوي (5.000) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (15) خبيراً من أصل (20) خبير ، وقد اسفرت النتائج على حذف (23) فقرة من مجالات مقياس (الاداء المتميز) وهي الفقرة (14,13,12,11,10,9) من مجال الاستراتيجية والفقرة (14,13,12,11,10,9) من مجال الهيكل ، والفقرتان (10,9) من مجال النظم ، والفقرة (7) من مجال المهارات، والفقرة (9) من مجال التحسين المستمر ، والفقرة (9) من مجال بيئة العمل الايجابية، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مُؤلف من (54) فقرة، والجدول (4) يبين ذلك.

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439



جدول (4)

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مجالات مقياس الاداء المتميز

| المجال الأول : الاستراتيجية | | | | | |
|-----------------------------|---------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------|
| الدلالة | مستوى الدلالة | درجة كا ² المحتسبة | عدد الخبراء غير المتفقين | عدد الخبراء المتفقين | ت |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 1 |
| دال ومقبول | 0.025* | 5.000 | 5 | 15 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 3 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 6 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 7 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 8 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 9 |
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 10 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 11 |
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 12 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | 13 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 14 |
| المجال الثاني : الهيكل | | | | | |
| الدلالة | مستوى الدلالة | درجة كا ² المحتسبة | عدد الخبراء غير المتفقين | عدد الخبراء المتفقين | ت |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 1 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 3 |
| دال ومقبول | 0.025* | 5.000 | 5 | 15 | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 6 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 7 |



| | | | | | |
|------------|--------|--------|---|----|----|
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 8 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | 9 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | 10 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 11 |
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 12 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 13 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 14 |

المجال الثالث : النظم

| | | | | | |
|------------|--------|--------|---|----|----|
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 1 |
| دال ومقبول | 0.002* | 9.800 | 3 | 17 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 3 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 6 |
| دال ومقبول | 0.002* | 9.800 | 3 | 17 | 7 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 8 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 9 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 10 |

المجال الرابع : المهارات

| الدلالة | مستوى الدلالة | درجة كا ² المحتسبة | عدد الخبراء غير المتفقين | عدد الخبراء المتفقين | ت |
|------------|---------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|----|
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 1 |
| دال ومقبول | 0.002* | 9.800 | 3 | 17 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 3 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 4 |
| دال ومقبول | 0.025* | 5.000 | 5 | 15 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 6 |
| دال ومقبول | 0.025* | 5.000 | 5 | 15 | 7 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 8 |
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 9 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 10 |



| | | | | | |
|---|--------|--------|-----|----|----|
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 11 |
| غير دال | 0.074 | 3.200 | 6 | 14 | 12 |
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 13 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | 14 |
| المجال الخامس : التحسين المستمر | | | | | |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 1 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 3 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 6 |
| غير دال | 0.371 | 0.800 | 8 | 12 | 7 |
| المجال السادس : بيئة العمل الايجابية | | | | | |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 1 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 3 |
| دال ومقبول | 0.025* | 5.000 | 5 | 15 | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 6 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 7 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 8 |
| غير دال | 0.180 | 1.800 | 7 | 13 | 9 |
| المجال السابع : الآراء والافكار من الجميع | | | | | |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 1 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 2 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 3 |
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 4 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 5 |
| دال ومقبول | 0.000* | 16.200 | 1 | 19 | 6 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 7 |
| دال ومقبول | 0.000* | 20.000 | صفر | 20 | 8 |

| | | | | | |
|------------|--------|--------|---|----|---|
| دال ومقبول | 0.000* | 12.800 | 2 | 18 | 9 |
|------------|--------|--------|---|----|---|

* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (χ^2) تحت مستوى الدلالة (0.05)

3-عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1-3 عرض وتحليل نتائج مستوى مجالات مقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

جدول (5)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لمقياس الاداء المتميز لدى عينة التطبيق

| ترتيب | المستوى | الوزن النسبي | الوسط المرجح | مجموع الاستجابات | عدد فقرات المجال | مجالات مقياس الاداء المتميز | ت |
|-------|---------|--------------|--------------|------------------|------------------|-----------------------------|---|
| 7 | مقبول | 48.75% | 2.438 | 2925 | 8 | الاستراتيجية | 1 |
| 2 | جيد | 72.433% | 3.622 | 4346 | 8 | الهيكل | 2 |
| 1 | جيد | 77.333% | 3.867 | 4640 | 8 | النظم | 3 |
| 3 | جيد | 71.771% | 3.589 | 3768 | 7 | المهارات | 4 |
| 6 | مقبول | % 48.778 | 2.439 | 2195 | 6 | التحسين المستمر | 5 |
| 4 | جيد | 70.150 % | 3.508 | 4209 | 8 | بيئة العمل الايجابية | 6 |
| 5 | جيد | 70.044% | 3.502 | 4728 | 9 | الآراء والافكار من الجميع | 7 |
| | متوسط | 66.200% | 3.310 | 26811 | 54 | المقياس ككل | |

تضُح من الجدول (5) ما يلي أن مجال (النظم) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.333%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك إلى: مدى الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها المجال لدى عينة البحث ويعزو الباحث سبب ذلك إلى وجود نظم متبعة في عملية المتابعة والتقييم خلال تنفيذ الأنشطة لدى المنتديات مما يعكس ايجابا على المقياس بصورة عامة على الرغم من نسبة التفاوت بالإجابات لدى عينة البحث من خلال ما مبين بنتيجة الوزن النسبي للمجال، وتمثل النظم العمليات والإجراءات التي تكشف

عن الانشطة اليومية للمؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات، نظم رقابة الجودة، نظم الميزانيات الراسمالية، نظم قياس الاداء وتقدير العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المؤسسة وهي التي يتضح من خلالها اجراءات العمل والسياسات الضابطة وتوضيح الاختصاصات وتحديد الصلاحيات حيث ان بناء النظم الادارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي وتنبیت اركانه⁵

□ أن مجال (الهيكل) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسيبي (72.433%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: وجود هيكل واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق في المنتديات مما يعكس الانضباط الداخلي في المنتدى بالإضافة الى المهام المتعددة التي يؤديها المشرفين وعليه فالهيكل بعد احد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الاعمال من خلال دور في ضمان توحيد وتنسيق الانشطة المختلفة لكونه يعد اداة مهمة في انجاز الاهداف وتحقيقها بشكل متميز، "ان الهيكل التنظيمي يؤدي وظائف رئيسية في المنظمات فهو اداة هادفة تسعى الى تحقيق الاهداف للمنظمة كتقسيم العمل من خلال توزيع الموارد المختلفة ضمان الالتزام الكلي لكافه الافراد وتقليل الاختلاف"⁶ "وعليه ان غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني ان العمليات التنظيمية ستقع في فوضى وينتج عن ذلك اثار سلبية تأثر على معنويات العاملين هذا فضلا عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية".⁷

□ أن مجال (المهارات) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسيبي (71.771%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: ان هناك متابعة من قبل ادارة المنتديات لمختلف المهارات وقدرات المشرفين في المنتديات والتي تعكس قابلية المشرفين على اداء مهامهم بمهارة والتميز فيها ويؤدي ذلك الى تحسين في اداء المشرفين حيث يتاثر مستوى الاداء بمستوى المهارات التي يمتلكها المشرفين، وهذا يعكس امتلاك المشرفين القدرة على فهم وتوجهات بعضهم البعض بحيث تمكّنهم من التفاعل مع بعضهم والتعاون فيما بينهم بوصفهم فريقا واحدا " وان المهارات تعد معرفة وقدرة الافراد على انجاز

⁵)- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكملا, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2007, ص454.

⁶)-Hall, Richard H, Organisation; Structures Prosseses and Outcomes , 5th Ed, Englewood Cliffs New Jersy , Prentice Hall, 1991 p 75.

⁷)- موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط 01 ، 2002 ، ص48 .



بعض الانشطة او المهام المحددة وهذه المعرفة والقدرة يمكن تعلما وممارستها وتنميتها⁸، وتدل المهارات على الكفاءة او القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال في مواقف معينة⁹ بالإضافة الى "أن المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقدة و بوقت قصير قليل".¹⁰

□ أن مجال (بيئة العمل الايجابية) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.150%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: الوعي الذي تتمتع به عينة البحث بأهمية البيئة المرتبة واثرها على العمل والمنترين والمشرفين لإنجاز الاعمال وكذلك الحرص على ترتيب القاعات الخاصة بإقامة الانشطة قبل البدء بالنشاط وعند الانتهاء منه وذلك للمحافظة على سلامة الجميع مما يسهل عمل تنفيذ الانشطة والاستفادة من الوقت المحدد لذلك حيث يؤدي ذلك الى الاداء المتميز والجيد مما يؤثر على اداء المشرفين ايجابا على الرغم من ان البعض اتفق على احتياج بيئه عملهم الحالية الى امكانيات مادية لتحسينها ولكن هذا يعكس الالتزام الجيد من قبل المشرفين بتعليمات تحسين بيئة العمل بما هو متوفرا فيها وهذا يدل على توفير القابلية لديهم على تحقيق الاداء المتميز في المنتدى. حيث ان بيئه العمل "تحسينها يؤدي الى بناء نظام فعال للجودة والسلامة والبيئة وهو الخطوة الاولى لتحقيق الاهداف الأساسية للتنمية المستدامة"¹¹ ، بالإضافة الى ان بيئه العمل " وهذا يعكس اهتمام عينة البحث ببيئه العمل في دعم تنفيذ الانشطة واهتمام المشرفين القائمين على تنفيذ الانشطة ببيئه العمل وسلامة المنترين والارتقاء بنوع النشاط من خلال توفير الادوات الخاصة بالأنشطة قدر المستطاع وتوفيرها في بيئه العمل المخصصة للأنشطة والمحافظة عليها لاستمرار العمل في تنفيذ الفعاليات المختلفة للمنتديات.

P-ISSN:2707-7845

□ أن مجال (الآراء والافكار من الجميع) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (70.044%) ، وهو بمستوى جيد ، ويعزو الباحث ذلك الى: أهمية مشاركة جميع الأفراد في طرح وتبادل الآراء والتعاون ما بين المشرفين والاحترام من قبل ادارة المنتدى لما يتم طرح من اراء وافكار يمكن ان تقدم رؤى للوصول الى مراتب متقدمة للمنتدى ، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على بقية المجالات مما يؤدي الى الاداء

⁸ ()-- Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. **An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok**, (2020),p67.

⁹ ()-- عبد الرحمن الوافي: **قاموس مصطلحات علم النفس**, عربي-فرنسي, دار الأفاق, 2006, ص119

¹⁰ ()-- محمد محمود الخوالدة: **ابن بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي**, عمان, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2004, ص215.

¹¹ ()-- ربيع بلايلية: **تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل- تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)** وجهه سواق اهراس, مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد(1) المجلد(4), 2017, ص268.

الفعال والمتميز ويبين ذلك الى ان هناك اهتمام من قبل المشرفين في مناقشة اوضاع المنتدى والارتفاع بتطوير وتنفيذ الانشطة وطرح الافكار من قبل الجميع للنهوض بواقع المنتدى والانشطة وتحسين الاداء المتميز، حيث ان طرح الآراء والافكار يعد طريقة لتنمية التفكير الابتكاري والابداعي حيث تؤدي الى اطلاق الطاقات الكامنة عند البشر وتسمح لهم بالتفكير النشط في جو من الحرية والامان مما يساعد على توليد اكبر عدد من الافكار، "ويعد التفكير عملية ذهنية نستخدمها للوصول الى الافكار والرؤى الجديدة او التي تؤدي الى الدمج بين الافكار او الاشياء التي يعتقد سابقا انها غير مترابطة".¹²

□ أن مجال (تحسين المستمر) حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي (%) 48.778 ، وهو بمستوى مقبول ، ويعزو الباحث ذلك الى: عدم تطوير البنى التحتية للمنتديات من اجهزة وادوات وقاعات تتعلق بتنفيذ الانشطة مما ينعكس على عملية التحسين المستمر بالإضافة الى غياب او ضبابية استراتيجية التحسين المستمر التي يمكن ان يعمل المشرفين ضمن اطرها، كما ان كافة المنتديات تبقى دائما بحاجة الى التحسين المستمر في جميع انشطته وذلك لان حاجات المنتدين وتوقعاته متغيرة باستمرار بالإضافة الى تغير البيئة الخارجية ويعتمد على تجميع كافة البيانات بشكل مستمر لمعرفة اسباب ذلك ومعالجته، كما ان تطوير البنى التحتية يعد حاجزا لتحقيق عملية التحسين المستمر وبالتالي فان على المنتدى ان يحسن ويطور كل ما يتعلق بتنفيذ الانشطة من اجهزة وادوات وقاعات لتحقيق التميز بين المنتديات بالإضافة الى ذلك قد يكون هو عدم تبني نظام التحفيز لتشجيع المشرفين بشكل اكبر على الابداع والابتكار مما ينعكس على تحقيق الاداء المتميز لذلك يتوجب على ادارة المنتديات العمل على تشجيع وتحفيز المشرفين بشكل مستمر لاستخراج كل ما يمتلكونه من قدرات ومهارات كامنة لديهم تعمل على تعزيز ودعم الاداء بشكل مميز في المنتدى وعليه ان برامج التحسين تستدعي اهتماما اكبر من الجهات المسؤولة لهذا المجال لديمومة التحسين المستمر للمنتدى،"ويعتبر التحسين المستمر مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج او الخدمة وسرعان ما يغدوان بترامك هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل".¹³

□ أن مجال (الاستراتيجية) حصل على المرتبة السابعة بوزن نسبي (%) 48.750 ، وهو بمستوى مقبول ، ويعزو الباحث ذلك الى: ان لا توجد خطة بعيدة المدى لدى المنتديات وقد يكون عدم او قلة اشراك

¹²) عبد الإله الحيزان: لمحات عامة في التفكير الابداعي, مجلة البيان, الرياض, ط1, 2002, ص35.

¹³) ميسير ابراهيم احمد الجبوري: نظم ادارة الوجهة, ط1, العراق, بغداد, 2008, ص256.

المجتمع في عملية التخطيط للأنشطة ويرى الباحث ان مجال الاستراتيجية من المجالات المهمة التي يجب توافرها بشكل كبير لدى ادارة المنتديات وان عدم توفير معلومات وقاعدة بيانات من خارج المنتديات مثل المجتمع المعني بصورة عامة او والبياء الامور والمنت溟ين يعد من الاسباب التي تؤدي الى ذلك بشكل كبير وان عدم تبني المنتدى بشكل صريح الى استراتيجية تشكيل فريق للتخطيط يعد كذلك من الاسباب التي تؤدي الى ضعف في نسبة هذا المجال ومن اجل الارتقاء في هذا المجال يتوجب على ادارة المنتديات ان تتبني رسم استراتيجية التنفيذ بشكل دقيق، بالإضافة قد يكون لقلة دراسة البيئة الخارجية بشكل مفصل والحصول على البيانات التي من الممكن ان تتعكس بشكل ايجابي على المنتدى، وقد عرفة الاستراتيجية "انها عملية خلق الموائمة بين المهام وانشطة المنظمة والتكيف مع مستجدات البيئة ونجاحها ولا يقوم فقط على تحقيق التكامل بينهما وانما على عمل واداء اشياء عديدة بشكل فعال

□ أن مقاييس (الاداء المتميز ككل) حصل على وزن نسبي (66.200%) ، وهو بمتوسط ، ويعزو الباحث ذلك الى: ان مجالات البحث لها تأثير مباشر على تحقيق الاداء المتميز وخصوصا مجال النظم الذي يبين ان هناك نظم يتم العمل بها لمتابعة وتقدير تنفيذ الاعمال ووضع المنتدى بصورة عامة والتي تكون على شكل استمرارات خاصة لتقدير النشاط لمعرفة نسب التقاويم والفجوات بين نشاط واحد او بين النشاط نفسه خلال فترات مختلفة مما يؤدي ذلك الى معرفة الاسباب ومعالجتها في المستقبل حيث تعمل النظم على معرفة مستوى الاداء وتحقيق نسبة الاهداف في المنتدى، حيث تلعب نظم المعلومات دورا حيويا وجوهريا في تطوير المنتديات بصورة عامة اذا انها تمثل تلك الاعمال المتكاملة التي تهدف الى توفير المعلومات المناسبة والملائمة في الوقت المناسب لاستعمالها اصحاب القرار من وضع القرارات في المواقف المختلفة لتحقيق التكامل بين العناصر البشرية والوسائل المادية داخل المنتديات، حيث يعتبر النظم "اطار متكامل له هدف واحد او اكثر من هدف وهو يقوم بالتنسيق فيما بين الموارد المطلوبة لتحويل المدخلات الى مخرجات"¹⁴. طريقة تحليلية ونظمية تمكنا من التقدم نحو تحقيق الاهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء التي يتتألف منها النظام كله، وتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي

¹⁴)- ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003. ص.9.

يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة¹⁵. ويفسر الباحث ايضا ان الهيكل الذي يحدد المهام والواجبات له تأثير واضح على تحقيق الاداء المتميز لانه يعمل على تقسيم العمل ضمن اطار محدد و زمن معين مما يؤدي الى سير العمل بوتيرة ثابتة وتقليل نسبة الاخطاء والارباك التي يحدث اثناء تنفيذ الانشطة المختلفة ومن اجل تحقيق الاداء المتميز لابد من الالتزام بعمل الهيكل التنظيمي او تطويره بما يتلاءم مع الوضع المستقبلي الذي يطمح ان يكون عليه المنتدى، وذلك لانه على الرغم من ترتيبه بالمستوى الثاني في تسلسل المحالات ولكن كان بنسبة جيد كما بينت نتائج اجابات عينة البحث مما يدل ذلك على ان المنتديات بحاجة الى الارقاء اكثر بهذا الجانب، حيث يعد الهيكل "بأنه وسائل وادوات توزيع مواقع المسؤوليات ،وتؤمن الإطار المناسب للعمليات التشغيلية والأداء المتوقع ،وتهيئة البيات تحديد وتتنفيذ المعلومات ،وبشكل يسمح التنسيق للنشاطات والرقابة عليها لأغراض اتخاذ القرار من قبل الادارة"¹⁶، و يعد الهيكل هو" الطريقة التي يتم بها تقسيم انشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"¹⁷، كما يوضح "توزيع الافراد بين النشطة بعدة طرق حيث تؤثر على علاقات الادوار بينهم، ويتضمن تقسيم العمل والتخصص"¹⁸

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات

- 1- أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، والمرونة في توزيع الصالحيات داخل الهيكل التنظيمي، ينعكس إيجاباً على قدرة المنتديات.
- 2- أن وجود أنظمة واضحة، فعالة، ومحدثة يسهم ويدعم استجابة المنتديات للمتغيرات الخارجية والداخلية.
- 3- أن ادارة المنتديات التي تعتمد على التحسين المستمر قادرة بشكل أفضل على التفاعل مع التغيير واحتضانه، مما يعزز مرونتها وتطورها.

¹⁵)) جابر و عبد الرزاق: مصدر سبق ذكره، 1418، ص 321.

¹⁶)) ثناء عبد الكرييم عبد الرحيم: محاضرة وظائف الادارة (التنظيم/الهيكل التنظيمي)،جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة البيئة.

¹⁷)) رمزي عقلة الرواشدة: الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الاردنية، الاردن، المجلد 00، العدد 19، 2016، ص 102.

¹⁸)) فاطمة بوهلال و زهرة بوغلي: علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، جامعة مسکر- الجزائر، العدد 7، 2016، ص 12.



4- تعزز بيئة العمل الإيجابية من مرونة الموظفين واستعدادهم للانخراط في عمليات التطوير والتجديد.

2- التوصيات

1- بناء نظم تقييم مستمرة ووضع أدوات تقييم دورية لقياس مدى تفعيل الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تسهيل عمليات التغيير.

2- التركيز على نشر ثقافة التغيير الإيجابي، وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنتديات لتحقيق استدامة التطوير.

3- إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية بحيث تكون مرنة، وتدعم التكيف مع ضرورة توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لتفادي التداخل، بما يسهل إدارة عمليات التغيير بسلامة.

4- ضرورة توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لتفادي التداخل، بما يسهل إدارة عمليات التغيير بسلامة

المصادر

1- عبد الله عبد الرحمن الكندي و محمد عبد الدايم: مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: الكويت، مطبعة الفلاح، 1999.

2- كاظم كريم رضا الجابري: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011.

3- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي ، الأسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2002.

4- محمد زاهر السماك ، واخرون: أصول البحث العلمي ، ط1,جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986

5- استناداً الى معلومات دائرة المتابعة والتسيير/ قسم الاحصاء في وزارة الشباب والرياضة.

6- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل,دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2007.

7- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01 ، 2002 .

8- عبد الرحمن الوفي: قاموس مصطلحات علم النفس، عربي-فرنسي، دار الأفاق، 2006.

9- محمد محمود الخوالدة: اسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439

- 10- ربيع بلايلية: تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل- تجربة المؤسسة الوطنية للدهن(**ENAP**) وحجه سوق اهراس, مجلة البحث الاقتصادي والمالي العدد(1) المجلد(4), 2018.
- 11- عبد الإله الحيزان: لمحات عامة في التفكير الابداعي, مجلة البيان, الرياض, ط1, 2002 .
- 12- ميسير ابراهيم احمد الجبوري: نظم ادارة الجودة, ط1,العراق, بغداد, 2008.
- 13- ثناء علي القباني: نظم المعلومات المحاسبية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2003.
- 14- ثناء عبد الكرييم عبد الرحيم: محاضرة وظائف الادارة (التنظيم/الهيكل التنظيمي), جامعة بابل, كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة البيئة.
- 15- رمزي عقلة الرواشدة: الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة, مجلة الرماح للبحوث والدراسات, جامعة الاردنية, الاردن, المجلد 00, العدد 19, 2016.
- 16- فاطمة بوهالل وزهرة بوفلي: علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة, المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة, جامعة معسکر - الجزائر, العدد 7, 2016.
- 17-Hall, Richard H, Organisation; **Structures Prosseses and Outoms** , 5th Ed, Englewood Clifffes New Jensity , Prentice Hall,1991 p 75.
- 18- Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. **An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok**, (2020),p67.
- 19-M.Rosyidah,D.Oktarini,Madagaskar,**AzhariOptimalizationphysical Enviroment Effects on productivity for Assembly Operator with Response Surface Method, Journal of physics:** conference Series, Vol. (1198), issue (4), IOP Publishing Ltd, (2019),P56.
- https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_24840_6203.pdf20-

رقم الاربعاء في المكتبة الوطنية 2439