



القيادة البارعة ودورها في إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية

Skilled Leadership and Its Role in Managing Human Resources for Olympic Sports Federations through Proactive Strategic Control

ا.م.د حيدر محمد مصلح

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

hayder.alkhalidi@qu.edu.iq

الملخص

تكمن أهمية البحث في التعرف على علاقة كل من القيادة البارعة ودورها في إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية، وإن التعرف على طريقة التعامل معها تفيد رؤساء الاتحادات في بناء رؤى واضحة قبل قيامهم بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتكشف لنا أيضاً ميدانياً عن واقع إدارة الموارد البشرية السائدة في الاتحادات الرياضية الأولمبية، وكذلك الكشف عن الرقابة الاستراتيجية الاستباقية من طرف رؤساء الاتحادات، وتبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي (ما دور القيادة البارعة في إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية؟)، أما هدف البحث التعرف على علاقة كل من القيادة البارعة ودورها في إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية من خلال أعداد مقاييس الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية الملائمة لطبيعة المشكلة وتحقيق أهداف الدراسة، وتم تحديد مجتمع البحث وعيناته، وكذلك خطوات اعداد وتطبيق المقاييس الثلاثة وتم معالجة البيانات بالطرق الإحصائية المستخدمة في البحث، أما الفصل الرابع فتضمن عرض وتحليل ومناقشة النتائج للمقاييس الثلاثة ومدى العلاقة فيما بينهما، وأهم الاستنتاجات كانت أثبتت الدراسة الحالية ان علاقة رئيس الاتحاد مع اعضائهم يمكن ان تعزز العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة وسلوكيات العمل الإبداعي الاستكشافي لأعضاء الاتحاد أنفسهم من أجل مساندة وتطوير عمل الاتحاد بصورة تحقق الأهداف المنشود، وأهم التوصيات العمل على تطوير المهارات القيادية لرئيس وأعضاء الاتحاد لأشغال المناصب في كيفية التعامل مع المتطلبات الخاصة بالأنشطة الإدارية والفنية من خلال ادخالهم بدورات تدريبية تخصيصه في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، إدارة الموارد البشرية، الرقابة الاستراتيجية الاستباقية

ABSTRACT

The importance of the research lies in identifying the relationship of skilled leadership and its role in human resource management of the Iraqi Olympic sports federations through proactive strategic control. Understanding how to deal with it benefits federation presidents in building clear visions before engaging in planning, control, and decision-making. It also reveals, in the field, the reality of human resource management prevailing in the Olympic sports federations, as well as uncovering the proactive strategic control practiced by federation presidents. The research problem is highlighted by answering the following question: (What is the role of skilled leadership in the management of human resources of the Iraqi Olympic sports federations through proactive strategic control?). The aim of the research is to identify the relationship of skilled leadership and its role in human resource management of the Iraqi Olympic sports federations through proactive strategic control by preparing the study measures. The researcher used the descriptive method with the survey approach and correlational relationships appropriate to the nature of the problem and to achieve the objectives of the study. The research population and its samples were identified, as well as the steps for preparing and applying the three measures, and the data were processed using the statistical methods used in the research. Chapter Four included the presentation, analysis, and discussion of the results for the three measures and the extent of the relationship among them. The most important conclusions were that the current study proved that the relationship of the federation president with their members can enhance the relationship between open skilled leadership behaviors and the exploratory creative work behaviors of the federation members themselves, in order to support and develop the work of the federation in a way that achieves the desired goals. The most important recommendations are to work on developing the leadership skills of the president and members of the federation to occupy positions in how to deal with the requirements of administrative and technical activities by involving them in specialized training courses in this field.

Keywords: Skilled Leadership, Human Resource Management, Proactive Strategic Control

الفصل الاول**1. التعريف بالبحث.****1-1 مقدمة البحث وأهميته.**

يعيش العالم اليوم تغيرات سريعة وكثيرة في مجالات الحياة جميعها نتيجة تطور الادارة مما دفع العنصر البشري إلى أن يخطو خطوات نحو المستقبل ويسعى لتقدم المجتمعات والرقى بيها من خلال تنظيم وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق اهداف مؤسسة ما باستخدام الامكانات المتاحة بكفاية ومثالية.

وتؤدي الإدارة الرياضية الحديثة دوراً مهماً وفعالاً في نجاح الاتحادات وازدهارها وتعمل على نشر روح التعاون والتفاهم والثقة بين الاعضاء العاملين لتحقيق الاهداف الموضوعية، ويتوقف سر نجاح وتقدم الاتحاد على متغيرات عديدة، منها طبيعة العمل داخل الاتحادات الرياضية ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين الاعضاء العاملين ونمط القيادة الإدارية، وإن هذه المتغيرات هي التي تحدد المناخ العام للاتحاد والذي لها تأثير وانعكاس مباشرة على تحقيق الاهداف وعلى تدعيم الثقة بين الجميع.

والقيادة البارعة تصف قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف والاستثمار بمهارة متساوية وبشكل متزامن لغرض التغلب على الإخفاقات التي تحدث وتحقيق النجاح في العمل، فلكي يكون القائد ناجحاً يجب ان يمتلك القدرة على تنسيق توزيع الموارد بين متطلبات الاعمال الموجود في الاتحاد ادارياً وفنياً.

وحيث أصبحت إدارة الموارد البشرية والتي تقوم على فلسفة إدارية ترى في الافراد العاملين عقولا مفكرة وليس مجرد أفراد فان هذه الإدارة تمارس مزيجاً لمهام إدارة الموارد البشرية مزيجاً لا يتمثل بدور تنفيذي للمهام التقليدية لهذه الإدارة بل تمثل في دور مبادر واستشاري تسهم فيه سياسات الموارد البشرية في القدرة التنافسية للاتحاد بين باقي الاتحادات وبذلك اصبح الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية دور تنفيذي تقدم فيه المشورة للإدارة العليا والمستويات الإدارية وتعمل على انسجام أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للاتحاد.

واما الرقابة الاستراتيجية الاستباقية تنصب على انها ليست مجرد رقابة بالمفهوم البسيط الذي يتوقعه بل انها تمثل عملية استباقية ضرورية لرقابة الأداء إدارياً وفنياً نتيجة لاتساع نطاق الإدارة وتعدد وتنوع أجهزتها وتطور تقنياتها فهي وظيفة ضرورية ومطلوبة في جميع المستويات الإدارية وان نظام الرقابة الاستراتيجية الاستباقية يلبي الحاجة للتأكد من فاعلية الاستخدام السليم للموارد والمحافظة عليها لتحقيق الاهداف التي تسعى إليها الاتحاد.

وتكمن اهمية البحث في التعرف على علاقة كل من القيادة البارعة في إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية، وذلك على اعتبار ان المتغيرات هي من ابرز التحديات التي تواجهها الاتحادات، وإن التعرف على طريقة التعامل معها تفيد رؤساء الاتحادات في بناء رؤى واضحة قبل قيامهم بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتكشف لنا ايضاً ميدانياً عن واقع إدارة الموارد البشرية السائدة في الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية، وكذلك الكشف عن الرقابة الاستراتيجية الاستباقية من طرف رؤساء الاتحادات.

2-1 مشكلة البحث.

يعد رئيس الاتحاد قائداً له دور مهم وأساس في نجاح إدارة شؤون اتحاده، لما له من دور في نجاح أو فشل العمل الاتحادي ويفترض ان يكون لديه الخبرة والوعي وتقبل الافكار والتفاعل وتوفير ما يحتاجه الاتحاد من الجانب البشري والمادي والإداري والفني، وهذا يؤدي إلى إرساء علاقات إيجابية مع الهيئة الادارية التي تثير دوافعهم وتحفزهم نحو تحقيق أهداف الاتحاد، ومن هنا تبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي: (ما دور القيادة البارعة في إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية؟).

3-1 اهداف البحث.

اما اهداف البحث تضمنت:

1. اعداد وتطبيق مقاييس القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضائها.
2. التعرف على القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضائها.
3. التعرف على العلاقة بين القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضائها.

4. التعرف على العلاقة بين القيادة البارعة والرقابة الاستراتيجية الاستباقية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضائها.

4-1 مجالات البحث.

اما مجالات البحث فكانت:

1-4-1 المجال البشري: أعضاء الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية.

2-4-1 المجال الزمني: المدة من (2025/7/9) ولغاية (2025/12/13).

3-4-1 المجال المكاني: مقرات الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية.

الفصل الثالث

3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

3-1 منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية كونه المنهج المناسب والملائم لطبيعة مشكلة البحث.

3-2 مجتمع البحث وعيناته.

ينبغي على الباحث مراعاة بعض الأمور وهي الحصول على عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقياً إذ تكون مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية والبالغ عددهم الكلي (154 عضواً)، حيث تم تحديد مجتمع البحث الأصلي وعيناته والمتمثل برؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية والبالغ عددهم (22 اتحاد رياضي)، حيث تم استبعاد رؤساء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية والبالغ عددهم (22 عضواً) من مجتمع البحث خوفاً من تحيز الإجابات ليصبح العدد الكلي (132 عضواً) من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية وتعتبر العينة البحثية والوسيلة للحصول على البيانات الخاصة، وتم تقسيمهم الى ثلاثة عينات بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث كانت عينة التجربة الاستطلاعية (22 عضواً) وتم استبعادهم من عينة الاعداد والتطبيق، لتصبح عينة الاعداد (110 عضواً)، وعينة التطبيق (110 عضواً) وهم نفس عينة الاعداد، لقلة اعداد مجتمع البحث ولإعطاء مصداقية وخصوصية في ضوء العينة المستهدفة في البحث، وحسب ما مبين في الجدول ادناه.

جدول (1)

يمثل مجتمع البحث وعيناته

ت	الاتحادات الرياضية	رئيس الاتحاد	عدد اعضاء الهيئة الادارية	المجموع الكلي للعينة		
				العينة الاستطلاعية	عينة الاعداد	عينة التطبيق
1	اتحاد كرة القدم	1	6	1	5	5
2	اتحاد كرة السلة	1	6	1	5	5
3	اتحاد كرة اليد	1	6	1	5	5
4	اتحاد كرة الطائرة	1	6	1	5	5
5	اتحاد كرة الطاولة	1	6	1	5	5
6	اتحاد التنس	1	6	1	5	5
7	اتحاد المصارعة	1	6	1	5	5
8	اتحاد التجديف والكانوي	1	6	1	5	5
9	اتحاد الجمناستيك	1	6	1	5	5
10	اتحاد الجودو	1	6	1	5	5
11	اتحاد المصارعة	1	6	1	5	5

5	5	1	6	1	12	اتحاد القوس والسهم
5	5	1	6	1	13	اتحاد البيسبول والسوفت بول
5	5	1	6	1	14	اتحاد الدراجات
5	5	1	6	1	15	اتحاد الثلاثي
5	5	1	6	1	16	اتحاد التايكواندو
5	5	1	6	1	17	اتحاد رفع الأثقال
5	5	1	6	1	18	اتحاد ألعاب القوى
5	5	1	6	1	19	اتحاد السباحة
5	5	1	6	1	20	اتحاد الرماية
5	5	1	6	1	21	اتحاد الفروسية
5	5	1	6	1	22	اتحاد الريشة الطائرة
110	110	22	132	22		المجموع الكلي

3-3 الأدوات والوسائل والأجهزة المستعملة في البحث.

استعان الباحث بالأدوات والوسائل والأجهزة البحثية الآتية للوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف:

- المقابلة (ملحق (1).
- الملاحظة.
- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- استمارة تفريغ البيانات.
- المصادر والمراجع العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- فريق العمل المساعد (ملحق (4).

4-3 إجراءات البحث الميدانية.

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

4-1 إجراءات إعداد المقاييس.

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الأدبيات والمصادر والمراجع العلمية ومصادر الانترنت والدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث كاملاً وعيناته المستهدفة التي تخص علم الإدارة العامة والإدارة الرياضية (ملحق (1)، وكذلك الاستعانة بأراء بعض الخبراء والمختصين في هذا المجال من خلال المقابلات الشخصية والاتصالات ولمناقشة محاور المقاييس التي أعدها الباحث، ولغرض تحقيق أهداف البحث ومن أجل تحديد صلاحية محاور المقاييس وعباراته تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين (ملحق (2) بهذا المجال وذلك لأجراء بعض التعديلات أو الإضافة أو الحذف على مقاييس الدراسة وبما يناسب موضوع البحث، حيث تضمن مقياس القيادة البارعة على (2 محور بواقع 11 عبارة لكل محور)، ومقياس إدارة الموارد البشرية على (4محاور بواقع 7 عبارات لكل محور)، ومقياس الرقابة الاستراتيجية الاستباقية على (4محاور بواقع 6 عبارات لكل محور) للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية (ملحق (3)، حيث تم استخدام الوسيلة الإحصائية مربع كأي للدلالة وقد تم اختيار جميع العبارات المعروضة للمقاييس الثلاثة وحصلت على تأييد وموافقة الخبراء والمختصين، حيث قام الباحث بأعداد استمارة على ضوء المحاور والعبارات المتفق عليها من قبل الخبراء والمختصين تضمنت مجموعة من العبارات وكذلك تم عرضها على نفس الخبراء والمختصين وحصلت

على تأييد وموافقة اغلب الخبراء والمختصين (ملحق (2) واستخدم الباحث طريقة (Likert) للإجابة على المقاييس المستخدمة في البحث من قبل العينة.

3-4-2 إعداد تعليمات المقاييس.

بعد أن حددت عبارات المقاييس قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- كتابة التعليمات بعبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن عبارات المقاييس.
- إن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط.
- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تكون إجاباتك على أساس ما تشعر به أنت، حيث تعد تعليمات المقاييس بمثابة الدليل الذي يسترشد به المستجيب لعبارات المقاييس.

3-4-3 التجربة الاستطلاعية.

وهي تجربة مصغرة تطبق على عينة صغيرة من نفس مجتمع البحث تجري تحت ظروف مشابهة لظروف التجربة الرئيسية الهدف منها:

- التعرف على الأخطاء والمعوقات.
- التعرف على إمكانية كادر فريق العمل المساعد.
- التعرف على إمكانية أفراد العينة على تطبيق الاختبار.

وبعد إن أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم على عينة مكونة من (22 عضواً) من الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية بتاريخ (22-2025/7/29) والتأكد من فهم العينة لعبارات المقاييس ومن أجل تلافي أي أخطاء أو صعوبات قد تحدث عند التطبيق خلال الاختبار الرئيسي للبحث.

3-4-4 التجربة الرئيسية لمقاييس البحث (عينة الاعداد).

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو التطبيق الرئيسي لمقاييس القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضائها بصيغته النهائية على عينة الاعداد والبالغة (110 عضواً) من الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية وللفترة من (8-2025/9/25) ولأجل التحقيق من ذلك قام الباحث بأجراء التجربة الرئيسية بمساعدة فريق العمل المساعد وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات والإجابة عليها تم تدقيق كل الاستمارات للتأكد من الإجابة عليها وبالصورة المطلوبة.

3-4-5 التحليل الإحصائي لعبارات المقاييس.

اذ يهدف التحليل الإحصائي للمقاييس إلى حساب القدرة التمييزية والاتساق الداخلي لعبارات المقياس، وأشار ذوو الاختصاص في مجال القياس ان الخصائص القياسية لعبارات المقياس تشير الى أهمية كبيرة بزيادة قدرة هذا المقياس على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً وأن لا يقل أهمية عن الخصائص القياسية للمقياس نفسه، واتبع الباحث أسلوبين في تحليل عبارات المقاييس هما القدرة التمييزية (المجموعتان الطرفيتان) ومعامل الاتساق الداخلي:

اولاً/ أسلوب المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية).

تستعمل هذه الطريقة للكشف عن القدرة التمييزية لعبارات مقاييس القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية للاتحادات الرياضية الأولمبية، وقد استعمل الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين، إذ يعد هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتمييز العبارات، وتحقق الباحث من قدرة العبارة على التمييز باستعمال هذا الأسلوب عن طريق عينة التحليل الإحصائي البالغة (110 عضواً)، ولحساب القدرة التمييزية للعبارات، اتبع الباحث الخطوات الآتية:

في البدء قام الباحث بترتيب درجات الاستمارة ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة الكلية لعبارات المقياس).

تم تعيين ما تشكل نسبة (27%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا و(27%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا، لأن هذه النسبة تحقق مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتمايز، إذ بلغ عدد الاستمارات عند كل مجموعة الى (27) استمارة.

حيث تم حساب معامل تمييز كل عبارة من عبارات مقاييس القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقاييس الثلاثة (3.584 – 7.692، 4.831 – 10.832، 5.328 – 9.827) باستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين في إيجاد دلالة الفروق بين درجات المجموعة العليا ودرجات المجموعة الدنيا لكل عبارة من عبارات المقياس البالغ عددها (22، 28، 24) عبارة على التوالي بواسطة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وعدت قيمة (ت) دالة إحصائياً مؤشراً لتمييز العبارات ومستوى الدلالة (0.05)، وبعد اجراء تحليل نتائج عبارات المقاييس الثلاثة تبين ان جميع عبارات المقاييس ذات دلالة معنوية كون جميعها كانت ذات مستوى دلالة اقل من (0.05) عند درجة حرية (58).

ثانياً/ الاتساق الداخلي.

يعد الاتساق الداخلي هو النوع أكثر شيوعاً في استعماله في مقاييس المجال الرياضي، واستخرج الباحث قيمة هذا المؤشر باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، ولجميع أفراد عينة الاعداد البالغ عددهم (110 عضواً) مع التأكد من الاتساق الداخلي، ولإيجاد هذا المؤشر استعمل معامل ارتباط (بيرسون) من أجل التحقق من الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بين درجات أفراد العينة البالغ عددهم (110 عضواً) على كل عبارة وبين درجاتهم الكلية للمجال والمقياس حيث بلغت النسب على التوالي للمقاييس الثلاثة (0.832، 0.8346، 0.927)، باستعمال اختبار (ر) إذ ظهر بان جميع العبارات ذات دالة إحصائية لأن القيمة المحسوبة ولجميع العبارات أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.250) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (108).

3-4-6 الأسس العلمية للمقاييس.

إن عملية حساب الخصائص القياسية السيكومترية من الادوات الأساسية للاختبارات والمقاييس، إذ ان كلما زادت أدلة هذه الخصائص المحسوبة للمقاييس التي تؤثر دقته وقدرته على قياس ما أعد لقياسه وبالتالي أمكن الوثوق به أكثر في قياس السمة التي أعد لقياسها.

اولاً/ صدق المقاييس.

اعتمد الباحث على نوعين من انواع الصدق للتأكد من مدى صدق مقياسي الدراسة هما:

أ. صدق المحتوى.

تحقق الباحث بصدق هذا النوع عندما غرض مقاييس الدراسة (القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية)، ومحاوره وعباراته وبدائله وتعليماته على الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية واللقاءات مع السادة الخبراء لإقرار صلاحية كل عبارة من عبارات محاور المقاييس المرشح للاستعمال.

ب. صدق البناء.

تحقق الباحث من هذا الصدق لمقاييس الدراسة عن طريق التحليل الإحصائي لعباراته، وذلك عن طريق إيجاد معاملات التمييز بواسطة المجموعتين الطرفيتين والاعتماد عليه لإبقاء العبارات ذات

التمييز العالي والجيد والمقبول، وعن طريق استخراج تمييز العبارات وعلاقة العبارة بالدرجة الكلية للمحور.

• أسلوب المجموعتين الطرفين.

• الاتساق الداخلي.

ثانياً/ ثبات المقاييس.

لتحقيق درجة عالية من الثبات لكل من مقاييس الدراسة، اعتمد الباحث في استعماله لطريقتي:

(1) طريقة التجزئة النصفية.

تتم هذه الطريقة من خلال الحصول على درجتين لكل شخص، ولغرض التحقق من هذه الطريقة قسم الباحث عبارات المقاييس إلى عبارات فردية وأخرى زوجية، وحسب تباين العبارات الفردية والزوجية وأخضعها لمعامل (F) التجانس لغرض التأكد من تجانس النصفين، وبمستوى دلالة (0.05)، بين إلى عشوائية الفروق ومن ثم تشير إلى عدم دلالتها الإحصائية، وهذا يعني تجانس تباين العبارات الفردية والزوجية، إذ بلغ معامل الثبات نصف الاختبار (0.726) لمقياس القيادة البارعة و (0.784) لمقياس إدارة الموارد البشرية، و (0.875) لمقياس الرقابة الاستراتيجية الاستباقية، ولأجل الحصول على ثبات كامل للاختبار طبق معادلة (سبيرمان – براون)، إذ بلغ معامل الثبات (0.841) لمقياس القيادة البارعة و (0.878) لمقياس إدارة الموارد البشرية، و (0.933) لمقياس الرقابة الاستراتيجية الاستباقية، وهي قيمة عالية تدل على ثبات المقاييس.

(2) معامل الفا كرونباخ.

اعتمد الباحث على طريقة أخرى في الثبات لمقاييس الدراسة وهي طريقة (الفا كرونباخ) لأن هذا المعامل يشير إلى مدى انسجام العبارات وتماسكها الداخلي في معرفة الاجابات لعينة البحث، وأن أسلوب وطريقة (الفا كرونباخ) تعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، وكما مبين في الجدول في ادناه.

جدول (2)

يبين معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس الدراسة

ت	المقياس ككل	معامل الفا كرونباخ
1	القيادة البارعة	0.878
2	إدارة الموارد البشرية	0.789
3	الرقابة الاستراتيجية الاستباقية	0.853

3-4-7 التطبيق النهائي للمقاييس (عينة التطبيق).

قام الباحث بعملية تطبيق مقاييس الدراسة على عينة التطبيق البالغ عددها (110 عضواً) من الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية، وهم نفس عينة الاعداد وكما موضح سابقاً، حيث تم تطبيق مقاييس الدراسة من قبل الباحث وفريق العمل المساعد للمدة من (19-2025/11/29)، إذ تم توزيع الاستمارات على عينة التطبيق ورقياً وإلكترونياً، وتم استرجاع جميع الاستمارات من عينة التطبيق وبمساعدة فريق العمل المساعد.

3-4-8 الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث.

اعتمد الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات الخاصة في دراسته على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل اجابات افراد عينة التجربة الرئيسة التي توصل اليه الباحث بعد معالجتها احصائيا ومناقشتها ولكل مقياس.

4-1 عرض نتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس القيادة البارعة وتحليلها ومناقشتها.

جدول (3)

يبين الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
1	محور سلوكيات القيادة المنفتحة	11	33	38.945	11.766	5.275	0.000
2	محور سلوكيات القيادة المغلقة	11	33	39.670	12.191	5.712	0.000

يكشف تحليل نتائج الجدول أعلاه لمحاور مقياس القيادة البارعة حيث تمثل قدرة القائد على السلوكيات الخاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار لدى العاملين من زيادة او تقليص الاختلافات او التباين فيها للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر اعضائهم البالغ عددهم (110 عضواً) من خلال محورين، حيث يفسر الباحث اجابات العينة على محور سلوكيات القيادة المنفتحة ان قيادة الاتحاد لابد من ان تمكن العاملين بالاتحادات لبلوغ الأهداف المطلوبة ويكون ذلك من خلال خلق البيئة المناسبة في الاتحاد التي تسمح للعاملين والمنتمين له باعتمادهم على البحث والتجريب من خلال الطرق والوسائل لاكتشاف الفرص الجديدة والمشاركة في أنشطة الاعمال الرياضية الجديدة عن طريق تقديم الدعم الكافي والاسناد لجميع العاملين وتلبية احتياجاتهم الضرورية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

اما محور سلوكيات القيادة المغلقة فيرى الباحث ذلك ان رئيس الاتحاد بحاجة الى تأدية تلك المهام ووضع المبادئ الارشادية وهيكليتها بالنسبة للعاملين في الاتحاد فهو بحاجة الى استثمار جميع الجهود والامكانيات من اجل بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق الهدف النهائي في بلوغ ما هو مخطط له سابقاً، حيث تعتبر سلوكيات هي التي تركز على تحقيق الكفاءة في سلوكيات العاملين من التأكد في اتباع القوانين ومراقبة الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية (Zacher. Wildon. 2014.813).

4-2 عرض نتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس إدارة الموارد البشرية وتحليلها ومناقشتها.

جدول (4)

يبين الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
1	محور التخطيط	7	21	27.477	7.718	8.762	0.000
2	محور التوظيف	7	21	28.018	7.688	9.530	0.000
3	محور التدريب والتطوير	7	21	28.394	7.856	9.827	0.000
4	محور أداء العاملين	7	21	28.147	7.574	9.851	0.000

يكشف تحليل نتائج الجدول أعلاه لمحاور مقياس إدارة الموارد البشرية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر اعضائهم والبالغ عددهم (110 عضواً) ولكي تحقق المؤسسة الرياضية اهدافها لابد ان تمارس ادارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف اساسية تتعلق بتزويد وتطوير وتعويض صيانة وتقويم اداء الموارد البشرية فيها وبالتالي امتلاكها قوة عمل ملائمة في مجالها

الإداري والفني والرياضي، من خلال أربعة محاور حيث يرى الباحث ومن خلال إجابات عينة البحث على محور التخطيط يحاول المدراء توقع القوى التي تؤثر على العرض والطلب المستقبلي للعاملين في الاتحادات، من خلال ربط العرض والطلب على العاملين فهي تتمكن من معرفة عدد الافراد الذين تحتاجهم وفي أي التخصصات والمهارات الفنية والإدارية بكل اتحاد رياضي وبشكل دقيق لغرض ملئ الشواغر الوظيفية التي لديها، اذن هو عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمؤسسة والتأكد من انها تمتلك العدد المناسب من الافراد المؤهلين في الوظائف والاحتياجات المناسبة وبالوقت المناسب(خالد،2000،134).

اما بالنسبة لمحور التوظيف فيفسر الباحث انه مجمل النشاطات والممارسات التي تحدد مواصفات المتقدمين لنوع النشاط في الاتحاد الرياضي والذين تطبق عليهم إجراءات الاختيار، حيث يعتبر الهدف من التوظيف هو توفير العرض الملائم للأفراد المؤهلين لتحقيق اهداف الاتحاد وتطلعاته في ظل المنافسات الرياضية على مختلف أنواع الفعاليات الرياضية.

اما محور التدريب والتطوير فيرى الباحث ان الجهود المخططة بأحكام من قبل رئاسة الاتحاد تسهيل عملية المعرفة المرتبطة بالعمل الإداري والفني وكذلك المهارات اللازمة للعاملين فيها، اما بالنسبة الى التطوير فهي اكتساب المعارف والمهارات بنوع الرياضة المختارة وانواع السلوك الذي يحدده القائمين على عمل الاتحاد والتي تؤدي الى تحسن قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الاعمال الحالية والمستقبلية للاتحاد لتطوير عمله وادائه من اجل تحقيق الأهداف المستقبلية الخاصة به، فالتدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها(مصطفى،2000،78).

وأخيرا محور أداء العاملين وحسب إجابات عينة التطبيق فيرى الباحث ان انظمة تقييم الاداء التي تتبعها بعض الاتحادات الرياضية تعد اداة هامة جداً في عملية الادارة حيث يجب ان يكون نظام التقييم نظام تكاملي يركز على كافة المحاور الفنية والإدارية في الاتحاد وعلى التخطيط الاستراتيجي لها، كما يجب ان تكون انظمة التقييم عوناً للمدراء في توضيح وتفصيل الاهداف والتطلعات لأنفسهم وللعاملين ايضاً، حيث تعتبر العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية(مؤيد وعادل،2000،98).

3-4 عرض نتائج عينة التطبيق لمحاور مقياس الرقابة الاستراتيجية الاستباقية وتحليلها ومناقشتها.

جدول (5)

يبين الوصف الاحصائي لنتائج عينة التطبيق

ت	المحاور	عدد العبارات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
1	محور المعايير الاستراتيجية	6	18	25.275	6.643	11.434	0.000
2	محور الاداء الفعلي	6	18	25.321	6.505	11.750	0.000
3	محور تقييم الاداء الاستراتيجي	6	18	25.450	6.705	11.600	0.000
4	محور اتخاذ الاجراءات التصحيحية	6	18	25.257	6.779	11.177	0.000

يكشف تحليل نتائج الجدول أعلاه لمحاور مقياس الرقابة الاستراتيجية الاستباقية للاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية من وجهة نظر اعضائهم والبالغ عددهم (110 عضواً) من خلال أربعة محاور، حيث يفسر الباحث إجابات العينة على محور المعايير الاستراتيجية بأن البداية الصحيحة لأي عملية رقابية فاعلة وكفوة هي تحديد المعايير الموضوعية القابلة للقياس وبخلاف ذلك يصعب معرفة

الانجاز الذي تحققه المؤسسات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية وكيفية تقييمهما، فالمعايير الاستراتيجية عبارة عن أداة قياس تحدد مستوى الاداء وفقاً لأبعاد محددة ويختبر كل مقياس مجموعة من المؤشرات توضح مدى فاعليته في اداء العمل وتنفيذه، ان المعيار يمثل وحدة للقياس تخدم الادارة لتقييم الأداء او انه مستوى الاداء المطلوب إنجازه (بشار، 2009، 89).

في حين يفسر الباحث محور الأداء الفعلي وحسب إجابات عينة البحث بأن قياس الاداء هو قياس ما انجز فعلاً من مهام العمليات والأنشطة المؤسساتية سواء للعاملين أم الاقسام او المؤسسة ككل في مجال المدخلات والمخرجات والتأكد من نتائجها وتقييمها، اذ يجب ان يكون القياس دقيقاً لغرض معرفة ما تحقق فعلاً ومقارنته مع ما هو المخطط له، ويعبر عن القياس الفعلي لما تم انجازه ومقارنته بالمعيار الرقابي بهدف اكتشاف مدى تطابق العمل الفعلي مع المعيار فضلاً عن العمل المنظم لاكتشاف مسبباتها وظروف حدوثها.

اما بالنسبة للمحور الثالث تقييم الأداء الاستراتيجي هو قيام المؤسسة لمقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المستهدف، والعمل على تحديد جوانب القوة والضعف في الاداء مع تحديد مسبباتها بهدف التأكد من مدى فاعلية الاداء انجاز الأنشطة التنظيمية في ضمان بقاء استمرارية المؤسسات الرياضية بين باقي المؤسسات الاخر وهذه العملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظام الرقابي وتعد جزءاً منه، وان تقييم الاداء الاستراتيجي يساعد الاتحاد في تحديد الانحرافات ومعالجتها وتجنب تكرارها مستقبلاً كما يمكن الادارة من الزيادة والتطوير في اداء مواردها البشرية في مختلف الوظائف والمستويات داخل الاتحادات الرياضية، ان عملية التقييم الاستراتيجي بأنها نشاط المديرين الخاص في مقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الاداء المتوقع للأهداف والتي تعبر عن النشاط الخاص في نتائج الأداء (صالح واحسان، 2008، 78).

اما المحور الأخير محور اتخاذ الاجراءات التصحيحية فيرى الباحث بأنها عملية تصحيحية تتخذ بقرار اداري اعلى من الادارة التي وقع فيها الخطأ، الغاية منها رفع مستوى الاداء الفعلي ليتساوى فيه مع معايير الاداء الموضوعية لتلافي الانحرافات بعد كشف اسبابها ومعالجتها بغية عدم تكرار حدوثها مستقبلاً، وأن القيام بالعمل التصحيحي ضروري عندما يبتعد الاداء بالشكل ملحوظ عن المعايير الموضوعية ويكون في الاتجاه السلبي ولغرض تفادي هذه الانحرافات وعدم تكرارها في مسار العمل الاتحاد وتطوير أدائه ومستواه بين بقية الاتحادات الرياضية، وان الادارة الواعية هي التي تستطيع اختيار المعايير الاستراتيجية المناسبة للرقابة وتحدد نوعها ونقاط المراقبة المخططة لها (عبد الباري وناصر، 2014، 69).

4-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين القيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية من جهة والقيادة البارعة وإدارة الموارد البشرية، من جهة أخرى وتحليلها ومناقشتها.

جدول (6)

علاقة الارتباط البسيط بين نتائج العينة على مقاييس البحث

المتغيرات		قيمة معامل الارتباط البسيط	sig	دلالة الارتباط
1	القيادة البارعة	0.842	0,000	معنوي
2	إدارة الموارد البشرية	0.798	0,000	معنوي
معنوي عند مستوى دلالة $0.05 \geq$				

إذ ينبين من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات مقاييس البحث فالحالة الأولى بين متغير القيادة البارعة ومتغير الرقابة الاستراتيجية الاستباقية إذا بلغ معامل الارتباط

(0.842)، حيث يرى الباحث وحسب إجابات عينة البحث ان للقيادة البارعة أهمية كبيرة من خلال القدرة على التوازن بين الانفتاح والانغلاق في عمل الاتحادات إداريا وفنيا وهذا بدوره يعزز الأداء ويطوره حيث تندمج بين اكتشاف الفرص واستثمار الإمكانيات من خلال الرقابة الاستراتيجية الاستباقية في المؤسسات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية لما لها من أهمية واضحة من خلال المحافظة على توجيهها للسير بصورة صحيحة صوب رؤيتها ورسالتها وبلوغ أهدافها للإنجازات الرياضية والتأثير المباشر في القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من المديرين ومتخذي القرار، وتهدف الرقابة الاستراتيجية الاستباقية في هذا المستوى الى احكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للاتحادات الرياضية نحو المستقبل وعلاقتها مع البيئة الذي تخدمه وتتضمن تطبيق الخطط الاستراتيجية.

اما الحالة الثانية بين متغير إدارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية الاستباقية إذا بلغ معامل الارتباط (0.798)، حيث يفسر الباحث ذلك وحسب إجابات عينة البحث ان لإدارة الموارد البشرية وحسب طبيعة عملها الذي يتصف بالصعوبة لان محور عملها العنصر البشري الذي يعد أكثر العناصر تقلباً وتغيراً ورقابياً واصعبها تنبؤاً بسلوكه المستقبلي، فضلاً عن الطبيعة الحركية التي تتمتع بها هذه الإدارة لان وظائفها تتخلل الأنشطة الإدارية والفنية والعمل فيها وتشرف على تنميتهم وتطويرهم وتراقبهم وتضع الاسس العلمية للتعامل معهم، اذن الرقابة الاستراتيجية الاستباقية هو نتيجة لأنشطة الاتحاد أو اقسامها حيث يشمل كلا من التوقعات والإنجازات الخاصة بالاتحادات، كما أنه من الضروري لكل فرد فهم أدواره ومسؤولياته الفردية لتحقيق الأهداف المرغوبة في الاتحاد، ويجب أن يكون هناك حوار مستمر بين المديرين والأعضاء والعاملين في الاتحادات لوضع توقعات الأداء الإداري والفني ورصد التقدم المحرز وتقييم النتائج المتحققة منها.

الفصل الخامس

5-الاستنتاجات والتوصيات.

5-1الاستنتاجات.

1. أثبتت الدراسة الحالية ان علاقة رئيس الاتحاد مع اعضائهم يمكن ان تعزز العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة وسلوكيات العمل الإبداعي الاستكشافي لأعضاء الاتحاد أنفسهم من اجل مساندة وتطوير عمل الاتحاد بصورة تحقق الأهداف المنشودة.
2. تعد إدارة الموارد البشرية في اغلب الاتحادات اليوم من الادارات المهمة كونها تدبر مورداً مهماً من مواردها وبنفس الوقت تشارك الادارات الاخرى في المسؤوليات والادوار وخلال مراحل عملية صنع واتخاذ القرار بالنسبة الى كل وظيفة تمارسها هذه الإدارة.
3. الرقابة الاستراتيجية الاستباقية واحدة من الوظائف التي تعيد الاتحاد الى الاهداف والرؤية والرسالة التي سبق تحديدها عبر خطوات تفاعلية لاستكشاف الانحرافات بداية وقوعها او بعد ذلك.
4. تحظى الرقابة الاستراتيجية الاستباقية بدرجات عالية من الاهتمام والمراجعة والحرص على توافق الابعاد الاستراتيجية لضمان استكمال سلامة التنفيذ وكفاءة وفاعلية الاداء الرقابي ويكون ذلك متناسبا مع الاهمية والمكانة الوظيفية للإدارات العليا ومستوى مسؤولية الاتحاد.

2-5 التوصيات.

- (1) العمل على تطوير المهارات القيادية لرئيس وأعضاء الاتحاد لأشغال المناصب في كيفية التعامل مع المتطلبات الخاصة بالأنشطة الإدارية والفنية من خلال ادخالهم بدورات تدريبية تخصصه في هذا المجال.
- (2) يجب على الاتحادات ان تضع خطة لأعداد اقسام متخصصة بأنظمة المعلومات الإدارية ذات تنظيم وهيكل اداري خاص بها من التخصصات الإدارية والفنية لإدارة وتشغيل هذه الاتحادات بشكل كفوء وفعال.
- (3) تأهيل الاتحادات وزيادة قدراتها الاستراتيجية عموما وبناء نظام ورقابة استراتيجية فاعلين يعتمدان رؤية الاتحاد ورسالته من جانب وقدرات ومتطلبات الاتحاد وقت القرار من جانب آخر.
- (4) العمل على تفعيل القرارات والقوانين المتخذة من قبل القادة واستخدام وسائل رقابية لتطوير عمل الاتحاد.

المصادر

- بشار عباس (2009): تحليل واقع الرقابة الادارية: دراسة ميدانية في مديرية الرقابة التجارية والمالية، محافظة بابل، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بابل.
- خالد عبد الرحيم مطر (2000): ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح رشيد واحسان جلاب (2008): الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- عبد الباري إبراهيم وناصر محمد سعود (2014): الاساسيات في الادارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- مصطفى نجيب شاويش (2000): ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش صالح (2000): ادارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- Zacher, H. and Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Advance online publication.

الملاحق

ملحق (1)

- بعض الدراسات والبحوث السابقة التي اطلع واستفاد الباحث منها في متغيرات بحثه
- صالح عبد الرضا، وليث مطر: القيادة الخادمة منظور جديد لقيادة في القرن الواحد والعشرون، دار نيبور للطباعة، العراق.
 - صلاح محمد عبد الباقي (2000)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
 - احمد عمر (2001) الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء، الأردن.
 - مؤيد سعيد، وعادل حروحش (2000) ادارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
 - سناء عيسى (2013) الرقابة الاستراتيجية ودورها في الاداء المنظمي، بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة، بحث دبلوم عالي في الرقابة والتفتيش، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 - ادهم اكرم (2016) الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع اداء مؤسسات التمويل الأصغر، دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر- غزة.

ملحق (2)

يبين اسماء الخبراء والمختصين الذين تمت الاستعانة بهم على مختلف مراحل إجراءات البحث

ت	اسم الخبير او المختص واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل	أوجه الاستعانة		
				مقابلة شخصية او بالاتصال الهاتفي	تحديد محاور المقاييس الثلاثة	صلاحية عبارات المقاييس
1	ا. د قصي فوزي خلف	الادارة الرياضية	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
2	ا. د خالد اسود لايع	الادارة الرياضية	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
3	ا. د عبد الحليم جبر نزال	الادارة الرياضية	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
4	ا. د عامر حسين علي	الادارة الرياضية	جامعة كربلاء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
5	ا. د عماد عزيز نشمي	الإدارة الرياضية	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
6	ا. د جاسم جابر محمد	الادارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
7	ا. د ثامر حماد رجا	الادارة الرياضية	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
8	ا. م. د ثابت احسان احمد	الادارة الرياضية	جامعة الموصل / كلية التربية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	/	/	/
9	ا. د ساجت مجيد جعفر	الادارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية	/	/	/

ملحق (3)

المقاييس المستخدمة في البحث

مقياس القيادة البارعة	
ت	1- محور سلوكيات القيادة المنفتحة
1	يسمح الاتحاد باعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل الرياضي إدارياً وفنياً.
2	يتعامل الاتحاد بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل الإداري والفني.
3	يتوخى الاتحاد المرونة عند التخطيط في المجال الفني والإداري.
4	ينفتح الاتحاد عن الأفراد الآخرين عند مناقشة الأمور المتعلقة بالاتحاد.
5	يعتمد الاتحاد نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل.
6	يشجع الاتحاد على تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في الاتحاد.
7	تشجع إدارة الاتحاد على إنجاز المهام بالاعتماد على الذات.
8	يمنح الاتحاد العاملين معه الحرية في التفكير والتصرف المستقلين.
9	يبدأ الاتحاد بعملية حل المشكلات الإدارية والفنية من خلال إثارة التساؤلات حولها.
10	يسمح الاتحاد بتجريب أفكار جديدة لتطوير عمله والوصول إلى مرحلة المطلوبة.
11	يزود الاتحاد اللجان العلمية والعملية بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة لتطوير أدائه.
ت	2- محور سلوكيات القيادة المنغلقة
1	يعمل الاتحاد على توزيع المهام على الأفراد العاملين في الاتحاد.
2	يتابع الاتحاد مدى التزام العاملين فيه بالقواعد والإجراءات.
3	يحدد الاتحاد وقت إنجاز المهام من خلال البطولات والمشاركات التي تحصل.
4	يضع قواعد وإجراءات إنجاز الأعمال والمهام المختلفة بصورة مستمرة.
5	يمارس الاتحاد الضغوط على الأعضاء لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة.
6	يعمل على مراقبة تنفيذ الأهداف الخاصة بالتقييم للأداء الإداري والفني.
7	يحرص على تحديد نطاق الأعمال المقترح تنفيذها والوصول إلى مرحلة الاتقان.
8	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالاتحاد مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.
9	يولي الاتحاد الاهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة له.
10	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الاتحاد والأعضاء.
11	يتمسك بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعية مسبقاً.

مقياس إدارة الموارد البشرية	
ت	1- محور التخطيط
1	يعتمد الاتحاد قرارات تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية على المعلومات التي يوفرها النظام.
2	تعتمد القرارات على تخطيط الموارد البشرية على مخرجات نظام المعلومات الإدارية والفنية في الاتحاد.
3	يعتمد الاتحاد على تخطيط الموارد البشرية على المعلومات المتوفرة وبشكل مستمر عن المعروض من العاملين في المصادر الداخلية والخارجية.
4	القرارات المتعلقة بحركة الأفراد العاملين في الاتحاد تعتمد على المعلومات التي يوفرها.
5	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات عن جرد الموارد البشرية في الاتحاد بمختلف مسمياتهم.
6	يعتمد الاتحاد أسلوب الحوار لتقليل تعارض الآراء بين أعضائه.
7	يحرص الاتحاد على أن تكون قراراته جماعية.
ت	2- محور التوظيف
1	تعتمد قرارات استقطاب العاملين من المصادر الخارجية على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية في الاتحاد.

2	يعتمد الاتحاد في اختياره للعاملين على المعلومات المتوفرة عن نتائج اختبارات ومقابلات المتقدمين للتعيين فيه.
3	تعتمد قرارات اختيار العاملين وترشيحهم للبطولات الرياضية وتعيينهم على ما يوفره نظام المعلومات الإدارية من معلومات عن المتقدمين.
4	تعتمد قرارات تثبيت التعيين حديثاً على المعلومات المتوفرة عن إعداد وتوجيه العاملين خلال فترة التثبيت بالاتحاد.
5	يوفر الاتحاد نظام معلومات عن مواصفات الاتحاد وخارجها للاشتراك في التجمعات والبطولات الرياضية.
6	يضحي أعضاء الاتحاد برغبتهم لزملائهم في العمل الإداري.
7	يطبق أعضاء الاتحاد عملياً شعار (قوتنا في وحدتنا).
ت	3- محور التدريب والتطوير
1	تعتمد قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية في الاتحاد على المعلومات التي يوفرها.
2	قرار وضع خطة التدريب يستند على المعلومات التي يوفرها نظام الاتحاد عن العملية التدريبية فيه.
3	قرار تحديد نوع التدريب والمشاركات يستند على المعلومات التي يوفرها الاتحاد وعن أساليب التدريب.
4	قرار إعادة تأهيل العاملين والمدرّبين تعتمد على المعلومات الخاصة بنتائج العملية التدريبية.
5	يزود الاتحاد معلومات تساعد في وضع خطة لتدريب العاملين وتطويرهم.
6	يتم تحديد وجمع الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الاتحاد بالاستناد على المعلومات الإدارية.
7	يقدم الاتحاد معلومات عن البرامج التدريبية تساعد في تقييمها ومتابعتها للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.
ت	4- محور أداء العاملين
1	تقويم أداء العاملين في الاتحاد تعتمد على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات عن أداء العاملين.
2	طبيعة عمل الاتحاد يتوافق مع الهيكلية التنظيمية فيه.
3	يوفر نظام المعلومات عن التغذية العكسية في أداء العاملين (معلومات تعرف الفرد عن كل ما يتعلق بأدائه).
4	قرارات تقويم أداء العاملين تعتمد على معلومات التغذية العكسية التي يوفرها النظام.
5	تتداخل الأعمال والوظائف في الاتحاد.
6	يساعد تقسيم العمل في الاتحاد على تحقيق أهدافه.
7	تقويم أداء العاملين يعتمد على المعلومات التي يوفرها الاتحاد عن المعايير المعتمدة للتقويم.

مقياس الرقابة الاستراتيجية الاستراتيجية	
ت	1) محور المعايير الاستراتيجية
1	يعتمد الاتحاد معايير قياس الأداء انطلاقاً من رسالتها وأهدافها وغاياتها.
2	تمتاز المعايير الاستراتيجية في الاتحاد بأنها مرنة ومرتبطة بالتغيرات البيئية الرياضية.
3	تراجع نقاط القوة والضعف في الاتحاد بشكل دوري انسجاماً مع المعايير المستخدمة.
4	المعايير الاستراتيجية المعتمدة في الاتحاد معروفة لكل العاملين والمدرّبين المنتمين لها.
5	تراجع استراتيجيات الاتحادات وتعديل في ضوء التغيير في المعايير الاستراتيجية.
6	تمتاز المعايير الاستراتيجية في الاتحادات بأنها ممكنة التطبيق.
ت	2) محور الاداء الفعلي
1	تتم عملية قياس الاداء في الاتحادات في حدود المعايير الاستراتيجية.
2	تقوم الجهة المختصة بالرقابة الاستراتيجية الاستراتيجية في الاتحاد بقياس الأداء الإداري والفني بصورة منتظمة.
3	هناك محاور قياس اداء محددة في الاتحاد يتم الاعتماد والتأكيد عليها.
4	يساعد قياس الأداء الإداري والفني على معرفة مدى عمل الاتحاد بطريقة صحيحة.
5	تتم مراجعة وتقييم عملية قياس الاداء في الاتحاد بشكل دوري من قبل متخصصين مهنيين.
6	يكشف قياس اداء الاتحاد في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى اليها.

ت	3) محور تقييم الاداء الاستراتيجي
1	تتم مقارنة الاداء الفعلي للاستراتيجية مع مستوى الاداء المتوقع داخل الاتحاد.
2	تغلب جوانب الثقة بين الافراد وإدارة الاتحاد في عملية التقييم الاستراتيجي.
3	تمتاز عملية التقييم الاستراتيجي في الاتحاد بالمرونة في مواجهه المتغيرات الخارجية.
4	يشارك العاملون في عملية التقييم الاستراتيجي لاداء الاتحاد وتطوير ادائه.
5	تكشف عملية التقييم الاستراتيجي الاخطاء قبل وقوعها في الاتحاد.
6	يبحث التقييم الاستراتيجي عن الاسباب التي ادت الى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة في الاتحاد.
ت	4) محور اتخاذ الاجراءات التصحيحية
1	تمتلك الادارة معرفة بكيفية تحديد اسباب الاخفاقات التي تحدث بالاتحاد.
2	تقوم ادارة الاتحاد بمراجعة الاستراتيجيات وتعديل او تغيير المعايير كاجراءات تصحيحية.
3	تلتزم ادارة الاتحاد بتقييم مدى انحراف الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف.
4	تحرص ادارة الاتحاد على جعل توجيهاتها التصحيحية بمثابة آلية عمل للوحدة التنظيمية في تشكيلات الاتحاد مستقبلا.
5	تتخذ ادارة الاتحاد قراراتها الاستراتيجية بناءا على المعلومات المرتبطة بنتائج تقويم الاداء.
6	تتابع التصحيحات الفنية والعملية بعد وضعها موضع التنفيذ في الاتحاد.

ملحق (4)

يبيّن أسماء فريق العمل المساعد ومكان عملهم

ت	الاسم الثلاثي	المحافظة	مكان العمل
1	امجد كامل علي	بغداد	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية
2	قصي عباس مناف	بغداد	وزارة الشباب والرياضة
3	علي حميد محمد	بغداد	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية
4	حسنين مرتضى سلام	بغداد	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية
5	جاسم علي محمد	بغداد	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية
6	وسام عبد محمد علي	بغداد	وزارة الشباب والرياضة
7	حسين احمد هادي	بغداد	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية
8	علي وسام محمد	بغداد	اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية