



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا | الدكتوراه

الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء
الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في
العراق
اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية وعلوم
الرياضة

كتبت من قبل

حوراء فلاح رزاق الدليمي

بإشراف

أ. د اياد ناصر حسين

الإشراف الثاني

أ. د عامر حسين علي

اب ٢٠٢٢

محرم ١٤٤٤ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ^{قُلِّ} وَلَا
تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ
يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ ^{صَلِّ} وَقُلْ رَبِّ
زِدْنِي عِلْمًا.

صدق الله العلي العظيم

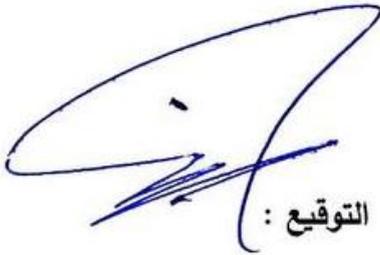
[سورة طه / الآية ١١٤]

إقرار المشرفين

نشهد بأن هذه الأطروحة الموسومة :

الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء
الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجه نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في
العراق

التي تقدمت بها طالبة الدكتوراه (حوراء فلاح رزاق حسون) قد تمت بإشرافنا في
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل
شهادة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة.



التوقيع :

المشرف : أ. د عامر حسين علي

2022 / ٨ / ٧

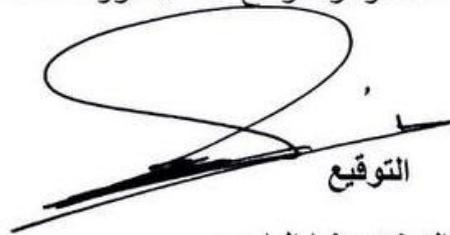


التوقيع :

المشرف أ.د اياد ناصر حسين

2022 / ٨ / ٧

بناءً على التعليمات والتوصيات المتوافرة نرشح هذه الأطروحة للمناقشة:



التوقيع

أ.م.د خالد محمد رضا الياسري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء

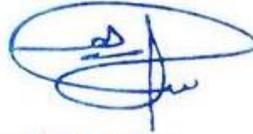
2022 / ٨ / ٧

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أني قرأت هذه الأطروحة الموسومة :

الحكومة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء
الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجه نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في
العراق

وقد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية بحيث أصبحت بإسلوب علمي سليم خالٍ من
الأخطاء والتعبيرات اللغوية والنحوية غير الصحيحة ، ولأجلة وقعت.



التوقيع :-

الاسم:- ساهرة عليوي حسين
ساهرة العامري

اللقب :- أ.م.د

مكان العمل :جامعة كربلاء/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

التاريخ :- / / 2022

(إقرار لجنة المناقشة والتقويم)

نحن أعضاء لجنة المناقشة والتقويم بأننا قد اطلعنا على الأطروحة الموسومة :

الحكومة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء
الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجه نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في
العراق

وناقشنا الطالبة (حوراء فلاح رزاق حسون) في محتوياتها وفيما له علاقة بها ونؤيد بأنها جديرة
بالقبول لتكامل شهادة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة .



التوقيع:-

الاسم: أ.م.د. مناف عبد العزيز محمد



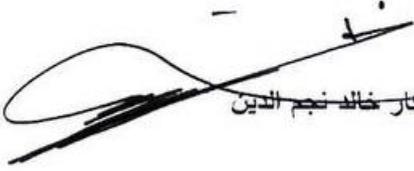
التوقيع:-

الاسم: أ.د. صلاح وهاب شاكر



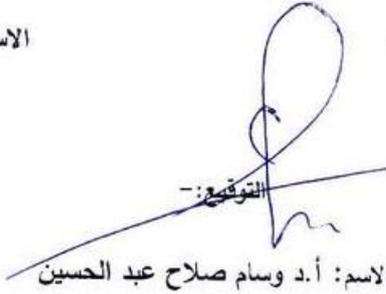
التوقيع:-

الاسم: أ.م.د. حميد حماد خلف



التوقيع:-

الاسم: أ.م.د. نيكار خالد نجم الدين



التوقيع:-

الاسم: أ.د. وسام صلاح عبد الحسين

رئيس اللجنة

صدقته من قبل مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كربلاء بجلسته المرقمة

() والمنعقدة بتاريخ / 2022م.



التوقيع

أ.د. حبيب علي طاهر الحسيني

العميد وكالة

الأهداء

إلى

من علم الانسان مالم يعلم الله سبحانه تقديست أسماءه...

معلم البشرية الأول رسول الهدى والرحمة ... محمد رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم)

أبي قلبي الذي ينبض رحمه الله

أمي التي غمرتني بحنانها ودعائها سر نجاحي

من تحمل معي ومن أجلي الكثير زوجي الغالي ياسر

أوراد حديقتي وفلذات كبدي بناتي (ماري و رولا)

من ساندوني وشدوا أزرني أخواتي و أخواني

كل من ساندني طيلة مدة دراستي

اساتذتي تقديراً واحتراماً

لكم أهدي ثمرة جهدي المتواضع

سائلةً المولى عز وجل ان يتقبله وينفعني به

حوراء

الشكر والعرفان

(رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين..)

أشكر الله جل وعلا شكراً كثيراً لا يُحصى على نعمه الكثيرة التي لا تُحصى، وأحمده حمداً كثيراً يليق بعظمة جلاله وكرمه وأفضاله وأحسانه، فالحمد والشكر لله أولاً وآخراً، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الطيبين الطاهرين ومن تبعه بأحسان الى يوم الدين.....

لا يسعني الا أن أقدم الشكر والتقدير الى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء متمثلة بعميدها الأستاذ الدكتور حبيب علي طاهر لإتاحتهم الفرصة للباحثة لإتمام دراستها العليا....

وتود الباحثة بعظيم شكرها وتقديرها الى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمون لملاحظاتهم القيمة التي من شأنها أظهر الأخطاء وفق الاسس العلمية الصحيحة، كما تود الباحثة الشكر والتقدير الى السادة المقوم العلمي واللغوي.

اعترافاً بالود وحفظاً للجميل وتقديراً و عرفاناً ، ويطيب لي وأنا أقدم هذا الجهد المتواضع أن ارفع أسمى كلمات الشكر والثناء الجميل،الى أساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور عامر حسين علي والدكتور اياد ناصر المشرفين على هذه الأطروحة ، وفاءً لما قاموا به من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيهات حكيمة كان لها الأثر الأكبر في إنجاز هذه الأطروحة كما اشكرهم على تفهمهم فلهم مني صادق الدعاء بمضمون الصحة والعافية والعطاء المستمر وذلك من خلال ما قدموا من رؤية منهجية ساهمت في انجاز اطروحتي فجزاهم الله خير الجزاء....

كما يسر الباحثه أن تعبر عن جزيل شكرها وأمتنانها الى الأستاذ الدكتور خالد محمد رضا الياسري المعاون العلمي والى الاستاذ المساعد الدكتور عباس عبد الحمزة كاظم المعاون الاداري والأستاذ المساعد الدكتور سامر عبد الهادي احمد الشمري مدير شعبة الدراسات العليا.

وأتوجه بالشكر والتقدير ألى جميع أساتذتي الأفاضل في المرحلة التحضيرية في جامعة كربلاء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة وهم (د. حبيب، د. ولاء، د.حيدر، د.وسام، د.عزيز، د. طالب، د.علاء، د. حسين، د.حسن) لجهودهم الخيرة والمعلومات العلمية التي

أبهرونا بها خلال مسيرتنا الدراسية وفقهم الله لكل خير، كما أتفضل بالشكر والتقدير الى الأساتذة الأفاضل في جامعة الكوفة /قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة والذين لم يفارقوني خلال مسيرتي العلمية واطح بالذكر الدكتور حيدر ناجي والدكتور أحمد الحكيم فجزاهم الله خير الجزاء ووفقهم الله لكل خير. ايضاً الشكر والتقدير الى الاستاذ احسان المسلماوي التدريسي في جامعة الكوفة / كلية التربية للبنات – قسم اللغة الانكليزية لتعاونه معي لترجمة مخلص الأطروحة ، حفظه الله ووفقة لكل خير.

كما يسرني أن أعبر عن خالص شكري وأمتناني الى السادة الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية والأختبار والقياس وطرائق التدريس والعباب المضرب لجهودهم الخيره فجزاهم الله خير الجزاء، كذلك تشكر الباحثة أفراد عينة البحث لتعاونهم الكبير في اتمام متطلبات الأطروحة في جميع محافظات العراق، وكذلك الشكر والتقدير الى موظفين وموظفات قسم الدراسات العليا في جامعة كربلاء/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة لجهودهم القيمة فجزاهم الله خير الجزاء .

كما يسرني ان اقدم جزيل شكري وامتناني الى مستشار الشباب والرياضة في ديوان محافظة النجف الأشرف الاستاذ (هشام السيلاوي) ومدير مكتبه والاستاذ (فاضل العيساوي) لتعاونهم معي طيلة فترة الدراسة فجزاهم الله ووفقهم لكل خير.

الى ارووع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعتاء ، قدم لي الكثير في صورة من صبروأمل ... ومحبة ... ومهما طال الزمان فأن لكل بداية نهاية ، ولكل تعب راحة ، ولكل جهد ثمرة ، وثمره جهدي اهديها الى عوني في هذه الحياة الى الذي تعب لأرتاح وكافح لأنال الى الذي علمني أن الحياة معركة المنتصر فيها كان سلاحه العلم والاخلاق منير دربي ومبدد همومي الى الذي ساندني بحضوره ودعمه طلية فترة دراستي في الماجستير والدكتوراة الى الشخص الذي كان له الدور الكبير لبلوغي هذا النجاح وتمنى ان يراني في أعلى المراتب... لن أقول شكرًا ...بل سأعيش الشكر معك دائماً (زوجي العزيز).

إلى من علمني النجاح والصبر إلى من افتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه ...أبي رحمك الله كنت كل شيء ولا زلت كل شيء.

الى التي لا يوجد حرف أو كلمة تبقى صامدة امام أعمالها الجبارة ولا توجد قصيدة شعر كتبت أو سكتت في حقها وتعبر لها عن جزيل شكري وعظيم إمتناني ، الى واحة الاحلام وسراج حياتي ونبع الحنان الصافي والصدر الحنون الدافي إلى اعظم أمرة بين نساء الكون ...

ربما لا تتحاح الفرصة دائماً لأقول لك شكرًا ... وربما لا أملك دائماً جرأة التعبير عن الأمتنان والعرفان ولكن يكفي أن تعرفي يا نور العين ومهجة الفؤاد ... أن لك بنتٌ تنتظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح والقلب والعين هدية رخيصة لكل ما قدمتي حماك الله وأدامك عصفورًا مغردًا يملأ حياتنا بأعذب الألحان... (إليك أمي الغالية) .

الى من كانوا معي في السراء والضراء الى المحبة التي لا تتضب والخير بلا حدود ... الى من شاركهم كل حياتي ... أنتم زهرة حياتي ...تمددها بعقب أبدي ... أنتم جوهرتي الثمينة وكنزي الغالي حماكم الله ...أخي الملازم كاظم الدليمي وأخواتي ، اتمنى لهم التوفيق في جميع المجالات.

إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبلصديقاتي منتدى الغدير النسوي

وأخيرا أتقدم بشكري وتقديري إلى من ساندوني ولو بكلمة والتمس عذراً أن لم اذكر اي أسم أمد لي بالمشورة العلمية أو المساعدة دون قصد واسأل الله التوفيق أنه نعم المولى ونعم النصير، واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

والله ولي التوفيق

الباحثة

مستخلص الأطروحة باللغة العربية

(الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق)

الباحثة

حوراء فلاح رزاق

المشرفان

أ.د آياد ناصر حسين

أ.د عامر حسين علي

٢٠٢٢م

١٤٤٣هـ

.....

مع التطور السريع الذي يشهده العالم والنمو المتسارع واستخدام التكنولوجيا المتطورة وعصر الرقمنة اصبح من الضروري مواكبة هذا التطور واللاحق بمركب التكنولوجيا واستغلال كل ما هو نافع لتطوير المؤسسات والمنظمات المختلفة التربويه وغير التربويه ومنها المؤسسات الرياضية بحيث اصبح نجاحها يمثل تطور وتقدم الدول في كافة الاصعدة الدوليہ والاقليميہ والمحليہ. وتنطلق مشكلة الدراسة الحالية في الاهتمام بهذه المؤسسات الرياضية بشكل عام فالمؤسسات المتمثلة بالاندية والاتحادات ومنها الخاصة بالعباب المضرب والذي يأتي ؛ بسبب تبني هذه المؤسسات اسس ونظم ادارية حديثة وبرامج لقيادة وحوكمة أنشطتها المختلفة ،مما يستدعي تغييرًا اساسيًا وجذريًا في عملياتها الادارية والتنظيمية واصبح استخدام اساليب حديثه في ادارتها له تأثير كبير، فدور الحوكمة الرشيدة ضروريًا وشرطًا اساسيًا لنجاح الاعمال فتطبيق الادارة والحكومة الرشيدة لن يجدي نفعًا الا اذا تم الالتزام بقواعد وأنظمة إدارية تقود الى نجاح تطبيق الحوكمة ، فالمؤسسات الرائدة تسعى بالاهتمام بالعنصر البشري والذي هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز التنافسي،حيث يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات الرياضية مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين في المؤسسات ،لذا فأن هذه الدراسة سوف تتناول الحوكمة التي تعتبرها العديد من المؤسسات الرياضية مفتاح الحصول على التسيير الجيد والفعال لدى مواردها البشريه بما يخدم نجاحها الإداري.

وقد هدفت الدراسة الى الآتي:-

- ١- بناء وتطبيق مقياس الحوكمة الرشيدة ومقياس الميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
- ٢- أعداد مقياس جودة اتخاذ القرار لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
- ٣- التعرف على واقع (الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق).

وافترضت الدراسة الآتي :-

- ١- يتمتع الاتحاد المركزي من وجهة نظر أعضاء الاتحادات المركزية على درجة من الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية .
 - ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية للحوكمة الرشيدة لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب وبين جودة اتخاذ القرار.
 - ٣- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب وبين الحوكمة الرشيدة.
- وتطرقت الباحثة في الدراسات النظرية الى متغيرات الدراسة (الحوكمة الرشيدة – جودة اتخاذ القرار- الميزة التنافسية) كما تطرقت الباحثة الى الدراسات المشابهة ومناقشتها.

اما في منهجية البحث :- فقد استعملت الباحثة المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية وتم اختيار مجتمع وعينة البحث وهم اعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية في العراق والبالغ عددهم (١٥٠) عضوًا موزعين على مختلف المحافظات (تنس ، ريشة ، منضدة ، سكواش).

وعلى ضوء ذلك توصلت الباحثة الى عدد من الاستنتاجات ومن اهمها :-

- ١- تم التوصل الى بناء مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لدى اعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب في العراق.
- ٢- ضرورة تفعيل دور الاتحادات الفرعية في اتخاذ القرارات.
- ٣- تتمتع اعضاء الاتحادات الفرعية لألعاب المضرب بالحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار.

وبناء على ذلك اوصت الباحثة بعدة توصيات اهمها:-

- ١- التأكد على اعتماد مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لقياس هذا المتغير لدى اعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب في العراق .
- ٢- التأكد على تقييم الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية بشكل دوري ومستمر للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء.
- ٣- ضرورة تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي لاعضاء الاتحادات المركزية كونها إجراءات رقابية وإدارية تكفل المؤسسات الرياضية النهوض بواقعها الإداري والرياضي.

تثبيت المحتويات

الصفحة	العنوان	ت
١	عنوان الأطروحة.	
٢	الآية القرآنية.	
٣	إقرار المشرف وترشيح لجنة الدراسات العليا.	
٤	إقرار المقوم اللغوي.	
٥	إقرار لجنة المناقشة والتقييم.	
٦	الأهداء.	
٩-٧	الشكر والعرفان.	
١٢-١٠	مستخلص الأطروحة باللغة العربية.	
١٧-١٣	تثبيت المحتويات.	
١٩-١٨	تثبيت الجداول.	
٢٠	تثبيت الملاحق.	
الباب الأول		
٢٢	التعريف بالبحث.	١
٢٢	مقدمة البحث وأهميته.	١-١
٢٤	مشكلة البحث.	٢-١
٢٥	اهداف البحث.	٣-١
٢٥	فرضيات البحث.	٤-١
٢٦	مجالات البحث.	٥-١
٢٦	المجال البشري.	١-٥-١
٢٦	المجال المكاني.	٢-٥-١
٢٦	المجال الزمني.	٣-٥-١
الباب الثاني		
٣٠	الدراسات النظرية والدراسات المشابهة.	٢
٣٠	الدراسات النظرية	١-٢

٣٠	الحوكمة الرشيدة	١-١-٢
٣٠	مفهوم الحوكمة الرشيدة	١-١-١-٢
٣٣-٣١	تعريف الحوكمة الرشيدة	٢-١-١-٢
٣٤	الحوكمة من وجهة نظر الادارة	٣-١-١-٢
٣٥-٣٤	اهمية الحوكمة الرشيدة	٤-١-١-٢
٣٦	شروط تطبيق الحوكمة الرشيدة	٥-١-١-٢
٣٧	معايير وركائز الحوكمة	٦-١-١-٢
٣٨	محددات الحوكمة الرشيدة	٧-١-١-٢
٣٩	الأطراف الفعالة في حوكمة المؤسسات	٨-١-١-٢
٤٠	النظريات الرئيسية لحوكمة المؤسسات	٩-١-١-٢
٤١	الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات	١٠-١-١-٢
٤٢-٤١	اهداف الحوكمة	١١-١-١-٢
٤٣	جودة اتخاذ القرار	٢-١-٢
٤٤	مفهوم جودة اتخاذ القرار	١-٢-١-٢
٤٥-٤٤	أهمية استخدام ادارة الجودة في المؤسسات الرياضية	٢-٢-١-٢
٤٥	المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية	٣-٢-١-٢
٤٦	فوائد إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية	٤-٢-١-٢
٤٧-٤٦	اتخاذ القرار	٥-٢-١-٢
٤٨-٤٧	تعريف اتخاذ القرار	٦-٢-١-٢
٤٨	أهمية اتخاذ القرارات	٧-٢-١-٢
٤٨	أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية	٨-٢-١-٢
٤٩	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	٩-٢-١-٢
٥٠	مراحل عملية جودة اتخاذ القرارات	١٠-٢-١-٢
٥١	طبيعة جودة اتخاذ القرار	١١-٢-١-٢
٥١	عناصرهامه للحصول على الإجماع عند إتخاذ القرار	١٢-٢-١-٢
٥٣-٥٢	الاتحاد العراقي المركزي لألعاب المضرب (تنس) ،	١٣-٢-١-٢

	منضدة ، ريشة ، سكواش)	
٥٤	مفهوم الميزة التنافسية	٣-١-٢
٥٥	تعريف الميزة التنافسية	١-٣-١-٢
٥٧	أهمية الميزة التنافسية	٢-٣-١-٢
٥٨	أنواع الميزة التنافسية	٣-٣-١-٢
٥٨	أهداف الميزة التنافسية	٤-٣-١-٢
٥٩	خصائص الميزة التنافسية	٥-٣-١-٢
٦٠	الدراسات المشابهة ومناقشتها.	٢-٢
٦٠	دراسة بن زعدة حبيبة (٢٠١٩).	١-٢-٢
٦١	دراسة فؤاد بوزيري وفيروز عزيز (٢٠١٩).	٢-٢-٢
٦٢	دراسة كريم مهلهل كريم (٢٠١٨).	٣-٢-٢
٦٣	دراسة عبد الكريم علي ناجي (٢٠١٧)	٤-٢-٢
٦٤	مروه حسام اسماعيل هيبه (٢٠١٩).	٥-٢-٢
٦٥	دراسة كريمة كندري (٢٠١١).	٦-٢-٢
٦٧	دراسة يوسف اسماعيل فلاح خريس (٢٠٢٠)	٧-٢-٢
٦٨	دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥)	٨-٢-٢
الباب الثالث		
٧٣	منهجية البحث واجراءاته الميدانية.	٣
٧٣	منهج البحث.	١-٣
٧٣	مجتمع البحث.	٢-٣
٧٥	عينة بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية	٢-٢-٣
٧٦	الوسائل والأجهزة والأدوات المستعملة في البحث.	٣-٣
٧٦	الوسائل المستعملة في البحث.	١-٣-٣
٧٦	الأدوات والاجهزة المستعملة.	٢-٣-٣
٧٧	إجراءات بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي	٤-٣
٧٧	إجراءات البحث الميدانية.	١-٤-٣

٧٧	تحديد متغيرات البحث.	٢-٤-٣
٧٧	المقاييس المستخدمة في البحث.	٣-٤-٣
٨٦-٧٧	بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية.	١-٣-٤-٣
٨٧	التجربة الاستطلاعية لمقياسي الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية.	٢-١-٣-٤-٣
٨٧	تطبيق المقياسين على عينة البناء.	٣-١-٣-٤-٣
٨٨	التحليل الإحصائي لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية.	٤-١-٣-٤-٣
١٠٥	الأسس العلمية لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية.	٥-١-٣-٤-٣
١٠٧	الصورة النهائية للمقياسين.	٦-١-٣-٤-٣
١٠٨	مقياس جودة اتخاذ القرار.	٢-٤-٤-٣
١٠٨	الأسس العلمية لمقياس جودة اتخاذ القرار.	٣-٤-٤-٣
١٠٩	تحديد صلاحية فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار.	٥-٤-٤-٣
١١١	تطبيق المقاييس الثلاثة على العينة الرئيسية.	٦-٤-٤-٣
١١٢	الوسائل الإحصائية	٥-٣
١١٤	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.	٤
١٢١-١١٤	عرض نتائج متغيرات البحث الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار وتحليلها	١-٤
١٢٤-١٢٢	عرض نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار وتحليلها.	٢-١-٤
١٢٥	عرض نتائج نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لأعضاء الاتحادات على درجة جودة اتخاذ القرار وتحليلها.	١-٣-٤
١٢٥	استخراج مؤشرات نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لمتغير الحوكمة الرشيدة على درجة الميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار.	١-٣-١-٤

١٢٦	استخراج قيم معاملات معادلة الانحدار المتعدد.	٢-٣-١-٤
١٣٢	مناقشة النتائج.	٢-٤
الباب الخامس		
١٤٤	الاستنتاجات والتوصيات.	٥
١٤٤	الاستنتاجات.	١-٥
١٤٥	التوصيات.	٢-٥
المصادر العربية والأجنبية		
١٤٦	المصادر.	١
١٥٤-١٤٧	المصادر والمراجع العربية.	٢
١٥٧-١٥٥	المصادر الأجنبية.	٣
٢٢١-١٥٩	الملاحق.	
A-E	ملخص الاطروحة باللغة الانكليزية.	

تثبيت الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
٦٩-٦٠	يبين جميع الدراسات المشابهة بمتغيرات البحث.	١
٧٤	يبين افراد مجتمع البحث الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب.	٢
٧٩	يبين قيمة (٢كا) المحسوبة لبيان صلاحية مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة.	٣
٨٠	يبين قيمة (٢كا) المحسوبة لبيان صلاحية مجالات مقياس الميزة التنافسية.	٤
٨٣	يبين عدد مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة وعدد فقرات كل محور.	٥
٨٣	يبين مجالات مقياس الميزة التنافسية وعدد فقرات كل محور.	٦
٨٤	يبين قيم (٢كا) المحسوبة لتحديد صلاحية كل عبارة من فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة.	٧
٨٥	يبين قيمة (٢كا) المحسوبة لتحديد صلاحية فقرات مقياس الميزة التنافسية	٨
٩٢-٨٩	يبين القدرة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة المطبق على عينة البناء.	٩
٩٣	يبين الفقرات المستبعدة من مقياس الحوكمة الرشيدة وبحسب المحور الذي تنتمي اليه.	١٠
٩٥-٩٣	يبين القدرة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الميزة التنافسية.	١١
٩٦	يبين الفقرات المستبعدة من مقياس الميزة التنافسية وبحسب المحور الذي تنتمي اليه .	١٢
٩٧	يبين قيم معامل الارتباط (R) بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه مقياس الحوكمة الرشيدة.	١٣
٩٩	يبين قيم معامل الارتباط (R) بين درجة كل فقرة بدرجة المحور الذي تنتمي اليه لمقياس الميزة التنافسية.	١٤
١٠١	قيم معامل الارتباط (R) بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الحوكمة الرشيدة.	١٥
١٠٢	قيم معامل الارتباط (R) المحسوبة بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الميزة التنافسية.	١٦

١٠٣	يبين نتائج معامل الارتباط بين درجات مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة والدرجة الكلية للمقياس.	١٧
١٠٤	يبين نتائج معامل الارتباط بين درجات مجالات مقياس الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمقياس .	١٨
١٠٦	يبين معامل الثبات لمقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية بطريقة التجزئة النصفية.	١٩
١٠٧	يبين ثبات المقياس بطريقة معادلة الفاكرونباخ.	٢٠
١٠٩	يبين قيمة (كا) المحسوبة لبيان صلاحية مجالات مقياس جودة اتخاذ القرار.	٢١
١١٠	يبين قيم (t) المحسوبة لتحديد صلاحية كل فقرة من فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار.	٢٢
١١١	يبين معامل ثبات مقياس جودة اتخاذ القرار بطريقة التجزئة النصفية.	٢٣
١١١	يبين ثبات المقياس بطريقة معامل الفاكرونباخ	٢٤
١١٤-١٢١	يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الالتواء العزومي والوسط الفرضي والقيمة التائية لمتغيرات الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار لدى اعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب في العراق.	٢٥
١٢٢-١٢٤	يبين معامل الارتباط بين الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار لاعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب.	٢٦
١٢٥	يبين مؤشرات أنموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد.	٢٧
١٢٦	يبين قيم الخاصة بمعاملات معادلة الانحدار المتعدد	٢٨

تثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
١٥٩	يبين أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين أجريت الباحثة معهم المقابلات الشخصية.	١
١٦٠	استبيان لاستطلاع آراء الخبراء والمختصين في تحديد مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة .	٢
١٦٣	استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد مجالات مقياس الميزة التنافسية .	٣
١٦٦	استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد مجالات مقياس جودة اتخاذ القرار.	٤
١٦٨	يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين أعمدتهم الباحثة في تحديد مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار.	٥
١٧٣	يبين فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته الأولية.	٦
١٨٠	يبين فقرات مقياس الميزة التنافسية بصيغته الأولية.	٧
١٨٥	استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد مقياس جودة اتخاذ القرار.	٨
١٩٢	يبين أسماء الخبراء والمختصين الذين اعتمدتهم الباحثة في تحديد صلاحية فقرات الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار.	٩
١٩٣	يبين مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته المعدلة.	١٠
١٩٨	يبين مقياس الميزة التنافسية بصيغته المعدلة.	١١
٢٠٧	يبين مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته النهائية (المطبق على عينة التطبيق).	١٢
٢١٢	يبين مقياس الميزة التنافسية بصيغته النهائية (المطبق على عينة التطبيق).	١٣
٢١٦	يبين مقياس جودة اتخاذ القرار بصيغته النهائية (المطبق على عينة التطبيق)	١٤

الفصل الأول

١-التعريف بالبحث :

١-١ مقدمة البحث وأهميته.

٢-١ مشكلة البحث.

٣-١ أهداف البحث.

٤-١ فرضيات البحث.

٥-١ مجالات البحث.

١-٥-١ المجال البشري.

٢-٥-١ المجال الزمني.

٣-٥-١ المجال المكاني:

١ - التعريف بالبحث

١-١ مقدمة البحث وأهميته :

شهدت الإدارة الحديثة العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة العميقة في الحياة على مستوى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ؛ بسبب الكم الهائل من المشاكل الإدارية والأزمات التي مرت بها أكثر المؤسسات الرياضية مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة حضت بأهتمام كبير ساعدت على خلق بيئة عمل تعاونية ألا وهو مفهوم الحوكمة الرشيدة والذي يستند الى سيادة القانون والشفافية والنزاهة الأمر الذي زاد من قدرتها على العمل ومواجهة التطورات وذلك من خلال تبني أساليب علمية مناسبة تلائم مع ظروف والامكانيات المتاحة من أجل توجه أدوات العمل من أفراد وامكانيات تخدم المصلحة العامة وقد كان للحوكمة فعالية ملحوظة في المؤسسات والمنظمات الدولية بعد حدوث سلسلة من الانهيارات الاقتصادية في كثير من دول العالم مما أدى الى رفع قدراتها على مواجهة التحديات التي تمر بها .

أن تطور الرياضة في اي بلد يعتمد اولاً واخيراً على التخطيط العلمي الذي يستخدم الكثير من العلوم والمعارف بوعي كامل لإرساء مقومات البناء الرياضي وتقديمه على اسس قوية وصلبة ومن هذه العلوم ما هو في التخصص العام والدقيق في التربية البدنية والرياضية كعلم النفس والتدريب و الفلسفة والطب الرياضي والإدارة الرياضية وغيرها من العلوم الأخرى ليساهم كل حسب محتواه في تحسين صورة الواقع الرياضي والوصول به الى تحقيق الاهداف، والبعض من المختصين وضع لمبادئ الإدارة عموماً والإدارة الرياضية خصوصاً أهميه بالغة في التقدم والرقي في هذا المجال.

ومع تطور مفهوم الحوكمة بشكل كبير في عصرنا الحالي أصبح دارجاً في المؤسسات الرياضية والتي تمثل مدخلاً أساسياً لاستخدامها في تحقيق التميز التنافسي والجودة في الأداء الإداري فهي تمثل مجموعة من القواعد والقوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق التميز والجودة في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات ارياضية .

الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الحديثة التي شاع استعمالها في الوقت الحاضر نتيجة لثورة المعلومات التي أحدثت تغييرًا كبيرًا في النظام الدولي والتي حولت إلى قرية كونه سهّلت انتقال المعلومات وتبادلها بشكل سريع و من دون أي معوقات , واكتسب موضوع الحوكمة والإصلاح السياسي أهمية متزايدة، إذ شاع استعمالها بشكل واسع وأصبحت جزءًا أساسيًا في السياسات والتوجهات للدول والمنظمات الدولية، كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء لتحقيق طموحات المواطنين فيها لتوفير التنمية الشاملة وادامتها. حسب رأي الباحثة أن مفهوم اتخاذ القرار هو مفهوم مهم جدا وهو صلب وعنصر رئيسي من عناصر العملية الإدارية ، وفي التخطيط يجب ان نتخذ قرار في التنظيم يجب ايضا ان نتخذ القرار والرقابه والتوجيه لذلك هي الفرشة الرئيسية التي لا يمكن للمدير ان يقوم باي عملية بدون اتخاذ قرار لذلك نجد أن الادارة السيئة هي غير قادرة على اتخاذ قرارات صائبة لذلك يجب أن تكون لدينا فكرة واضحة عن عملية جودة اتخاذ القرار ، ايضا ان نتعرف على ظروف اتخاذ القرار ونماذج صنع القرار ،فمفهوم القرار هو "أختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين وليست كل القرارات المتخذة تحقق المأمول ولكن ينبغي ان تتسم هذه القرارات بقدر عالي من الجودة في تحقيق ما وجدت من أجله .

مما سبق تكمن أهمية البحث في التعرف على جوانب مهمة هي (الحوكمة الرشيدة ، الميزة التنافسية ، جودة اتخاذ القرار) لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق أذ ان مصطلح (الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية) تعد من المتغيرات الحديثة لم يتم التطرق إليها بشكل وافي وكافي في مجال التربية الرياضية بالرغم من أهميتها والأهمية تمكن في الجدوى والفائدة من هذا العمل وتنعكس على عمل أعضاء المؤسسات الرياضية في الاتحادات المركزية لألعاب المضرب في العراق وتطوير مستواهم وتحقيق الانجاز في مجال الادارة ، لذا فنحن بحاجة الى دراستها ومعرفة علاقتها بالمتغيرات الاخرى ومدى نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى اعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.

٢-١ مشكلة البحث

مع التطور السريع الذي يشهده العالم والنمو المتسارع واستخدام التكنولوجيا المتطورة وعصر الرقمته اصبح من الضروري مواكبة هذا التطور واللاحق بمركب التكنولوجيا واستغلال كل ما هو نافع لتطوير المؤسسات والمنظمات المختلفة التربويه وغير التربويه ومنها المؤسسات الرياضية بحيث اصبح نجاحها يمثل تطور وتقدم الدول على كافة الاصعدة الدوليه والاقليميه والمحليه. وتنطلق مشكلة الدراسة حاليا مدى أهمية الاداء الاداري وبما ينعكس على الانجازات المتحققه في المؤسسات الرياضية بشكل عام والمؤسسات المتمثله بالاتحادات ومنها الخاصة بالعباب المضرب قيد البحث ، قد يكون هذا الاهتمام بالجوانب الادارية ؛ بسبب تبني هذه المؤسسات اسس ادارية وبرامج لقيادة وحوكمة ادارية ناجحة ، مما يستدعي تغييراً اساسياً وجذرياً في عملياتها الادارية والتنظيمية ، واصبح استخدام اساليب حديثه في ادارتها فدور الحوكمة الرشيدة ضرورياً وشرطاً اساسياً لنجاح الاعمال فتطبيق الادارة والحوكمة الرشيدة لن يجدي نفعاً الا اذا تم الالتزام بقواعد الحوكمة، فالمؤسسات الرائدة تدل بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية ،حيث يعد تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات الرياضية فهذا يؤدي الى تحسين أداء العاملين في المؤسسات ،لذا فإن هذه الدراسة سوف تتناول الحوكمة التي تعتبرها العديد من المؤسسات الرياضية مفتاح الحصول على التسيير الجيد والفعال لدى مواردها البشريه بما يخدم نجاحها الإداري ، فحوكمة المؤسسات الرياضية تعتبر من المواضيع التي تلقي اهتمامات وابحاث كثيرة من طرف المسيرين خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة حيث اصبح اهتمام المسيرين منصب في كيفية إيجاد القاعدة الأساسية لتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.

كما ويظهر دور مفهوم الميزة التنافسية والذي يعد ثورة حقيقة في عالم الإدارة على المستوى الاكاديمي والعملي. فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كمفهوم (داخلي) او كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن اصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية الخارجية لتحقيق التفوق المستمر للأنظمة والمؤسسات الرياضية وغير الرياضية ، وعلما يحرص رؤساء هذه المؤسسات الرياضية والاتحادات حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على استثمار اقصى الجهود وتحقيق افضل النتائج للوصول الى درجة التميز التنافسي للمؤسسات الرياضية والمتمثلة بالاتحادات والاندية الرياضية ، ولنا ان نتخيل كيف ان عملاً كهذا يحتاج الى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والابداع والابتكار.

٣-١ أهداف البحث

- ٤- بناء وتطبيق مقياس الحوكمة الرشيدة ومقياس الميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
- ٥- أعداد مقياس جودة اتخاذ القرار لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
- ٦- التعرف على واقع (الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق).
- ٧- التعرف على علاقة الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
- ٨- التعرف على علاقة الميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية في جودة اتخاذ القرار.
- ٩- إيجاد نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب في جودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية.
- ١٠- التنبؤ بالميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراف بدلالة الحوكمة الرشيدة.

٤-١ فرضيات البحث:

- ٤- يتمتع الاتحاد المركزي من وجهة نظر أعضاء الاتحادات المركزية على درجة من الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية .
- ٥- وجود علاقة ارتباط معنوية للحوكمة الرشيدة لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب وبين جودة اتخاذ القرار.
- ٦- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب وبين الحوكمة الرشيدة.
- ٧- وجود نسبة مساهمة للحوكمة الرشيدة لدى أعضاء الاتحادات المركزية في جودة اتخاذ القرار.

٨- وجود نسبة مساهمة للميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لالعب المضرب في الحوكمة الرشيدة.

٥-١ مجالات البحث :-

١-٥-١ المجال البشري: أعضاء الاتحادات المركزية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب في العراق (تنس، ريشة ، طاولة ، سكواش).

٢-٥-١ المجال المكاني : مقرات الاتحادات المركزية والفرعية في محافظات العراق لالعب المضرب.

٣-٥-١ المجال الزمني : للمدة من ٢ / ٢ / ٢٠٢١ ولغاية ٢٣ / ٥ / ٢٠٢٢.

الفصل الثاني

٢-الدراسات النظرية والدراسات المشابهة.

١-٢ الدراسات النظرية.

١-٢ الدراسات النظرية

١-١-٢ الحوكمة الرشيدة.

١-١-١-٢ مفهوم الحوكمة الرشيدة.

٢-١-١-٢ تعاريف الحوكمة الرشيدة.

٣-١-١-٢ الحوكمة من وجهة نظر الادارة.

٤-١-١-٢ اهمية الحوكمة الرشيدة.

٥-١-١-٢ شروط تطبيق الحوكمة الرشيدة.

٦-١-١-٢ معايير وركائز الحوكمة.

٧-١-١-٢ محددات الحوكمة الرشيدة.

٨-١-١-٢ الأطراف الفعالة في حوكمة المؤسسات.

٩-١-١-٢ النظريات الرئيسية لحوكمة المؤسسات.

١٠-١-١-٢ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات.

١١-١-١-٢ اهداف الحوكمة.

٢-١-٢ جودة اتخاذ القرار.

١-٢-١-٢ مفهوم جودة اتخاذ القرار.

٢-٢-١-٢ أهمية استخدام ادارة الجودة في المؤسسات الرياضية.

٣-٢-١-٢ المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية.

- ٤-٢-١-٢ فوائد إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية.
- ٥-٢-١-٢ اتخاذ القرار.
- ٦-٢-١-٢ تعاريف اتخاذ القرار.
- ٧-٢-١-٢ أهمية اتخاذ القرارات.
- ٨-٢-١-٢ أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية.
- ٩-٢-١-٢ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- ١٠-٢-١-٢ مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- ١١-٢-١-٢ طبيعة اتخاذ القرار.
- ١٢-٢-١-٢ عناصرهامه للحصول على الإجماع عند إتخاذ القرار.
- ١٣-٢-١-٢ الاتحاد العراقي المركزي لألعاب المضرب (تنس ، منضدة ، ريشة ، سكواش)
- ٣-١-٢ مفهوم الميزة التنافسية.
- ١-٣-١-٢ تعاريف الميزة التنافسية.
- ٢-٣-١-٢ أهمية الميزة التنافسية.
- ٣-٣-١-٢ أنواع الميزة التنافسية.
- ٤-٣-١-٢ أهداف الميزة التنافسية.
- ٥-٣-١-٢ خصائص الميزة التنافسية.
- ٢-٢ الدراسات المشابهة ومناقشتها.
- ١-٢-٢ دراسة بن زعدة حبيبة -٢-١ (٢٠١٩).
- ٢-٢-٢ دراسة فواد بوزيري و فيروز عزيز (٢٠١٩).
- ٣-٢-٢ دراسة كريم مهلهل كريم (٢٠١٨).
- ٤-٢-٢ دراسة عبد الكريم علي ناجي (٢٠١٧).

٢-٢-٥ دراسة مروة حسام اسماعيل هيبية (٢٠١٩).

٢-٢-٦ دراسة كريمة كندري (٢٠١١).

٢-٢-٧ دراسة يوسف اسماعيل فلاح خريس (٢٠٢٠).

٢-٢-٨ دراسة راشد أبراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥).

الفصل الثاني

٢- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة :

١-٢ الدراسات النظرية :

١-١-٢ الحوكمة الرشيدة :

١-١-٢-٢ مفهوم الحوكمة الرشيدة

أن مصطلح الحوكمة يعني " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ،وقد ارتبط هذا المصطلح بالتفكير نحو تطبيقها الفعلي ،بعد أنجاز أزمة الأسواق المال في شرق آسيا عام ١٩٩٧ ، وكانت محل اهتمام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في باريس ، التي أصدرت مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات ومعايير الحوكمة ، كما تم اعتماد هذا المبدئ من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام ١٩٩٩ تحت أسم (الإدارة الرشيدة).

وتعود جذور فكرة الحوكمة الى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو، حيث طرحوا افكارًا توحى بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تحقق الا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام الى العقل الرشيد (١).

أن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات تعود الى عدة قرون مضت ، في حين يشير البعض الى ان مصطلح حوكمة المؤسسات ظهر في بداية السبعينات حيث قادت التحقيقات في فضائح (watergate) الى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد لعام ١٩٧٧ ، والتي تضمن فقرات محددة حول ضرورة ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها.

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت في التجاوزات الإدارية والمالية ، كشفت هذه الأزمات والأنهيارات عن أنماط من الفساد الإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحضى بأهمية خاصة ، ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وأرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي ، حيث

(١) عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات في الجامعة، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٢.

شكل أنهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الأنهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك (٢).

اذ يعد مفهوم الحوكمة الرشيدة من المفاهيم المعقدة وغير محددة بمفهوم جائق ويعود ذلك لتباين عملياتها واختلاف جهات النظر حيال معاييرها واتساع نطاقها كما نجده سرعان ما اخذ يتطور بالتزامن مع تطور المنظمات وتغير البيئات بمرور الوقت وبالتالي اخذ ابعادًا متعددة لما فيه من حفظ واستدامة لموارد المؤسسة ، كما يعتقد أن الحوكمة تتحدد بالوسائل التي يتم من خلالها توجيه موارد المؤسسة بالشكل الصحيح وكيفية ادارتها لغرض الحفاظ على سمعتها وصيانة قيمها وحتى ان البعض يرجع منشأ التمسك بمفهوم الحوكمة قد يعود اسسًا الى ادبيات (نظرية الوكالة) عندما حل مفهوم الفصل بين الملكية والإدارة، بعدما اصبح من الصعب التصديق بأن الإدارة بوصفها (كوكل) ستظل دائمًا تحسن التصرف لصالح المساهمين من حملة الأسهم بوصفهم (كمالكين) (٣) .

٢-١-١-٢ تعاريف الحوكمة الرشيدة :-

وبذلك فإن الحوكمة تعني مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الإداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الإداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية (٤).

الحوكمة لغة : بوزن (فوعلة) وعلى هذا الوزن وردة امثلة كثيرة في اللغة العربية ،الى أن لفظة الحوكمة محدد، وهو ناتج للمصطلح الانكليزي corporate goveranace هي حوكمة الشركات وقد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية في أواخر عام ٢٠٠٢ عام، وقد أستحسنه عدد من متخصصين اللغة العربية ومن بينهم مركز الدراسات اللغة في جامعة العربية الأمريكية بالقاهرة ،ومادة الكلمة في اللغة (الحكم) وتدور على فصل والمنع ويعني كذلك الأنضباط والسيطرة.

(٢) الأمين نسبة : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ، جامعة الشهيد ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير القسم العلوم المصرفية ،دراسة حالية مذكرة مقدمة لاكمال دراسة الماجستير الأكاديمي، ٢٠١٥، ص٣.

(٣) Sabandar, Sita Yubeline & Tawe, Amiruddin & Musa, Chaild Imran(2018): The Implementation of 17 Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia) , EDUCATION Vol.39(#02).

(٤) مجموعة مؤلفين : أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ،مركز ابو ضبي للحوكمة، ٢٠١٥، ص ٦.

الحوكمة اصطلاحاً : تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل مصطلح عن وجه النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية Ifc الحوكمة بأنها "هي نظام متكامل الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (٥) .

الحوكمة أجرائياً : "هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات الرياضية ، وهي تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والعاملين وتحتم المعايير أو المبادئ ، وقد عرفها محمد مجدي شوشة "بأنها اتجاه أداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال أرساء مبادئ الأفصاح والشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الأداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة (٦) .

وتعرف الحوكمة أو الإدارة الرشيدة ايضاً " على أنها النظام الذي يجري من خلال إدارة المؤسسات والتحكم بأعمالها ، أما مفهومة في القطاع العام فيقصد به تعزيز مفهوم المشاركة والشفافية والرؤية الاستراتيجية وتعزيز سلطة القانون " (٧)

ويشير حسن أحمد الشافعي الى أن حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين الآخرين ، كما أنها توضح القواعد والأجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها (٨) .

(٥) فؤاد بوزيدي و فيروز عزيز : دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ،دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس،ص١٣٠ .

(٦) محمد مجدي شوشة : تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية ،جامعة أسيوط ، ٢٠٠٩ .

(٧) عبد الله وعبد الله كريم : الحوكمة والإدارة الرشيدة - إدارة الإصلاح في المنطقة العربية ، بيروت شركة المطبوع للتوزيع والنشر ، ٢٠٠٩ ، ص١٤ .

(٨) حسن أحمد الشافعي : الحوكمة في التربية البدنية وعلوم الرياضية ،دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ،٢٠١٥، ص ١٣٩ .

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة المؤسسات ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (٩).

وهناك من يعرفها بأنها "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لأدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالأشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين(١٠).

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسات وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ (١١).

على ضوء ذلك لاحظت الباحثة أن مصطلح الحوكمة الرشيدة عباره عن مصطلح حديث ، على كافة المستويات في إدخاله على نطاق عملها ، ومن ضمنها المؤسسات الرياضية، وقد تضمنت نضاماً يحتوي مقياساً جديداً للإدارة ، ومؤشرات جديدة حول أساليب رقابية ناجحة تمنع أي طرف في التأثير بصفة سلبية على أنشطة الاتحادات أو المؤسسات ، ومن ثم ضمان التطبيق الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الاطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الايجابي لتلك المؤسسات .

ومن خلال التعاريف السابقة عرفت الباحثة أن الحوكمة الرشيدة هي نظام لمجموعة من المبادئ والقواعد التي تعمل على تحقيق توازن المصالح بضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسات من إدارة واصحاب المصالح والمساهمين لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

٢-١-١-٣ الحوكمة من وجه نظر الإدارة:-

٩) Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

١٠) (البنك الأهلي المصري : أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.

١١) محمد حسن يوسف : محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ٢٠٠٧، ص ٥.

"في نظر الإدارة تعد الحوكمة الرشيدة هي واجبات ومسؤوليات مجلس إدارة المؤسسات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح. كذلك هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة ووضع التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسات، وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وبأستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة، والسعي لضمان إدارة المؤسسات بفعالية" (١٢).

أما من وجهة نظر الباحثة فالحوكمة الرشيدة لديها معايير هي: الجودة والأداء الجيد وإدارة الوقت، وغيرها وهذه توجد عند كل دوائر الدولة ومؤسساتها بمعنى لا يمكن استخدام الروتين والديمقراطية والأداء الغير صحيح نستخدم الحوكمة الرشيدة لكي نحصل على أداء عالي وعليه نحافظ على الموارد البشرية والمالية والمادية وغيرها.

٢-١-١-٤ أهمية الحوكمة الرشيدة:

أكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة برزت أعقاب الأنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الأوانة الأخيرة والتي منيت بها العديد من المؤسسات العالية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي للشركات كعلاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال، حيث اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل النزاعات بطريقة فعالة فضلاً إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة وتؤدي اتباع الحوكمة الرشيدة للمؤسسات إلى خلق الاحتياط اللازم ضد

^{١٢} (بهاء الدين سمير علام : أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية، بحث مقدم لدراسة الأستثمار، مركز المديرين المصري، ٢٠٠٩، ص ٦.

الفساد وسوء الإدارة ومنع تشجيع الشفافية في الحياة الإدارية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (١٣).

كل هذا استرعى الأهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتأكيد أهميته التي برزت آثاره واضحة من خلال تحقيقه للمنافع الآتية:-

- توفر حوكمة الشركات قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم و المستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم

- الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل: حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم(١٤).

- تحسين إدارة المؤسسة وقيمة أسهمها وتحقيق العدالة والنزاهة في جميع تعاملات وعمليات المؤسسة(١٥).

- قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق جميع الأطراف المستفيدين في المؤسسة مثل: حملة الأسهم، المقرضين والعاملين ... إلخ.

- توفير الشفافية والدقة والوضوح في جميع القوائم المالية التي تصدرها المؤسسة من أجل زيادة ثقة المستثمرين والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات (١٦).

"وايضاً مما سبق يتبين مدى أهمية تطبيق الحوكمة الجيدة في تطوير اداء المؤسسات الرياضية وإرساء قيم النزاهة والشفافية والأهتمام بالجانب البشري فضلاً عن تحقيق آلية ناجحة لبناء نظام اقتصادي يكفل للمنظمة العمل على المستوى المطلوب وهذا ما شددت على أهميته المبادئ الأساسية للحركة الأولمبية الدولية اذ تقول الإقرار بممارسة الرياضة في إطار المجتمع والمنظمات الرياضية ضمن الحركة الأولمبية والتي لها الواجبات والالتزامات المتأصلة في الاستقلالية،والحرية في التأسيس ووضع القواعد التي تحكم الرياضة وتحدد هيكلها

^{١٣} علاء فرحان طالب وايمان شيجان المشهداني : الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، ط١، دار صفاء للنشر ، عمان ، ٢٠١١، ص٣٣.

^{١٤} (مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات(جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها)، ط١. عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ ، ص٢١٨.

^{١٥} (د ، م : بحوث وأوراق عمل، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦ ، ص١٤٨.

^{١٦} (سيد عبد الرحمن عباس بله: دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية ، م جلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، ١٢(٢٠١٢)، ص ٥٧ - ٥٨.

وادارتها، والتمتع بحق إجراء انتخابات حرة بعيدة عن أي تدخل خارجي والمسؤولية في ضمان تطبيق الإدارة الجيدة" (١٧).

أما من حيث وجهة نظر الباحثة فإن أهمية الحوكمة الرشيدة هي نظام عمل على المؤسسات أن تعمل بها لأنها تعني الإدارة والقيادة الرشيدة الفعالة وعدم تطبيقها في المؤسسات أو الاتحادات المركزية والاتحادات الفرعية لالعاب المضرب في العراق لا يعني أنها تحتاج الى قانون لإقرارها ومن ثم تنفيذها وتطبيقها ، لذلك على كافة المؤسسات تطبيقها لأنها تعني المشاركة في صنع القرار والشفافية والأداء الأفضل وأن اختلفت المسميات (الحوكمة الرشيدة) مع بعض المسميات القديمة الا انها تصب في كأس واحد وهي (الإدارة الناجحة والقيادة الفعالة) وبدعم تطبيقها هو خلل في المؤسسات وليس المفهوم أو المصطلح.

٢-١-١-٥ شروط تطبيق الحوكمة الرشيدة :-

ان تطبيق الحوكمة في الدول ومؤسساتها تتطلب توفر عددا من الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملائمة لإرساء دعاء الحكم الرشيد وتكون الإداة الرئيسية لإصلاح البيئة السياسية وتحقيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية، لذلك ينبغي توفر اشتراطات أهمها :- (١٨)

١- أن عملية التحول لتطبيق الحوكمة الفعالة ينبغي ان تكون ضمن رؤية شاملة للمؤسسة أو الشركة يتفق عليه الفاعلون في المؤسسة من قيادة عليا وقيادة تنفيذية ومستفيدون من الخدمات التي تقدمها، تنبثق عنها استراتيجيات وجملية من الأهداف لإحداث التغيير المطلوب.

٢- توفر إرادة التغيير الشامل عبر عناصر الحوكمة، فضلاً عن قيادة تؤمن بالتغيير ومقتنعه بالحوكمة لإحداث لتغيير وتصحيح المسار.

٣- وجود ضمانات حقيقية تكفل تقليل المخاطر وفق ما تقضي به القوانين النافذة في تلك المؤسسات ،وبما يحقق مستويات عالية من الشفافية، ويمنع الفساد الذي يشكل أكبر التحديات أمام الاستقرار والنمو الاقتصادي.

٤- الاستقرار السياسي وغياب العنف، إذ يشكل الاضطرابات السياسية والأمنية تحدي حقيقي.

^{١٧} (كريم مهلهل كريم : واقع الحوكمة الإدارية وفق مبادئها الدولية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٨، ص٣٢.

^{١٨} (مجموعة مؤلفين : تطبيقات الحوكمة في الإدارة اللببية ، المنظمة اللببية للسياسات والاستراتيجيات ، طرابلس ، ٢٠١٦، ص٤.

٢-١-١-٦ معايير وركائز الحوكمة :-

ان توفر بيئة العمل التنموية تتطلب تطبيق معايير وركائز الحوكمة لتحقيق أهداف الدولة وتشمل تلك المعايير يأتي:-^(١٩)

١- **الشفافية** : وتعني العلنية والافتتاح في مناقشة الموضوعات ،وحرية تداول المعلومات في المجتمع والتخلي عن الغموض ،وتساعد الشفافية في تداول المعلومات وتحقيق العدالة والمساواة والرؤية السليمة عبر تقديم الحقائق للمجتمع.

٢- **المساءلة** : وتشمل المساءلة جانبيين هما : التقديم والمحاسبة، عبر تفعيل دور المؤسسات السياسية، والمؤسسات الرقابية ، في تعزيز النزاهة في الإداء وتطبيق الخطط التنموية.

٣- **التمكين** : وتعني توسيع قدرات الأفراد،ومساعدتهم على التطوير والتنمية.

٤- **المساواة** : المقصود بها هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية،ومساءلة مجلس الإدارة وحصصة من توزيع الأرباح.

٥- **المشاركة** : وتأخذ عدة صور،منها المشاركة في العملية السياسية والمشاركة المجتمعية في التنمية الاقتصادية وفي تنفيذ استراتيجياتها.

٦- **مكافحة الفساد** : ويعني القضاء على سوء استخدام الموقع الوظيفي من أجل تحقيق مكاسب خاصة.الذي يتم عبر شراء الولاء وتجنيب التابعين وشخصنة الخدمات والمصالح وهو ما يتسبب في إحداث فجوة حقيقية بين الأغنياء والفقراء في المجتمع مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الفقر والبطالة في المجتمع.

٧- **سيادة القانون** : اذ ان سيادة القانون تعد اداة لتوجيه سلوك الأفراد نحو حوكمة بيئة العمل السياسية والاقتصادية والخدمية بهدف منع تعارض مهام المسؤولين فيما بينهم وبين المؤسسات والمواطنين من جهة اخرى،وان تتسم القوانين بالوضوح في التطبيق وبما يعزز العدالة في مختلف جوانب بيئة العمل.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ، وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت

^{١٩} (ياسين ميسر فتحي ومحمد ميسر فتحي : **الحوكمة ودورها في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة** ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد ١٢ ، العدد ٢٨ ، ٢٠١٩ ، ص١٨٦.

كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير.

٢-١-١-٧ محددات الحوكمة الرشيدة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ-المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، فضلا إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص^(٢٠).

^{٢٠} (نعيمة يحيأوي وحكيمة بوسلمة : دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الداء المالي للشركات ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والأداري، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٠٨ .

ب-المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (٢١).

٢-١-١-٨ الأطراف الفعالة في حوكمة المؤسسات :-

أن العلاقة بين أطراف حوكمة المؤسسات تؤثر على نظام الحوكمة ،حيث تعد هي التي تجدد مدى نجاح أو فشل تطبيقها ،وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي :

١- **المساهمون** : يمثل المساهمون حملة الأسهم ويقومون بتوفير وتقديم رئيس مال للمؤسسات مقابل الحصول على ارباح المناسبة لأستثماراتهم وتعظيم قيم المؤسسات على المدى الطويل ،كما يحق لهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم حيث ان حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة العليا لأدارة المؤسسات ضمن القوانين والسياسات المطلوبة يساهم على تحقيق أهدافهم.

٢- **مجلس الإدارة** : يمثل المساهمون والأطراف الأخرى يقوم بأختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة أعمال المؤسسات اليومية ،كما يقوم ايضاً بممارسة الرقابة على ادائهم والقيام برسم السياسات العامة للمؤسسات والحفاظ على حقوق المساهمين.

٣- **الأدارة** :هي الجهة المسؤولة في المؤسسة عن تقديم التقارير والتوضيحات الخاصة بالأداء الفعال الى مجلس الإدارة ،كما انها مسؤولة عن تنظيم ارباح المؤسسات وزيادة قيمتها،أضافة الى أنها المسؤولة عن إيصال المعلومة للمساهمين بكل شفافية ونزاهه كما أنها تعد حلقة وصل بين بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسات (٢٢) .

٤- **أصحاب المصالح** :لا يعتبر المساهمون الطرف الوحيد الدائن في المؤسسات لأن تعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها لا تكفي اذ لم تكن ملبية لحاجات اصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسات ،وأصحاب المصالح هم مجموعة أطراف لديهم مصالح داخل

^{٢١} (محمد ياشن غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، ورقة حبشية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، ٢٠٠٩، ص ١.

^{٢٢} (أنس محمود الطرمان، "دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحاكمية المؤسسية في الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩، ص ٢٧.

المؤسسات كالدائنين والموردين والعمال ويعتبر وجود هذه الأطراف في المؤسسات مهم جدًا لأنهم يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسات على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات كما أنه بواسطتهم تستطيع الإدارة والمساهمين تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للمؤسسات فالدائنون لهذا دور هام في تحديد الالتزام بالحاكمية المؤسسية من حيث مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة (٢٣).

٩-١-١-٢ النظريات الرئيسية لحوكمة المؤسسات

نشأت حوكمة المؤسسات من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركة لتلافي النفاض والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، ومن أهم النظريات :-

١- نظرية الوكالة :- نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقيّة أصحاب

المصالح في المؤسسات وفق مبدأ الاختبار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منفعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للمؤسسات الرياضية متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة بصرف النظر اذ ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب مصالح آخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات .

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح وذلك من خلال نظريتها الى المؤسسات على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسات الرياضية من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفصيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى (٢٤) .

٢- نظرية أصحاب المصالح :- يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز موضوعات

الإدارة وذلك لكونه يمثل علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الأعمال، والذي بدون إدارته بشكل مناسب قد يعيق بقائها وأستمرارها، ففي المرحلة الأولى للرأسماليه عندما كانت الفردية أو العالية للمنظمة تمثل قاعدة عامة شائعة فإن تعريف المشروع عد ككل أو كيان تقتصر منفعته على المالكين وأن كل الأطراف التي تشترك للوصول الى ذلك، من الموقف ان لا تطالب

(٢٣) أمينة فدأوي، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة

الفرنسية المسجلة بمؤشر"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، ٢٠١٣، ص.٤٤

(٢٤) مهدي شرقي: مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري،

المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية المالية، العدد ٢٠١٥، ص ١٠٣، ١٣٨.

بشيء سوى التعويضات المالية المتفق عليها مقدّمًا، وأما في الوقت الحاضر، فإن الموقف قد تغير تمامًا إذ أن الملكية في منظمات الأعمال وخصوصًا الكبيرة منها يتم التعامل معها في موقع المؤسسات والذي عادة ما تم تجزئته بين عدد كبير من أصحاب الأفراد والذين تكون لديهم حصص صغيرة ولا يملكون قوة نفوذ أو تأثير على مؤسساتها.^(٢٥)

٢-١-١-١٠ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات :- (٢٦)

١- السلوك الأخلاقي : هو ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني والتوازن في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالمؤسسات والشفافية عند عرض المعلومات.

٢- الرقابة والمساءلة : يقصد بها تفعيل دور المصالح كالهيئات الاشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف المباشر للأشراف والرقابة .

٣- إدارة المخاطر : وضع نظام لإدارة المخاطر والأفصاح عنها وأيصالها لأصحاب المصالح .

٢-١-١-١١ أهداف الحوكمة:-

تهدف الحوكمة الى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة والتأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان وجود الهياكل الإدارية ومراجعة الإداء المالي حتى تتمكن من محاسبة المقصرين وان تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق الرقابة^(٢٧).

أن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو تغيير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة المؤسسات تجري وفقاً للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي الى تقليل أخطائيات الفساد وسوء الإدارة الى أقل حدٍ ممكن وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يأتي :-

(٢٨)

- تحقيق المخاطر التي يمكن أن تواجه الشركة إلى أقل حد.

^{٢٥} حمزة رملي وأسماويل زحوط : دور العلاقات مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات

الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٢، ص٥.

^{٢٦} الهام يحيأوي وليلي بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ٠٥ (٢٠١٤) ص٦٢.

^{٢٧} سحر سلمان حسن : دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز إداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٩، ص٥.

^{٢٨} محمد عبد الحليم عمر، " حوكمة الشركات "، ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد اهل كامل لاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٥، ص ٠٨.

- تعزيز ورفع مستوى الأداء للعمال.
 - تحقيق فرص مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات، لتحقيق رقابة فعلة ومستقلة.
 - تحقيق أفضل وضع تنافسي للمؤسسات.
 - تحقيق الشفافية والعدالة ومنع الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
 - تطوير وتحسين ومساعدة اصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطور تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
 - العمل على محاربة التصرفات الغير مقبولة سواء كانت في الجانب الإداري أو المالي أو الاخلاقي.
- وعموما فإن الحوكمة تعمل على أيجاد بيئة أعمال صالحة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير والتقدم والحياة الطيبة التي أساسها الأيمان والعمل الصالح.

"وفي هذا الصدد قامت الكثير من الدول وفي مراحل متقدمة من محاولات حثيثة في تطوير آليات واهداف الحوكمة بالشكل الذي من شأنه الأرتقاء بالأهداف حيث قامت اللجنة الأولمبية الأسترالية عام ٢٠٠٢ بدراسات وبحوث عميقة بهذا الشأن المتعلق بالحوكمة وقد تلخصت بثلاث جوانب رئيسية وهي:-^(٢٩)

- ١- ضمان أن المؤسسة تطور اهدافها وتوجيهاتها الاستراتيجية.
- ٢- ضمان أن مجلس الإدارة يراقب أداء المؤسسات لتحقيق أنجاز هذه الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- ضمان أن مجلس الإدارة يعمل بما يخدم مصالح الأعضاء والجهات الشريكة.

٢-١-٢ جودة اتخاذ القرار :

^{٢٩} (اللجنة الأولمبية الدولية: إدارة المنظمات الأولمبية الدولية،ترجمة اللجنة الأولمبية القطرية،٢٠٠٧،ص٤٥.

إن إدارة الجودة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة والتي تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة , فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين, وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة على إنها (فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات) لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل. أما في مجال العمل الرياضي بأن مفهوم إدارة الجودة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (٣٠).

أن التقدم العلمي والتكنولوجي في وقتنا الحالي أوجب تناول مفهوم الجودة بمعاني مختلفة لأختلافات الاتجاهات العلمية من مثل المفاهيم الإدارية والتربوية ومنها في مجال التربية الرياضية ، ولما أن هذا المجال عالما متنوعا لذا أصبحت له أبعاد جديدة ومتشعبة (٣١) لمفهوم الجودة في الجانب الرياضي بأهدافها ديناميكية (٣٢) أذ تعد معياراً لأعلى مستوى الأداء الرياضي وفيها يتم الحكم بمعرفة فيما تتوفر الخدمات المقدمة في الوقت المحدد والمواصفات اللاحقة بها ، وعليها يمكن القول أن الجودة الرياضية لا يمكن ان تتحقق من تلقاء ذاتها إنما من خلال سبل عملية تخطيط وجودة السياسة الرياضية وان تكون بسيطة وسهلة التطبيق في وقت تكون عمليات محددة الوظائف والأهداف على أن تترجم هذه العوامل في إطار قابل للتطبيق ومن هذا ما بينه معهد المقياس البريطاني على أن إدارة الجودة هي الفلسفة الإدارية التي تشمل كافة النشاطات المنظمة من خلالها يتم تحقيق الاحتياجات وتوقعاتهم بطريقة الاستخدام الأمثل للطاقات بدافع مستمر للتطوير (٣٣).

(٣٠) <http://physical.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=14&cid=27045>

(٣١) مأمون دراركة وطارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠، ص ٨٥.

(٣٢) Dilworth, James B: Operation management) Design Planing and Control of manufacturing and services Design, 1992.p. 609

(٣٣) طلال محمد علي وآخرون : مجلس ضمان الجودة الدليل الإرشادي لتطبيق ضمان الجودة، كربلاء ، مطبعة جامعة كربلاء ، ٢٠١٠، ص ١٠.

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" "والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً ، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل^(٣٤)).

٢-١-٢-١ مفهوم جودة اتخاذ القرار :-

إن الجودة هي ليست نتاج الصدفة لكنها تأتي بالدرجة الأولى نتيجة للجهود الإنسانية الذكية ولقد وردت عدة تعريفات لإدارة الجودة وكلها اتسمت بالموضوعية والشمول ، والتي نتناولها فيما يلي :

عرفت بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل المديرون والموظفون مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت^(٣٥). على الرغم من ان التطور العلمي المعاصر أضى مهتما بهذا المفهوم –الجودة- الا أن هذه الكلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (Qualities) ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحيته^(٣٦). وتعرفها هيئة المواصفات البريطانية (BSI) انها مجموع الصفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء أرواء الاحتياجات الملحة والضرورية^(٣٧).

٢-٢-١-٢ أهمية استخدام إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية: (٣٨)

- حتى تستمر المنافسة الرياضية في مجال الأنشطة الرياضية المختلفة.
- لنمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية والإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة
- الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الوطنية والدولية.
- تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضي والمؤسسات الرياضية المختلفة.

^{٣٤} (محمد بن مكرم بن علي ابن منظور : معجم لسان العرب ، ط ٦ ، ج ٢ ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤٥ .

^{٣٥} (عزيز كريم وناس : جودة اتخاذ القرار وفقاً للخبرة الشخصية بدلالة موقع الضبط وانماط القيادة الرياضية لدى حكام كرة القدم ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى جامعة بابل كلية التربية الرياضية، ٢٠١٠ ، ص ٧ .

^{٣٦} (طاهر رجب قدا : المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، دمشق ، دار الحصاد ، ١٩٩٧ ، ص ٧٧ .

^{٣٧} (محمد عبد الرزاق ابراهيم : إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٦٠ .

^{٣٨} (حسن عبد الله باشوية ومحمد أحمد عيشوني : المجلة العربية للجودة وأفضل الممارسات والتميز ، مؤسسة فيليبس للنشر ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ٢٠١٢ ، ص ٨ .

- للاحتفاظ و جذب المستفيد من الممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- لتحقيق وتحسين عامل الربح.

ولكي تتحقق جودة المؤسسات الرياضية ينبغي مراعاة تطوير أسلوب الإدارة، وذلك بالبعد عن الطرق التقليدية في الإدارة، وتحقيق الجودة الشاملة لا يتم بتطبيق الأساليب الإدارية التقليدية التي تركز أساساً على التدرج الهرمي للسلطات، وإعطاء الأولوية لعملية الرقابة والسلطة لإصدار الأوامر وإتباع الصيغ الرسمية فقط، وتكليف العاملين بما لا يتناسب مع طاقاتهم، وحرمانهم من تحمل المسؤولية، وعدم القدرة على الابتكار والتجديد، والرقابة على الأداء دون الاهتمام بجودة نوعية الإنجاز، وجميع هذه العوامل السلبية هي السائدة الآن في معظم مؤسساتنا للأسف الشديد.

٢-١-٢-٣ المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية : (٣٩)

- ١- عدم التزام الإدارة العليا.
- ٢- التركيز على اساليب معينه في ادارة الجودة وليس على النظام ككل.
- ٣- عدم مشاركة جميع حصول العاملين في تطبيق إدارة الجودة.
- ٤- عدم انتقال التدريب الى مرحلة التطبيق.
- ٥- تبني طرق واساليب لادارة الجودة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسات الرياضية.
- ٦- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
- ٧- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

٢-١-٢-٤ فوائد إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية :- (٤٠).

- ١- زيادة الثقة والتعاون مع المجتمع.
- ٢- تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- ٣- زيادة كفاءة الإداريين والمدربين واللاعبين ورفع مستوى إدايتهم.
- ٤- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.
- ٥- زيادة الوعي بالانتماء الى المؤسسة الرياضية من قبل الأعضاء والمجتمع.

^{٣٩} (حسن عبد الله باشوية ومحمد أحمد عيشوني: مصدر سبق ذكره، ٢٠١٢، ص ١١.

^{٤٠} (محمود داود الربيعي : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العراقية ، الأكاديمية الرياضية العراقية ،كلية المستقل الجامعة ،قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة،العراق، ٢٠٢٠.

- ٦- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين والعمل بروح الفريق الواحد لضمان تحسين التواصل لكل أقسامها وبمختلف مستوياتها بفعالية.
 - ٧- زيادة الاحترام والتقدير لها محلياً والاعتراف بها عالمياً.
 - ٨- الإرتقاء بمستوى اللاعبين بإعتبارهم أحد متطلبات المؤسسة الرياضية.
 - ٩- النظرة الشمولية والأبتعاد عن التجزئة بين عناصر العمل الرياضي.
 - ١٠- زيادة حركة ومرونة المؤسسات في تفاعلها مع المتغيرات وقدراتها على النمو المتواصل.
 - ١١- زيادة الربحة وتحسين أقتصاديات المؤسسة الرياضية نتيجة الإستفادة من الوقت والجهد والأموال بأفضل صورة.
 - ١٢- توفير البيئة الداعمة للأبداع والتميز والأبتكار وصقل المواهب.
- ٢-١-٥ اتخاذ القرار :-**

كلمة القرار هي كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر ،فأخذ القرار نوع من السلوك ،يتم اختياره بطريقة معينة ،تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى (٤١).

ويرى بعض الباحثين أن جودة اتخاذ القرار هي عملية إصدار حكم ،فيعرفه (هاريسون) "أنه عمليه عقليه تنطوي على إصدار الحكم بإختيار أنسب السلوكيات في موقف معين، كما أشار الى أن عملية جودة اتخاذ القرار تتم بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي تقود الى تحقيق الأهداف" (٤٢).

أن أهتمام علم النفس بجودة اتخاذ القرار حديثه نسبياً حيث ظهرت أول بوادرها في عرض شامل لنظريات اتخاذ القرار وذلك في مجلة التقارير النفسية عام ١٩٥٤ (٤٣).

"ويشير العلماء أن معظم القرارات التي يتخذها الفرد تكون مهمه وبسبب هذه الأهمية الآثار التي تلقى بظلالها على الفرد وعلى الأفراد المرتبطين به كأسرته أو زملائه بالعمل أو رفاقه بالدراسة لذا فإن جودة اتخاذ القرار الجيدة تعد واحده من أهم العوامل التي تؤثر على توافق

^{٤١} (بلايك وجيمس متريك : كيف تكون مديراً ناجحاً ، ترجمة عبد الحكيم ثابت ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص٣.

^{٤٢} Harrison. A. F & Bramson. R.M. (1982): Styles of thinking, strategies for asking question, making, decision, and solving, Actor Press, N.Y, USA.

^{٤٣} (المليجي ، حلمي : علم النفس المعرفي وتطبيقاته العمليه ، دار العلوم ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص١٢٣.

الفرد النفسي والاجتماعي والمهني والأكاديمي وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار تنال حظاً وافراً من البحوث والدراسات لما لها من أهمية في حياة الفرد أولاً والأسره ثانياً والمجتمع ككل"^(٤٤).

حيث تعد عملية جودة اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهله واضحه ويشير الباحثون الى انه على الرغم من ان اتخاذ القرار هي عملية معرفية الا أن الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية إضافة للعوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على جودة اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر^(٤٥).

وعملية جودة اتخاذ القرار تعد علم خاص له أصوله وقواعده المنهجية ولهذه العمليه مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الأنسب من خلال اختيار البديل الأنسب في الظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد^(٤٦).

٢-١-٢-٦ تعاريف اتخاذ القرار :-

"أن كلة القرار تعني أن العقل يحدد أو ينهي أو يحل مشكلة ما أو يستقر على رأي ما ،ويطلق مصطلح متخذ القرار على الشخص الذي يكون بموقع القوة أو السلطة"^(٤٧). وتعد التعاريف لعملية جودة اتخاذ القرار وكان لكل منه وجه خاصه حيث يشير الزهراني أن جودة اتخاذ القرار "هي عملية المفاضله بين البديلة والمتاحة ،واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة"^(٤٨). ويشير زاهر أن عملية جودة اتخاذ القرار "هي عملية عقلية موضوعية، لأختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة"^(٤٩).

القرار لغة : هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف ،كما عرف القرار على انه يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل –الأحسن من بين عدة طرق أو مسلك أو مناهج أو حلول متكافئة ...

^(٤٤) (أسعد يوسف : فن صناعة القرار ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥٦ .

^(٤٥) (قطامي يوسف : علم النفس التربوي النظرية والتطبيق ، ط١، دار وائل للنشر ،الأردن ، ٢٠١٠ ، ص ٣١٢ .

^(٤٦) Bensuk(2005): Decision and it's relationship with thinking stays, journal of educational psychology, vol26, U.S.A. ، ٢٠٠٥. P2.

^(٤٧) Jones,NR,The Decision making pocket book ritish library cataloging in publication data, London, England.,٢٠٠٤،P4.

^(٤٨) (الزهراني سلطان بن عاشور: التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة طلاب الكليات المهنية، محافظة جدة ، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى ،جدة ، السعودية ٣٠٠٨ ،ص٧.

^(٤٩) (زاهر ضياء الدين : تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الاساسي ، المركز القومي للأمتحانات ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٦ ،ص١٧

القرار اصطلاحاً: "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" بعد وايضاً "هو اختيار أحسن البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"^(٥٠) ، والقرار يعرف ايضاً "بأنه الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو موقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة ، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد لإجراءات التنفيذ"^(٥١).

وقد عرفت الباحثة ان جودة اتخاذ القرار هي عباره عن مجموعة من العناصر الرئيسية للعملية الإدارية ، أو هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين ، حيث يتخذ الأفراد في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتبادلة في أهميتها ومداهها الزمني.

٢-١-٢-٧ أهمية اتخاذ القرارات :-

تتبع أهمية جودة اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا فضلاً إلى أن موضوع جودة اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

٢-١-٢-٨ أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية:-

- ١- تعد القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- ٢- تلعب القرارات الإدارية دوراً حيوياً وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم.
- ٣- تؤدي عملية جودة اتخاذ القرار دوراً مهماً في تجسيد، تكيف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة.
- ٤- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية جودة اتخاذ القرار دوراً هاماً في تجميع المعلومات للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
- ٥- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل

^(٥٠) (إبراهيم عبد العزيز شيجا : إصول الإدارة العامة ، منشأ المعارف للنشر والتوزيع ، مصر ، ١٩٩٣ ، ص ٣٤١ .

^(٥١) (محمد شمحات : المدخل لعلم الإدارة العامة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ٢٠١٠ ، ص ٩٨ .

مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع المواقف والضغوط مستقبلاً بصورة حسنة.

٦- تعد القرارات الإدارية ميداناً واسعاً للرقابة الإدارية (٥٢).

٢-١-٢-٩ العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار :- (٥٣)

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:-

العوامل البيئية الخارجية : هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:-

١- **العوامل الاقتصادية :** هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار الى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

٢- **العوامل السياسية والتنظيمية :** هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

٣- **العوامل الثقافية :** هي العوامل المتعلقة بالغة والدين والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.

٤- **العوامل التكنولوجية :** هي العوامل المتمثلة بالمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة واتصالات الخ.

العوامل الخارجية : هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي :-

٥- حجم المنظمة.

٦- القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

٧- الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

٨- العلاقة بين مدراء الأقسام أو الإدارات.

^{٥٢} (آمنه مسغوني وسهيله شويه : آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الإداء الوظيفي ،دراسة ميدانية بشركة توزيع

الكهرباء والغاز وسط-الوادي،مذكره متقدمة لأستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير ،٢٠١٥،ص٣٨-٣٩.

^{٥٣} (نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط١، الاردين ،٢٠٠٩، ص٣٩٣-٣٩٤.

تأثير متخذ القرار نفسه : هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في احيانا أخرى ، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل :

٩- العوامل السيكولوجية الداخلية : والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.

١٠- العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والعادات.

٢-١-٢-١٠ مراحل عملية جودة اتخاذ القرارات:-

إن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة معروفة ومتفق عليها، الأختلاف قط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، وبمدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المؤسسات .

وتتكون مراحل عملية اتخاذ القرار من سبع مراحل وهي :- (٤٥)

١- تعريف المشكلة وتحديدها.

٢- تحليل المشكلة.

٣- تحديد أو تنمية الاستراتيجيات البديلة "بدائل حل".

٤- تقييم الاستراتيجيات البديلة.

٥- اختيار الاستراتيجية المثلى "اتخاذ القرار".

٦- تنفيذ الاستراتيجيات.

٧- التقييم والرقابة على التنفيذ.

والإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً سديداً لعملية اتخاذ القرارات بصورة رشيدة معقولة وبعد أن يكون القرار رشيداً أو معقولاً يتم اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف، فالقرارات الناجحة هي التي تميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح الأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني ايضاً انه من الضرورة أن يكون متخذ القرار لديه مصادر

ومعلومات مستمرة ومحدثة، ولا شك أن لنظم المعلومات دوراً مهماً للغاية في مراحل اتخاذ القرارات (٥٥).

٢-١-٢-١١ طبيعة جودة إتخاذ القرار :- (٥٦)

١- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطاً دائماً بالتوتر والمشاعر الغير طيبة شأنه في ذلك شأن كافة التنظيمات في المجالات الأخرى.
٢- من الأهمية أن يكون قائد العمل واعياً لكافة الخيارات المطروحة أمامه في إتخاذ القرار وكذلك لأساليب اتخاذها، لذا كان على القائد الرياضي أن يكون متأكداً من العناصر الآتية:-

- أن يكون متأكداً دائماً مما يحاول أن يحققه من إتخاذ القرار.
- أن يكون واعياً للنتائج المختلفة التي يكن أن يفسر عنها القرار.
- الشخصيات أو الجهات المطلوب إشتراكها في إتخاذ القرار إذا ما كان ذلك ضرورياً.
- الوعي بالصلاحيات المطلوبه لإتخاذ القرار.
- توقيت إتخاذ القرار.

٢-١-٢-١٢ عناصر هامه للحصول على الإجماع عند إتخاذ القرار:- (٥٧)

- الأستماع جيداً من أجل الفهم من الأستماع من أجل تقييم أو رفض ما يقوله الآخرون.
- تجنب المناقشة من أجل المناقشة، ولكن حاول أن تكون مقنعاً إذا ما رأيت أنك على حق.
- محاولة النظر الى ما يقوله الآخرون على أنها فرص لتوضيح وجهات نظرهم، أكثر من كونها آراء معارضة لرأيك.
- تشجيع الآراء والمشاركات المرموقة، بإحضار أو إضافة بعض النقاط الى المناقشة وعدم النظر إلى الآراء على أنها غير ذات قيمة.
- أظهر دائماً المسؤولية في الحوار الدقيق بين نفسك والآخرين.
- لخص في نقاط ما تم التوصل إليه.
- حاول الوصل الى حل وسط.

٢-١-٢-١٣ الاتحاد العراقي المركزي لألعاب المضرب (تنس ، منضدة ، ريشة ، سكواش) :

تؤدي الاتحادات الرياضية دورًا مهمًا ولا سيما المركزية منها في تطوير المستويات كافة للحركة الرياضية، فيقع على عاتقها الألعاب الرياضية ومسؤولياتها والعمل على تطويرها من اسفل الهرم الى قمته ولأهمية العمل الملقى على الاتحاد المركزي الذي يحتاج الى جهود كبيرة لابد من توافر المستلزمات ووجود صلاحيات ولوائح قانونية ونظم ادارية تسهل عملية التخطيط والتنظيم له بحيث يتم الألتزام بها من كافة الجهات المعنية لتسير العملية الادارية من مراقبة واشراف على الجهات المرتبطة بها.

كل هذ من شأنه تسهيل القيام بمهمة تشكيل الاتحادات الفرعية وفرقها الرياضية التي تخضع بصورة مباشرة للتخطيط والاشراف من قبل الأتحاد المركزي الخاص بها.^(٥٨)

"حيث يعرف الاتحاد المركزي بأنه " هو الاتحاد الذي يتم الاعتراف به من قبل اللجنة الأولمبية والوطنية وتقبلها عضواً فيها ضمن تلك اللجنة، وتمارس دورها بإدارة أنشطة اللعبة المعنية بها بصورة فعالة ويكون هذا الاتحاد منظم في الاتحادات الدولية المعترف بها من قبل اللجنة الأولمبية الدولية وتذعن في جميع الجوانب الى الميثاق الأولمبي وقوانين اتحادات الدولة اذ يتكون الاتحاد من مراكز الشباب والاندية التي توافق على انضمامها الجهات الإدارية والهيئات الرياضية المختصة باللعبة بقصد تنسيق هذا النشاط والعمل على رفع المستوى الفني للعبة.

اذ تم تأسيس الاتحاد المركزي لالعاب المضرب من ثمانية اعضاء هم رئيس الاتحاد، الامين المالي، امين سر، وخمسة اعضاء اخرين بلقب عضو يتم انتخابهم من بين مرشحي الاندية والمؤسسات بأشراف الهيئة المشرفة على الانتخابات المشكلة بأمر من رئيس اللجنة وتعرف فيما بعد بالهيئة المشرفة.

"يحق للاتحاد المركزي لالعاب المضرب اتحادات فرعية خاصة به في اي محافظة اذ يرتبط الاتحاد الفرعي بالاتحاد المركزي من النواحي الماليه والفنية والادارية ويشترط لتأسيس الاتحادات الفرعية وجود عدد من النواحي الرياضية أو المؤسسات ذات الطابع الرياضي التي تحتوي على الفرق الرياضية بحيث لا يقل عددها عن (٣) انديه رياضية تابعة للاتحاد المركزي فتكون ذات فرق رياضية لها نشاط في اللعبة ، اذ يحق لأي من النوادي والمؤسسات التي

^{٥٨} عادل فاضل واخرون: دليل الإدارة الرياضية ، بغداد، مؤسسة تامر العصامي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص٥٥-٥٦.

تمارس بفريق واحد في الأقل فعالية رياضية من اختصاص اتحاد رياضي الانتماء لهذا الاتحاد" (٥٩).

لذا يعد التنس من الرياضات التنافسية والتي تتكون من مهارات كثيرة ، والتي يمثل إتقانها أهمية كبيرة في القدرة على الأداء الجيد ، والتنس من الرياضات ذات المهارات المفتوحة ، فهناك اختلافات متعددة عند كل أداء ، مما تجعل اللاعب لا يمر بالمراحل الاتية : (التحديد ، القرار ، الحركة ، الاسترجاع). (٦٠)

حيث تعد كرة الطاولة من الالعاب التي انتشرت انتشارًا واسعًا في أنحاء العالم ، فهي تلعب في كل قارة وكل دولة وكل مدينة بل وايضًا في كل قرية ، فهي لعبة سهلة الأداء غير مكلفة فهي لا تتطلب مساحات شاسعة لممارستها وقت الفراغ والمتعة والترفيه وايضًا أداءها سهل رخيص التكاليف مما يساعد على انتشارها لممارستها لقضاء وقت الفراغ والمتعة والترفيه وايضًا لأكتساب اللياقة فحركتها تتطلب قدر كبير من المرونة وخاصة مرونة رسخ اليد والجذع ، وايضًا تتطلب قوة وقدرة لعضلات الرجلين والجذع للتحركات السريعة والقوية للقدمين أثناء اللعب ، ولاعب تنس الطاولة لا بد أن يمتاز بسرعة البديهة والذكاء وسرعة رد الفعل والقدرة على فهم المنافس في قوته وضعفه والسرعة في إدراك المواقف لاتخاذ القرار المناسب في الوقت والمكان المناسب ، وهي تمثل قمة التحدي والإثارة ، ذلك أنها تتطلب حركات غاية في الدقة ومتعددة ضمن ارضية مغلقة وصغيرة إذا ما قيست بأرضيات الملاعب الأخرى هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن صغر حجم المضرب والكرة يمثل تحديًا أكبر للاعب ، حيث تتميز الريشة الطائرة بأنها لعبة متغيرة الظروف والمواقف فالجهد مختلف من لحظة الى أخرى ، فضلًا الى التباين والتأوب وعدم الاستمرارية في الاداء والقدرات الحركية وهذا يتطلب بشكل كبير العانصر البدنية والخطوية والنفسية ولكن المهارية لها دور كبير في الريشة الطائرة لذلك لا بد من معرفة المهارات الأساسية وكيفية ادائها ، اما بالنسبة للأسكواش تعد من الرياضات التي تتطلب قدر عالي من اللياقة البدنية والمستوى المهاري وإن اتقان المهارات يعد عاملا مهما في رفع الاداء وتحقيق الفوز للاعب (٦١).

^{٥٩} (تقى محمد صالح : دراسة تحليلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى الاتحاد العراقي المركزي للتنس ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٨ ص ٢٥-٢٦ .

^{٦٠} (مايلي ، ديف : المرجع المتقدم للمدربين ، الاتحاد الدولي للتنس الارضي ، ٢٠٠٢ ، ص ٨٩ .
^{٦١} (ضياء محمد حسين ابو شومر : بناء مستويات معمارية لبعض المهارات الأساسية في العاب المضرب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، ٢٠٢١ ، ص ٢٨ .

لذا تسعى اتحادات العاب المضرب (تنس - ريشة - منضدة - سكواش) الى التميز وتحقيق التفوق في إدارة الحوكمة والميزة التنافسية وذلك من خلال تبني الأساليب والافكار الجديدة ، إذ لاحظت الباحثة نتيجة الخبرة البسيطة الحاجة الى عنصرالحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية والجودة في اتخاذ القرارات ضمن الخطط المستقبلية في إدارة الاتحادات المركزية لالعاب المضرب إذ لا يمكن التكهن بمستوى توافرها لدى القائمين عليها ، لذا سعت الباحثة على بناء مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية واعداد مقياس جودة اتخاذ القرار لتطوير سير العملية الإدارية لادارة الاتحادات التي تتطلب من القائمين عليها بالتعامل الفعلي الكفو فضلاً عن امتلاكهم الاستعدادات المتمثلة بالخبرات والقدرات والمهارات الإدارية وتوظيفها التوظيف الأمثل من خلال الإداريين الذين لديهم الصفات الكافية والموهبة والفكر المتجدد لتلافي المعوقات وحل المشكلات التي تعاني منها اتحادات العاب المضرب في العراق.

٣-١-٢ مفهوم الميزة التنافسية

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى CHAMBERLIN سنة ١٩٣٩، لكن إرجاعه إلى SELZNICK سنة ١٩٥٩، الذي ربط الميزة بالمقدرة ،بعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف SCHENDLE و HOFE الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسات الرياضية مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد وبعد ذلك جاء DAY سنة ١٩٨٤، ثم M.PORTER سنة ١٩٨٥، فوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ،حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية REED و Defillipi سنة ١٩٩٠^(٦٢).

يشغل مفهوم التميز التنافسي مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية وأقتصاديات الأعمال ، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع متطلبات الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم (porter) مفهوم الميزة التنافسية " هي أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال

^{٦٢} (حسن علي الزعبي : أثر نظم المعلومات الاستراتيجية الحديثة في تحقيق التفوق التنافسي، عمان، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير من ١٢-١٤، ٢٠٠٣.

هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها" (٦٣)، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

"يعتبر مفهوم التميز التنافسي ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والأدارين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق". (٦٤)

١-٣-١-٢ تعريف الميزة التنافسية :

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين سنحاول عرض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص الى تعريف عام لهذا المصطلح يعرفها (loger ansoff) على أنها خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج – سوق يتجه للنمو فهي تهدف الى التعريف بصفات خاصة يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية قوية" (٦٥).

أن هذا التعريف يشمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ؛ حيث تتمثل في خلق واحداث موقع تنافسي جيد في المؤسسات والأندية مقارنه بالمنافسين في باقي المؤسسات بشكل متفوق.

حسب شارل هيل وجاريت جونز " أن المؤسسات تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الرياضة". (٦٦) يركز هذا التعريف أن التميز التنافسي ترتبط بمدى قدرة المؤسسات والاندية على تحقيق أهداف تكون عادة أعلى من الأرباح في مؤسسات معينة ولفترة زمنية طويلة.

⁶³ Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985.

^{٦٤} مدونة الدكتور صنهات العتيبي : <http://blogs.kuc.edu.sa/sunhat> ، ٢٠٠٠.

⁶⁵)Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

^{٦٦} (شارل هيل؛ جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٨، ص: ١٨٣.

يعرفها آخر على أنها "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسات من عرض تميز تنافسي يسمح لها بتحقيق الاهداف بين الاداريين والعاملين فيها" (٦٧). بناء على هذا التعريف فإن التميز التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسات والاندية من عرض أهداف تنافسيه تسمح لمؤسسات بتحقيق نتائج مميزة .

ويعرفها (نبيل مرسي خليل) بأنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسات يتم تحقيقها في حال اتباع استراتيجية تنافسية مميزة.(٦٨) أن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر التميز التنافسي الا وهو ؟استراتيجية التنفس ؛أذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية معينة أما من خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أو من خلال تميز الإداريين وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة ، تعرف ايضاً على أنها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المؤسسات والأندية والخدمات التي تقدمها" (٦٩).

على العكس التعريف السابق الذي ركز على الاستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية ،وفقاً لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسات والأندية التفوق على منافسيها ؛ بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر كفاءة ،وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسات دون منافسيها.

وتعرف الميزة التنافسية "بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسات الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد الأكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (٧٠)

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية هي " عامل مهم لتحقيق النجاح وهي ما يميز المؤسسات عن غيرها ويصبح من مسببات الرغبة المستمرة لدى المرتاديين للتعامل مع هذه المؤسسات رغم من المسائل الحثيثة والمستمرة للمنافسين للحصول عليه فإن قيام المؤسسات بخدمات لا تقدم

67) Charlene Rowena van Zyl, Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006, P.19.

٦٨) بيل مرسي خليل،: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٦، ص: ٣٩-٤٠.

69) Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy4076947>, 13 May 2010, P.1

٧٠)الدكتور منصورى الزين: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، أستاذ محاضر، جامعة سعد، حلب، الجزائر، ص٢٨.

المؤسسات المنافسة لها أو لا تستطيع تقديمه أو قيام المؤسسات بتقديم ما يقدمه ولكن بتكلفة أقل أو قيامها بتقديم ما يقدمه المنافسون ولكن بجودة أعلى.

٢-٣-١-٢ أهمية الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة للمنظمات لتحقيق أهدافها التي تطمح إليها ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي :-

١- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع^(٧١).

٢- تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار، لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وان المنافسين على علم كامل لها. Macmillan (Tampot, 2000: 89) & وهذا يتناغم مع ما ذهب إليه (Porter) "أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة"^(٧٢).

٣- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث منها ضمن الإستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول انه (يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية)^(٧٣).

٤- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها، وبما يعني انه سيكون لها زبائن أكثر رضى وولاءً قياساً

⁷¹⁾Whitehill, Martin, " Knowledge –Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage ", Long Range Planning, vol. (30), 1997.٦٢٥،

^{٧٢} (صالح, خضير مهدي, " تقويم البرامج التدريبية:دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء ", المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد ١, العدد ٢, كانون الأول, ٢٠٠١, ص٦٩.

⁷³⁾ Lynch, Richard , " Corporate Strategy " 2nd Ed, Prentice–Hall, New Jersey, 2000.١٥٣،

بالمنافسين، لما يجعل زبائنها اقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (٧٤).

٢-١-٣-٣ أنواع الميزة التنافسية

أولاً :- ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمؤسسة ما يمكن ان تحقق ميزة التكلفة الأقل اذا كان هيكل تكاليفه المتعلقة بالانشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين بمعنى تحقق المؤسسات ميزة التكلفة الأقل في حال ما اذا كان تكاليف أنشطتها أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

ثانياً :- ميزة التميز : يمكن أن تتميز المؤسسات عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المرتادين للمؤسسات يتعلقون بها(٧٥) بمعنى أن تحقيق المؤسسات للتميز التنافسي يتم عندما تكون قادرة على تقديم خدمات بمواصفات متميزة من خلالها يدرك الاعاملين والاداريين ان المؤسسات والاندية تقدم شيئاً منفرد يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وادارك العميل.

٢-١-٣-٤ أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الى درجة الميزة التنافسية بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها:- (٧٦)

- ١- إيجاد ثقافة تركز بالقوة على الإداريين.
- ٢- تحسين الثقة واداء العمل على العملاء.
- ٣- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- ٤- تحسين نوعية المخرجات.
- ٥- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ٦- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

٢-١-٣-٥ خصائص الميزة التنافسية :

⁷⁴⁾ Czepil, J., " Competitive Marketing Strategy ", Perntic-Hall, New Jersey, 1991,40.

⁷⁵⁾ Porter ME, op cit, P.119.

^{٧٦)} حاتم علي محمد خضير: **نحو أداء متميز للحوكمات - تجربة جمهورية السودان**، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكمات، جامعة ورقلة، مارس، ٢٠٠٥، ص٢-٣.

يمكن، توضيح خصائص الميزة التنافسية على النحو الآتي:- (٧٧)

- ١- أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ٢- أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ٣- أنها تنبع من داخل المؤسسات وتحقق قيمة لها.
- ٤- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسات لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ٥- تؤدي للتأثير في الإداريين وإدارتهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتنافس.
- ٦- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

^{٧٧} (بني حمدان وآخرون: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط ١، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٣٥٦.

جدول (١)

يبين جميع الدراسات المشابهة بمتغيرات البحث.

أولاً - الدراسات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة :-	
١ - ٢ - ١ دراسة بن زعدة حبيبة - ٢ - ١ (٢٠١٩) (٧٨)	١
"دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات"	عنوان الدراسة
١- معرفة مدى تبني المؤسسات قيد الدراسة لمبادئ الحوكمة ومدى تباين في ذلك. ٢- تحديد مستوى استدامة نمو المؤسسات للمؤسسات عينة الدراسة والتباين في تحقيق مؤشراتها. ٣- اختبار العلاقة بين المؤسسية بمبادئها واستمراريتها نمو المؤسسات بمؤشراتها للمؤسسات عينة الدراسة.	هدفت الدراسة
المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية	منهج الدراسة
دراسة حالية لبعض من المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل، مؤسسة الكاتمية للفلين، مؤسسة عايشي لانتاج البلاط.	عينة ومجال الدراسة
تم اعتماد الاستبانة اداة للقياس، لجمع البيانات اللازمة الى جانب اعتماد اسلوب المقابلات والمعايشة الميدانية.	اداة الدراسة
١- أظهرت نتائج التحليل الأحصائي لآراء عينة الدراسة تباينا في تبني المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمبادئ الحوكمة المؤسسية. هذه النتيجة تؤكد أن التغيير في الحوكمة الشركات مرتبط بمكافأة مجلس الإدارة ومدراء التنفيذيين، وقوة مجلس الإدارة، وشفافية المعلومات، والأطراف ذات العلاقة. فالتغيير في هذه المتغيرات يؤدي الى التباين في تطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسة الواحدة وخلال فترة زمنية محددة ناهيك عن عدة مؤسسات.	اهم استنتاجات الدراسة

^{٧٨} (بن زعدة حبيبة : دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ٢٠١٩.

<p>٢- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة تباينا في تبني المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمؤشرات استمرارية نمو المؤسسات. يمكن اسناد هذا التباين بتأكيد نتائج الدراسات السابقة .</p>	
<p>١- اتجهت الدراسة نحو حالة لبعض من المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل، مؤسسة الكاتمية للفلين، مؤسسة عايشي لانتاج البلاط. ٢- اعتمد في صياغة الاستبانة على مبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، فيما اعتمدت الدراسة الحالية قياس تم بناءه من قبل الباحثة لمقياس الحوكمة الرشيدة. ٣- الاختلاف في حجم العينة ونوعها. تم ربط متغير الحوكمة الرشيدة بمتغيرات مختلفة عن متغيرات الدراسة.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>١- اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية والاسلوب المسحي في تفسير النتائج. ٢- اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ٣- تناولت الدراسة متغير اساسي من المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة الحالية وهي الحوكمة.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>٢-٢-٢ دراسة (فؤاد بوزيري و فيروز عزيز) (٢٠١٩) :- (٧٩)</p>	<p>٢</p>
<p>"دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>١- معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية. ٢- معرفة دور تطبيق مبدأ الأفضاح والشفافية في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية. ٣- التعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.</p>	<p>هدفت الدراسة</p>
<p>التحليل الوصفي</p>	<p>منهج الدراسة</p>

^{٧٩} (فؤاد بوزيدي وفيروز عزيز : دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس ،سنة ٢٠١٩ .

العاملين في المؤسسات الجزائرية والبالغ عددهم ٤١	عينة ومجال الدراسة
استمارة استبانة لقياس متغيري البحث كليهما.	اداة الدراسة
١-توصلت الدراسة الى انه توجد علاقة بين معايير الحوكمة وتحسين أداء العاملين بمندوبية للشباب والرياضة تونس. ٢-يساهم الأفصاح والشفافية الإداري في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس. ٣-تساهم مسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس.	أهم الاستنتاجات
١-بحث ميداني منشور. ٢-طبقت الدراسة في العاملين في المؤسسات الجزائرية. ٣-الاختلاف في حجم العينة ونوعها. ٤-الاختلاف بالمتغيرات المرتبطة بمتغير الحوكمة الرشيدة.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
١-تناولت الدراسة متغير أساسي واحد من المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة الحالية وهي الحوكمة. ٢-إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. ٣-إعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
٣-٢-٢ دراسة كريم مهلهل كريم (٢٠١٨)(^{٨٠})	٢
"واقع الحوكمة الإدارية وفق مبادئها الدولية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية"	عنوان الدراسة
١-التعرف على المبادئ الاساسية الشاملة للحوكمة في اللجنة الأولمبية العراقية. ٢-تصميم وتطبيق استبيان الحوكمة الإدارية وفق المبادئ الدولية للاتحادات الأولمبية المركزية وممثلات اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية في المحافظات. ٣-التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية وفق مبادئها الدولية في اللجنة	هدف الدراسة

^{٨٠} كريم مهلهل كريم: واقع الحوكمة الإدارية وفق مبادئها الدولية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، (٢٠١٨).

الأولمبية الوطنية العراقية.	
المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية.	منهج الدراسة
أعضاء الاتحادات الأولمبية العراقية المركزية	عينة ومجال الدراسة
تم اعتماد الاستبانة اداة المقياس وكان مجتمع البحث هم أعضاء الاتحادات الأولمبية العراقية المركزية.	اداة الدراسة
١-انخفاض التطبيق ل(٥) من المحاور (من وجهة نظر المفحوصين). ٢-وجود تطبيق بالمستوى المتوسط لمحورين من محاور المبادئ الاساسية للحوكمة الجيدة.	أهم استنتاجات الدراسة
١-اتجهت الدراسة نحو أعضاء الاتحادات الأولمبية العراقية المركزية. ٢-الأختلاف في حجم العينة ونوعها.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
١-اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية والاسلوب المسحي في تفسير النتائج. ٢-طبقت في بيئة عراقية. تناولت الدراسة متغير اساسي من متغيرات التي تم تناولها بالدراسة الحالية وهي الحوكمة.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
ثانياً - الدراسات المتعلقة بالتميز التنافسي :-	
١-٢-٤ دراسة (عبد الكريم علي ناجي) (٢٠١٧):- (٨ ^١)	١
"أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية"	عنوان الدراسة
١-معرفة أثر التوجه الاستراتيجي ومحاوره الاربعة (التوجه نحو السوق،التوجه نحو الريادة،التوجه نحو التكنولوجيا،الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية والجامعات الأهلية اليمنية. ٢-تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس،سنوات الخبرة،الوظيفية) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحوكمية اليمنية والجامعات الأهلية	هدف الدراسة

^{٨١} (عبد الكريم علي ناجي : اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الاندلس للعلوم التقنية ، كلية العلوم الادارية ، إدارة الأعمال ، ٢٠١٧ .

اليمنية.	
استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمة طبيعة المشكلة.	منهج الدراسة
الجامعات الحكومية الأهلية والحكومة اليمنية.	مجتمع وعينة الدراسة
إستمارة استبانة لقياس متغير البحث.	أداة الدراسة
١- أن معظم الإدارات العليا والأكاديمية تعمل على تقديم أهدافها الشخصية عن الأهداف العامة فضلاً إلى ضعف التكامل الإداري في الجامعات الحكومية وانحرافها عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ٢- ضعف أهتمام الإدارات العليا في الجامعات الحكومية لكلاً من الإبداع، والبحث العلمي، والمكتبات والمختبرات، فضلاً الى ان الطاقة الاستيعابية للمدرجات غير كافية، وغير ذلك من البنى الأساسية. ٣- أن الجامعات الحكومية تعتمد على المركزية في صناعة القرارات فضلاً الى ضعف مشاركة العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي، وخاصة ذوي الخبرات الكبيرة منهم.	أهم استنتاجات الدراسة
١- بحث ميداني منشور. ٢- طبقت الدراسة في الجامعات الأهلية والحكومة اليمنية. ٣- الأختلاف في حجم العينة ونوعها.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
١- تناولت الدراسة متغير اساسي واحد من المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة الحالية وهي الميزة التنافسية. ٢- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ٣- اعتمدت الدراسة كأداة لجمع البيانات.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
٢-٢-٥ دراسة (مروة حسام اسماعيل هيبه) ٢٠١٩ (٨٢)	٢
الحكومة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر.	عنوان الدراسة
١- التعرف على الأطر النظرية للحكومة الرشيدة في ضوء الفكر الإداري	هدف الدراسة

^{٨٢} مروة حسام اسماعيل هيبه: الحكومة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: دراسة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية بالغردقة جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩.

المعاصر. ٢-تعرف الأطر النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية. ٣-الوقوف على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الاساسي في مصر.	
التحليل الوصفي	منهج الدراسة
مدارس التعليم الاساسي في مصر	عينة ومجال الدراسة
تم اعتماد الاستبانة اداة قياس،لجمع البيانات اللازمة الى جانب اعتماد اسلوب المقابلات .	أداة الدراسة
١-تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة ومشاركة افراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات المدرسية. ٢-الحد من الفساد المالي والإداري بمختلف أنواعه واشكاله. ٣-العمل على توظيف واستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية في إنجاز أنشطة مدارس التعليم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.	أهم استنتاجات الدراسة
١-اتجهت الدراسة نحو مدارس التعليم الاساسي بمصر بينما الدراسة الحالية اتجهت نحو اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب. ٢-الاختلاف في حجم العينة ونوعها.	نقاط الأختلاف عن الدراسة الحالية
١-اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي باسلوب العلاقات الارتباطية والاسلوب المسحي في تفسير النتائج. ٢-اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ٣-تناولت الدراسة متغيرين اساسين من المتغيرات التي تناولتها بالدراسة الحالية وهي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
٢-٢-٦ دراسة (كريمة كندري)(٢٠١١):- ^(٨٣)	٣
"دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة"	عنوان الدراسة
١-محاولة الأمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالامداد والمنافسة.	هدف الدراسة

^{٨٣} كريمة كندري: دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١١.

<p>٢- محاولة إبراز دور الامداد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الامداد.</p> <p>٣- محاولة إظهار أهمية ضرورة التسيير الجيد لانشطة الامداد للتخلص من فكرة أن هذه الأخيرة هي مجرد عملية يتم التعود على استخدامها بمرور الوقت.</p>	
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>احدى المؤسسات الانتاجية التابعة للقطاع العام.</p>	<p>عينة ومجال الدراسة</p>
<p>استمارة الاستبانة لقياس المتغيرات</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>١- تعطي المؤسسة أهمية لبعض مقترحات العملاء، حيث تعمل بشكل دائم على معالجة الشكاوى المقدمة من قبلهم، لكنها لا تقوم بتلبية رغباتهم دائما، رغم قدرتها على ذلك، فهي لا تولى أهمية لبعض الأدوار التي يمكن من خلالها تدعيم مركزها التنافسي كالترويج لمنتجاتها.</p> <p>٢- عدم وجود ثقافة وفكرة الامداد بالمؤسسات الاقتصادية، وكذلك عدم وجود المفاهيم الصحيحة للامداد وعلى كل المستويات في الوطن ، وهذا نتيجة عدم قيامها بالابحاث ومحاكاة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.</p> <p>٣- تواجد ضعف للعاملين الدوليين في مجال الأمداد، وذلك نتيجة لنقص أو ندوة مقدمي خدمات الامداد وهذا نتيجة حداثة هذه الأداة، وعدم انتشارها الا في الدول المتقدمة.</p>	<p>اهم أستنتاجات الدراسة</p>
<p>١- بحث ميداني منشور.</p> <p>٢- طبقت الدراسة في احدى المؤسسات الانتاجية التابعة للقطاع العام بينما الدراسة الحالية طبقت على مجتمع الاتحادات الفرعية بالعاب المضرب .</p> <p>٣- الإختلاف في حجم العينة ونوعها.</p>	<p>نقاط الإختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>١- تناولت الدراسة متغير اساسي واحد وهو الميزة التنافسية.</p> <p>٢- اعتمدت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>٣- اعتمدت الدراسة الأستبانة كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

ثالثاً - الدراسات المتعلقة بجودة اتخاذ القرار:-	
١	٧-٢-٢ دراسة (يوسف اسماعيل فلاح خريس) (٢٠٢٠) (^{٨٤})
عنوان الدراسة	"أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"
هدف الدراسة	١-تحديد مستوى ممارسة متغيرات الدراسة (الحوكمة وإتخاذ القرار) في الجامعات المبحوثة في الدراسة. ٢-تحديد دور الحوكمة وابعادها(مجلس الإدارة ، والإدارة العليا، والمساهمين) في عملية إتخاذ القرارات وبعديها(وفرة المعلومات، مهارات شخصية متخذي القرار).
منهج الدراسة	التحليل الوصفي
عينة ومجال الدراسة	الجامعة الأردنية.
أداة الدراسة	إستمارة الإستبانة لقياس متغيري البحث.
أهم استنتاجات الدراسة	١-تأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة،والعمل على ترشيح مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها والياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة. ٢-ضرورة وضع الخطط والاستراتيجيات الواضحة التي تهدف الى الانتقال بالجامعات لمرحلة الحوكمة وتطبيقها بشكل فعلي وعملي. ٣-ضرورة العمل على "إنشاء قاعدة معلومات تكون متاحة لأعضاء مجالس الحاكمة لما في ذلك من أثر لمساعدتهم على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة. ٤-تطوير اليات تواصل فعال بين المساهمين ومجلس الإدارة حيث يمكن للمساهمين من مناقشة القرارات والمعلومات المتوفرة.
نقاط الإختلاف عن الدراسة الحالية	١-بحث منشور. ٢-طبقت الدراسة في الجامعات الأردنية بينما الدراسة الحالية طبقت على مجتمع اعضاء الاتحادات الفرعية للاعب المضرب.

^{٨٤} (يوسف اسماعيل فلاح خريس: أثر تطبيق الحوكمة الى إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال ،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال ،كلية الأعمال،٢٠٢٠.

نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	١-التشابه بتغيرات (الحوكمة و اتخاذ القرار) بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية. ٢-بمنهجية البحث.
٢	٢-٢-٨ دراسة (راشد أبراهيم المطوع النعيمي) (٢٠١٥):- (٨ ^٥)
عنوان الدراسة	"أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار".
هدف الدراسة	١-التعرف على مساهمة نظام حوكمة المؤسسات الرياضية في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية من حيث تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في الالعاب الصيفية.
منهج الدراسة	استخدم المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية
عينة ومجال الدراسة	صانعي القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية
منهج الدراسة	استخدم المنهج الكمي واستخدم طريقة المسح الميداني
أداة الدراسة	استخدم استمارة استبانة لملائمتها لطبيعة الدراسة.
اهم استنتاجات الدراسة	١-بينت الدراسة وجود ارتباط بين تحقيق الانجازات الرياضية وكلا من المتغيرات (القيادات المؤسسية ونظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية والشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية والتشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة في المجال الرياضي والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية ودور اللاعبين الرياضيين والموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية. ٢-ثبتت من نتائج الدراسة عدم تأثير المتغيرات الشخصية على اراء العينة على كافة المحاور الا متغير الجنس وتأثيره على رأي المستجيبين في الشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية ومتغير المنصب الرياضي وتأثيره على رأيهم في الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية وتأثيرهم على تحقيق البطولات الأولمبية الرياضية.

^{٨٥} راشد ابراهيم المطوع النعيمي: أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم السياسية، سنة ٢٠١٥.

<p>١- الدراسة السابقة تم تطبيقها على صانعي القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها على اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب.</p> <p>٢- بناء مقياس للحوكمة الرشيدة.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>١- التشابه بالمنهج الوصفي.</p> <p>٢- اعتماد كلا الدراستين على استبانة لقياس متغيرات البحث.</p> <p>٣- استخدمت الدراسة السابقة متغير الحوكمة وصناع القرار بينما الدراسة الحالية استخدمت ايضاً الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

٧- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المشابهة :-

أن عرض بعض الدراسات المشابهة ساعد الباحثة في الحصول على معرفة واسعة ومفصلة عن المتغيرات التي شملتها الدراسة الحالية ، ولا سيما في تحديد أبعاد المشكلة والأهداف وإتباع الإجراءات المناسبة في إختيار العينة ومجتمع الدراسة من خلال التعمق في المنظور الفكري لموضوع الدراسة والاستعانة بما ورد فيها بهذه الجوانب والإقتداء الى بعض المصادر والبحوث التي لم تنس معرفتها والإطلاع عليها من قبل ، كما أسهمت الدراسة المشابهة وبشكل مباشر في بناء مقياس الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي واعداد مقياس جودة اتخاذ القرار، وصياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بهذه المتغيرات وذلك من خلال الإطلاع على المقاييس والاستبانات والأدوات المستخدمة في الدراسات المشابهة والذي أسهم في صياغة فقرات الإستبانة بعد إجراء التحكيم العملي لها للإطمئنان على رصانة هذه المقاييس ومدى انسجامها مع توجيهات واغراض الدراسة الحالية، كما أسهم التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بشكل مكن الباحثة من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية وأهداف وأهمية وفرضيات ونماذج الدراسات المشابهة، مع الإفادة من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسات المشابهة لتفسير انطلاقة تنطلق منها الدراسة الحالية لتكمل ما تم تأسيسه في تلك الدراسات، وقد ساعدت في تكوين رؤية واضحة نحو المشكلة البحثية من حيث تحديدها وصياغتها.

ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات المشابهة:-

- ١) من خلال الاطلاع على الدراسات المشابهة ظهر بعض التباين في طبيعة المتغيرات وحسب اطلاع وعلم الباحثة وجدت دراسة بالحوكمة في العراق ولكن بمنظور يختلف عن الدراسة الحالية اما فيما يختص التميز التنافسي فلم تجد دراسة عربية أو أجنبية شملت المتغيرات المستخدمة في التربية الرياضية في الدراسة الحالية.
- ٢) اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المشابهة في أنها تناولت شريحة مهمة لم يتم تناولها سابقاً وهي شريحة اعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب (التنس، المنضدة، الريشة ، السكواش) في جمع محافظات العراق اذ تم تطبيق المقاييس الثلاثة على اعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب لأعتقاد الباحثة بأن عدد كبير من الاعضاء يتميزون بالحوكمة والتميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار، وفي حدود اطلاع الباحثة لم تتوافر دراسة في الإدارة الرياضية عن الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي على هذه الشريحة في المجتمع.

(٣) على الرغم من الاهتمام في الدراسات السابقة بدراسة الحوكمة الرشيدة و التميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار وعلاقتها ببعض المتغيرات فلم تدخل حيز الدراسة ضمن الجوانب الإدارية.

(٤) انفردت الدراسة الحالية بدراسة الحوكمة الرشيدة بتطبيقه على اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب، كما لم يتناول هذا المتغير ضمن حدود الدراسات الأجنبية من حيث تطبيقه في منظمات اعمال أجنبية في حدود اطلاع الباحثة على الأدبيات الفكرية للموضوع.

(٥) إتمدت الدراسة ثلاث مقاييس للمتغيرات الثلاثة الأساسية للدراسة إذ تم بناء واعداد ثلاث استبانات : إستبانة الحوكمة الرشيدة، وإستبانة الميزة التنافسية، وإستبانة جودة اتخاذ القرار، تم بناءها واعدادها من قبل الباحثة وبمساعدة السيد المشرفين بعد أن خضعت للتحكيم العلمي من قبل المختصين وذلك لضمان الرصانة وانسجامها مع أغراض الدراسة الحالية.

(٦) حرصت الباحثة من خلال دراستها على تبني نوع من التزاوج فيما بين العلوم الاجتماعية النفسية والعلوم الإدارية المنظمة بمحاولة خلق نظرة شمولية لكل العلوم التي من الممكن ان تعطي نتائج للمؤسسات في تحقيق هدفها وبلوغ رسالتها وترسيخ عقيدتها وإثبات وجودها والذي يؤثر في مسار نموها المستقبلي وهو ما افتقرت إليه الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

- ٣ منهجية البحث واجراءاته الميدانية.
- ٣-١ منهج بالبحث.
- ٣-٢ مجتمع البحث.
- ٣-٢-٢ عينة بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي.
- ٣-٣ الوسائل والأجهزة والأدوات المستعملة في البحث.
- ٣-٣-١ الوسائل المستعملة في البحث.
- ٣-٣-٢ الأدوات والأجهزة المستعملة.
- ٣-٤ إجراءات بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي
- ٣-٤-١ إجراءات البحث الميدانية.
- ٣-٤-٢ تحديد متغيرات البحث.
- ٣-٤-٣ المقاييس المستخدمة في البحث.
- ٣-٤-٤-١ بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي.
- ٣-٤-٤-٢ التجربة الاستطلاعية لمقياسي الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية.
- ٣-٤-٤-٣ تطبيق المقياسين على عينة البناء.
- ٣-٤-٤-٤-١ التحليل الإحصائي لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية.
- ٣-٤-٤-٤-٢ الأسس العلمية لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية.
- ٣-٤-٤-٤-٣ الصور النهائية للمقياسين.
- ٣-٤-٤-٤-٤ مقياس جودة اتخاذ القرار.
- ٣-٤-٤-٤-٣ الأسس العلمية لمقياس جودة اتخاذ القرار.
- ٣-٤-٤-٤-٥ تحديد صلاحية فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار.
- ٣-٤-٤-٤-٦ تطبيق المقاييس الثلاثة على العينة الرئيسية.
- ٣-٥ الوسائل الإحصائية

الفصل الثالث

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

١-٣ منهج البحث :

أن المنهج الوصفي هو طريقة علمية يصف بها الباحث الظاهرة بشكل كفي أو كمي أو هو وصف للمشكلة أو القضية بدقة، واستخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات لذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لكونه المنهج الأمثل لحل مشكلة البحث وبما يتلاءم مع تحقيق أهداف البحث، وقد تم اختيار الأسلوب المسحي فضلاً عن أسلوب العلاقات الارتباطية الذي يعرف بأنه الدراسات التي تهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها من خلال معاملات الارتباط بين المتغيرات أو بين مستويات المتغير الواحد.

٢-٣ مجتمع البحث:

يذكر (محمد عبد العال النعيمي وآخرون) "أن مجتمع البحث يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث أو هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الأمكان لمجتمع الدراسة. لذا في الامور التي ينبغي على الباحثة مراعاتها للحصول على العينة التي تمثل المجتمع الاصيلي تمثيلاً حقيقياً، وعلى هذا الاساس تم تحديد مجتمع البحث من اعضاء الأتحادات الفرعية لالعب المضرب لجميع المحافظات والبالغ عددهم (١٥٠) عضواً موزعين على محافظات العراق وكما مبين في الجدول أدناه.

جدول (٢)

يبين افراد مجتمع البحث الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب

ت	اسم المحافظة		عدد الأعضاء في كل محافظة	العينة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق الرئيسية
	الاتحادات الفرعية بالريشة					
١	البصرة، ميسان، كركوك، كربلاء، بابل، اربيل		(٣٩ عضواً) كل محافظة ٤ أعضاء	٣٠	١٠٠	٥٠
٢	الاتحادات الفرعية بالتنس		(٥٢ عضواً) كل محافظة ٤ أعضاء			
٣	ميسان، كركوك، كربلاء، بابل، اربيل، السليمانية، تكريت، الديوانية، دهوك، الموصل، ذي قار، المثنى		(٥٢ عضواً) كل محافظة ٤ أعضاء			
٤	الاتحادات الفرعية بالمنضدة		(٥٢ عضواً) كل محافظة ٤ أعضاء			
٥	البصرة، ميسان، كركوك، كربلاء، بابل، اربيل السليمانية، تكريت، الدوانية، دهوك، الموصل، ذي قار، المثنى		(٧ أعضاء)			
٦	الاتحادات الفرعية بالسكواش					
٧	بابل، بغداد					
المجموع ١٥٠ عضواً						

٣-٢-٢ عينة بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي :

شملت عينة البناء مقياسي (الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية) على (١٠٠) من اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب من عدة محافظات عراقية والبالغ عددها (١٥٠) عضواً حيث بلغت النسبة المئوية (٦٦.٦٦) من مجتمع البحث الكلي .

١- التجربة الأستطلاعية :

إن التجربة الأستطلاعية هي "تجربة مصغرة تطبق على عينة صغيرة من نفس مجتمع البحث تجرى في ظروف مشابهة لظروف التجربة الرئيسية" ايضاً هي عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه بهدف اختيار أساليب الدراسة^(٨٦) وبعد تحضير فقرات المقياسين والتعليقات الخاصه بها ، قامت الباحثة بتحديد اختيار عينة البحث الأستطلاعية والبالغ عددها (٣٠) عضواً بطريقة عشوائية من عدة اتحادات محافظات مختلفة وهي (النجف الاشرف ، كربلاء ، الدوانية ، المثنى ، بغداد ، بابل ، ذي قار ، كركوك)، وكان الغرض من التجربة الأستطلاعية هو التعرف على :-

- ١- معرفة مدى ملائمة فريق العمل المساعد للعمل.
- ٢- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه الباحثة عند تطبيق المقياسين.
- ٣- الوقت الذي يستغرقه تطبيق المقياس.
- ٤- وضع الفقرات وسهولة فهمها من قبل المختبرين.

٢- عينة التجربة الرئيسية :

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات بناء المقياسين حيث أصبحا جاهزين للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقي المقياسين بصورتها النهائية ينظر ملحق (١٥, ١٦, ١٧) على عينة التطبيق البالغ عددها (٥٠) عضواً من الاتحادات الفرعية لألعاب المضرب أذ تم اختيارهم من عدة محافظات وهي(النجف ، بابل، بغداد، كربلاء، البصرة، السليمانية، المثنى، الدوانية، الموصل، تكريت، ذي قار، دهوك، ميسان).

٣-٣ الوسائل والأجهزة والأدوات المستعملة في البحث:

^(٨٦) (مجمع اللغة العربية : معجم علم النفس والتربية ، ج١، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ،١٩٨٤، ص٣٧.

من اجل استكمال متطلبات البحث الحالي وتحقيق الأهداف التي ترنو آليها الباحثة والى تحديد الوسائل التي من خلالها يتم الحصول على جمع المعلومات والبيانات فضلاً عن الاجهزة والادوات المستخدمة وعلى النحو التالي :

٣-١ الوسائل المستعملة في البحث

استعانت الباحثة بالوسائل البحثية الآتية :-

- المصادر والمراجع والمجلات العالمية والاجنبية.
- المقابلة الشخصية. (*)
- الاستبانة : من اجل الحصول على البيانات التي تخص اجراءات البحث صممت الباحثة عدد من استمارات الاستبانة وفقاً لمتطلبات المقاييس .
- الملاحظة.
- الأختبار والقياس.
- استمارة جمع وتفريغ البيانات.
- شبكة المعلومات الدولية.

٣-٢ الأدوات والاجهزة المستعملة :

استعانت الباحثة بالأجهزة والأدوات البحثية الآتية :-

- جهاز حاسوب محمول نوع (HP) .
- حاسبة يدوية نوع (kenko) عدد (١).
- أقراص (DVD) عدد(٢٠).
- أدوات مكتبية (أوراق بند عدد(٢) وأقلام عدد (٢).

٣-٤ إجراءات بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية:

من أجل الوصول إلى نتائج البحث الحالي لا بد من تحقيق أهدافه التي نص عليها وهي بناء مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية، ولغرض تحقيق ذلك يجب اتباع خطوات بناء المقياس المحدد في عملية البناء من أجل الحصول على بناء مقياس يتمتع بأسس علمية رصينة وفيما يلي الخطوات:-

٣-٤-١ إجراءات البحث الميدانية :-

٣-٤-٢ تحديد متغيرات البحث :-

* (ينظر ملحق (١).

بعد الاطلاع على العديد من المصادر العلمية، فضلاً عن اجراء بعض المقابلات الشخصية للخبراء ينظر ملحق (١)، تم تحديد متغيرات البحث، وتم عرضها على اللجنة العلمية لأقرار الموضوع^(٨٧) اذ تم الأتفاق عليها بما يتلاءم مع مشكلة البحث .

٣-٤-٣ المقاييس المستخدمة في البحث :

بعد الاطلاع على العديد من المصادر والبحوث العلمية والدراسات المشابهة والمقابلات الشخصية لبعض من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية القياس والتقويم وطرائق التدريس فضلاً عن اللجنة العلمية لإقرار الموضوع المشار إليهم مسبقاً، ولعدم وجود مقياس للحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي في المجال الرياضي عمدت الباحثة الى بناء مقياسين جديدين لمتغيري (الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية) فضلاً عن تطبيق إعداد مقياس جودة اتخاذ القرار وفيما يلي شرح تفاصيل المقاييس الثلاثة.

٣-٤-٣-١ بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي :

لغرض التوصل الي مقاييس تتوافر فيها الأسس العلمية المطلوبة من الخطوة الأولى لبنائها حتى استكمال المسلتزمات جميعها عمدت الباحثة بأجراء الخطوات العلمية لبناء المقياسين ، وبعد البحث في الادبيات والبحوث العلمية والدراسات السابقة التي تخص متغيري (الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية) والاستعانة بأراء بعض الخبراء والمختصين من أجل الوصول الى الصيغة النهائية للمقاييس المذكورة ، اذ لم تجد الباحثة دراسة سابقة في المجال الرياضي قد تناولت موضوع الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية، لذا ارتأت الباحثة بناء مقياسي(الحوكمة الرشيدة – الميزة التنافسية) لعينة البحث المتمثلة باعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب في العراق كما يلي :-

١- تحديد الهدف من بناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية:

^(٨٧) (اللجنة العلمية لأقرار الموضوع :-

الاسم مكان العمل

١-أ.د محمد حسن هليل .جامعة بغداد /كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة (رئيساً).

٢-أ.د نصير قاسم خلف. جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة (عضواً).

٣-أ.د حيدر سلمان محسن.جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة (عضواً).

٤-أ.د وسام صلاح عبد الحسين. جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة (عضواً).

٥-م.د حسين علي كنبار.رئاسة مجلس الوزراء/الهيئة الوطنية للأستثمار (عضواً).

ان الهدف من بناء المقياسين الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لدى اعضاء الاتحاد المركزي هو لقياس هذان المتغيران من وجهة نظر اعضاء الاتحادات الفرعية للاعب المضرب في العراق.

٢- تحديد الأطار النظري لبناء مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية :

بعد تحديد الهدف من بناء المقياس تقوم الباحثة بالاطلاع على المصادر والدراسات السابقة والبحوث والنظريات والمفاهيم التي تخص الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وتحديد الأطار النظري لها. وهذه من الأسس الواجب اتباعها في بناء المقياس، لأن الظاهرة المراد دراستها لا بد ان تستند إلى اساس نظري يدعم ويوفر للباحثة قدرًا مهمًا من المعلومات التي تساعد في دراستها، وعليه حددت المنطلقات النظرية من خلال اعتماد الباحثة على الادبيات النظرية ذات العلاقة في تحديد مفهومي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية.

٣- تحديد مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة

من اجل تحديد مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة قامت الباحثة بالأطلاع على المصادر والمراجع والدراسات النظرية والادبيات والبحوث والدراسات المشابهة ذات الصلة بالمصادر العلمية في مجال الإدارة والتنظيم والإدارة الرياضية، حيث أن عملية تجزئة الظاهرة المعينة الى عناصرها الأولية بحيث كل عنصر يمثل مجالاً معيناً أو اطاراً مرجعياً لاشتقاق الفقرات منه ولتقييمها وايجاد خصائصها ويمكن تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ومجال للظاهرة والمتغير المأخوذ، وبعد ذلك قامت الباحثة بتحديد (٩) مجالات لتحديد مفهوم الحوكمة الرشيدة، وعلى ضوء ذلك تم أعداد استبانة لتحديد صلاحية مجالات المقياس لأستطلاع اراء (١٥) خبيراً ينظر ملحق (٥) وبعد جمع الأستمارات وتفريغ البيانات، تم استخدام اختبار(٢كا) وتم قبول المجالات التي حصلت على قيمة (٢كا) اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (٣.٨٤) كما مبين في الجدول أدناه.

بين قيمة (٢كا) المحسوبة لبيان صلاحية مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة

ت	المجالات	الموافقون	غير الموافقون	قيمة (كا) ٢ المحسوبة	الدلالة الأحصائية
١	المشاركة	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
٢	الشفافية	٤	١١	٣.٢٦	غير معنوي
٣	العدالة الاجتماعية والمساواة	٥	١٠	١.٦٦	غير معنوي
٤	المساءلة	٧	٨	٠.٠٦	غير معنوي
٥	تعزيز سلطة القانون	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
٦	الكفاية العلمية والفنية في الإداء	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
٧	الكفاءة	١٥	٠	١٥	معنوي
٨	الرؤية الاستراتيجية	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
٩	تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
قيمة (٢كا) الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)					

يتبين من خلال الجدول (٣) ان المجالات التي حصلت على موافقة السادة الخبراء والمختصين ينظر ملحق (٥) لصلاحيتها في بناء مقياس (الحوكمة الرشيدة) هي (٦) مجالات للحوكمة والتي كانت فيها قيمة (٢كا) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٤) بدرجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهي معنوية ولصالح الموافقون، اما المجالات التي لم تحصل على موافقة السادة الخبراء هي (٣) مجالات للحوكمة الرشيدة ينظر ملحق (٣) وهي المجالات التي كانت فيها قيم (٢كا) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٤) بدرجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهي معنوية لصالح (غير الموافقين) وبذلك تستبعد هذه المجالات.

٤- تحديد مجالات مقياس الميزة التنافسية :-

من أجل تحديد مجالات مقياس الميزة التنافسية قامت الباحثة بالأطلاع على المصادر والمراجع والدراسات النظرية والادبيات والبحوث والدراسات المشابه ذات الصلة بمفهوم المقياس في مجال الإدارة والإدارة الرياضية، حيث أن عملية تجزئة الظاهرة المعينة إلى عناصرها الأولية بحيث تمثل كل عنصر مجالاً معيناً أو إطاراً مرجعياً لأشتقاق العبارات منه ولتقييمها وإيجاد خصائصها ويمكن تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ومجال الظاهرة النفسية المأخوذة^(٨٨) عندها قامت الباحثة بتحديد (٨) مجالات تمثل مجالات مقياس الميزة التنافسية ينظر ملحق (٣)، بعد ذلك تم أعداد استمارة استبانة لتحديد صلاحية مجالات المقياس ينظر الملحق (٦) لأستطلاع آراء (١٥) خبيراً ينظر ملحق (٥) في مجال القياس والتقويم والإدارة الرياضية وطرائق التدريس وبعد جمع الاستمارات وتفريغ البيانات تم استخدام (٢١) وتم قبول المجالات التي حصلت على قيمة (٢) أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (٣.٨٤) كما مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم (٤)

بين قيمة (٢١) المحسوبة لبيان صلاحية مجالات مقياس الميزة التنافسية

ت	المجالات	الموافقون	غير الموافقون	قيمة (كا) ٢ المحسوبة	الدالة الأحصائية
١	الكلفة	٧	٨	٠.٠٦	غير معنوي
٢	جودة الإداء	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
٣	المرونة	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
٤	التسليم	٥	١٠	١.٦٦	غير معنوي
٥	التميز	٤	١١	٣.٢٦	غير معنوي
٦	القيمة المدركة للعميل	٧	٨	٠.٠٦	غير معنوي
٧	التخطيط الاستراتيجي	١٥	٠	١٥	معنوي
٨	التنافس الرياضي	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي

قيمة (كا) الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من خلال الجدول (٤) ان المجالات التي لم تحصل على موافقة السادة الخبراء هي (٤) للميزة التنافسية وهي المجالات التي كانت فيها قيم (كا) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٤) بدرجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهي معنوية لصالح الموافقين، اما

^{٨٨} عامر سعيد الخيكانى: مصدر سبق ذكره.

المجالات التي لم تحصل على موافقة السادة الخبراء هي (٤) وهي المجالات التي كانت فيها قيم (٢١) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٤). بدرجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهي معنوية لصالح (غير الموافقين) وبذلك تستبعد هذه المجالات، ولتحديد الأهمية النسبية لكل محور من مجالات مقياسي (الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية) اعتمدت الباحثة استبانة كما مبين بالملحق (٦ و ٧) خاصة بذلك وتم عرضها على مجموعة من السادة والخبراء والمختصين والبالغ عددهم (١٥) خبيراً ومختصاً وكما مبين بالملحق ، لتحديد الأهمية النسبية للمجالات وفق مقياس متدرج يتكون من (١-١٠) درجات تعطي الدرجة (١٠) للمحور الأكثر أهمية ، والدرجة (١) للمحور الأقل أهمية . ويعد هذا الإجراء "ضرورياً في تصميم الاختبار حتى تستطيع الباحثة أن توزع التوزيع النسبي لعناصر السمة" (٨٩) ، وبهذا استخرجت الباحثة الأهمية النسبية لمجالات الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية والنسب المئوية لهم ، كما مبين في الجداول (٥) و (٦).

الجدول (٥)

يبين درجة الأهمية النسبية لمجالات الحوكمة الرشيدة

ت	المجالات	درجة المحور	الأهمية النسبية للمحور	النسبة المئوية للأهمية النسبية للمجالات	ترتيب
١	المشاركة	١٥٠	%١٠٠	%٢٢.١٢	الأول
٢	تعزير سلطة القانون	١٣٧	%٩٠.٦٦	%٢٠.٢٣	الثاني
٣	الكفاية العلمية والفنية في الإداء	١٣٧	%٩٠.٦٦	%٢٠.٢٣	الثالث
٤	الكفاءة	١٣٨	%٩٢	%٢٠.٣٥	الرابع
٥	الروؤية الاستراتيجية	١٣٠	%٨٦.٦٦	%١٩.١٧	الخامس
٦	تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	١٢٠	%٨٠	%١٧.٦٩	السادس

الجدول (٦)

يبين درجة الأهمية النسبية لمجالات الميزة التنافسية

^{٨٩} (سعد عبد الرحمن : القياس النفسي النظرية والتطبيق ، ط٣ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٨ ، ص ٦٣ .

ت	المجالات	درجة المحور	الأهمية النسبية للمحور	النسبة المئوية للأهمية النسبية للمجالات	ترتيب المجالات
١	جودة الإداء	١٥٠	%١٠٠	%٢٢.١٢	الأول
٢	المرونة	١٤٠	%٩٢.٣٣	%٢٠.٦٤	الثاني
٣	التخطيط الاستراتيجي	١٣٨	%٩٢	%٢٠.٣٥	الثالث
٤	التنافس الرياضي	١٣٠	%٨٦.٦٦	%١٩.١٧	الرابع

٥- إعداد فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة:-

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة كبيرة من المصادر العلمية والدراسات المشابهة للمتغيرين مع وضع التعريف المناسب لها في مجال الإدارة والأقتصاد والإدارية الرياضية والاختبار والقياس، شرعت الباحثة بأعداد عبارات مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته الأوليه ينظر ملحق (٦) وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ينظر ملحق (٥) والمختصين للمدة من ٢٠٢١/٧/١ ولغاية ٢٠٢١/٨/٢ لبيان صلاحيتها حيث اصبح عددها (٥٥) فقرة موزعه على مجالات المقياس وتم توزيع الفقرات حسب رأي السيد المشرف بعد اطلاعة على المصادر العلمية والدراسات المشابهة . بعد ذلك قامت الباحثة وبمساعدة السادة المشرفين بدراسة وتصفية هذه الفقرات لغرض استبعاد الفقرات الضعيفه والمشابهه والأبقاء على الفقرات التي تعبر أكثر من غيرها عن مفهوم كل بعد من ابعاد كل مقياس حيث تم توزيع الفقرات حسب رأي السادة المشرفين بعد الاطلاع على المصادر والدراسات النظرية والمشابهة كم مبين في الجدول ادناه:

جدول (٧)

يبين عدد مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة وعدد فقرات كل محور

عدد الفقرات	المجالات	ت	عدد الفقرات الكلي	المقياس
٦	المشاركة	١	٥٥	الحوكمة الرشيدة
٩	تعزيز سلطة القانون	٢		
١٤	الكفاية العلمية والفنية في الإداء	٣		
٥	الكفاءة	٤		
١١	الرؤية الاستراتيجية	٥		
١٠	تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	٦		

٦- إعداد فقرات مقياس الميزة التنافسية

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة كبيرة من المصادر العلمية والدراسات المشابهة للمتغير مع وضع التعريف المناسب لها في مجال الإدارة والأقتصاد والإدارية الرياضية والاختبار والقياس، شرعت الباحثة بأعداد الفقرات لمقياس الميزة التنافسية بصيغته الأوليه ينظر ملحق (٧) وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين للمدة من ٢٠٢١/٧/١ ولغاية ٢٠٢١/٨/٢ لبيان صلاحيتها حيث اصبح عددها (٣٤) فقرة موزعه على مجالات المقياس، بعد ذلك قامت الباحثة وبمساعدة السيد المشرف بدراسة وتصفية هذه الفقرات لغرض استبعاد الفقرات الضعيفه والمشابهة ومحاوله الأبقاء على الفقرات التي تعتبر أكثر من غيرها عن مفهوم كل بعد من ابعاد كل وكما مبين في الجدول ادناه:

الجدول (٨)

يبين مجالات مقياس الميزة التنافسية وعدد فقرات كل محور

عدد الفقرات	الفقرات	ت	عدد الفقرات الكلي	المقياس
٧	جودة الإداء	١	٣٤	التميز التنافسي
٦	المرونة	٢		
٨	التخطيط الاستراتيجي	٣		
١٣	التنافس الرياضي	٤		

٧- تحديد صلاحية فقرات مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية :-

تم عرض الأستبانه على مجموعة من السادة والخبراء والمختصين في مجال الإدارة والادارة الرياضية والقياس والتقويم وطرائق التدريس بواقع (١٥) خبيرًا من أجل التعرف على صلاحية الفقرات ومضمونها وانتمائها للمجالات المدرجة فيها مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أبقاء أو تعديل أو إضافة فقرات المقياس بشكل عام ،وبعد جمع الأستمارات استعملت الباحثة قانون حسن المطابقة (٢١ك) لتحديد صلاحية فقرات المقياسين والجدول رقم (٨) يبين صلاحية فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة والجدول رقم (٩) يبين صلاحية فقرات مقياس الميزة التنافسية.

الجدول (٩)

يبين قيم (٢١ك) المحسوبة لتحديد صلاحية كل فقرة من فقرات مقياسي الحوكمة الرشيدة

ت	المحور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	الصلاحية		قيمة (٢١ك) المحسوبة	نوع الدلالة
				الموافقون	غير الموافقون		
١	المشاركة	١,٢,٣	٣	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
		٤,٥	٢	١٢	٣	٥.٤	معنوي
		٦	١	١٥	٠	١٥	معنوي
٢	تعزيز سلطة القانون	٣,٤,٥,٨,٩	٥	١٣	٢	٧.٠٦	معنوي
		١,٢,٦,٧	٤	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
٣	الكفاية العلمية والفنية في الإداء	١,٢,٣,٤,١٤	٤	١٥	٠	١٥	معنوي
		٥,٦,٧,١٣	٣	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
		٨,٩,١٢	٢	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
		١٠,١١	٢	١٢	٣	٥,٤٠	معنوي
٤	تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	٣,٧	٢	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
		٢,٦,٨	٣	١٢	٣	٥.٤٠	معنوي
		٤,٥	٢	١٥	٠	١٥	معنوي
٥	الكفاءة	١,٩,١٠	٣	١٥	٠	١٥	معنوي
		٢,٤,٥	٣	١٥	٠	١٥	معنوي
٦	الرؤية الاستراتيجية	١,٣	٢	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
		١,٢,٦	٣	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
		٣,٤,٥,٩	٤	١٣	٢	٨,٠٦	معنوي
		١٠,٨,٧,١١	٤	١٥	٠	١٥	معنوي

قيمة (٢١ك) الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وتحت درجة حرية (١) (ن ٢-١)

تبين نتائج الجدول (٩) قيمة (٢كا) المحسوبة لتحديد صلاحية فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة اذ بلغت قيمتها الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٥٠) وتحت درجة حرية (١) ، وبهذا اصبح المقياس يتكون من (٥٥) فقرة توزعت على مجالات المقياس ولم يتم استبعاد اي فقرة كونها كانت جميع الفقرات ايجابية ، كما ان درجة البدائل (٥،٤،٣،٢،١) وان هذه البدائل تم عرضها على السادة الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية والعباب المضرب كما هو مبين في الجدول.

الجدول (١٠)

يبين قيمة (٢كا) المحسوبة لتحديد صلاحية فقرات مقياس الميزة التنافسية

ت	اسم المحور	رقم الفقرة	عدد الفقرات	الموافقون	غير الموافقون	قيمة (٢كا) المحسوبة	نوع الدلالة
١	جودة الإداء	١,٣,٤	٣	١٥	٠	١٥	معنوي
		٢,٥	٢	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
		٦	١	١٢	٣	٥.٤٠	معنوي
		٧	١	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
٢	التخطيط الاستراتيجي	١,٢,٣	٣	١٢	٣	٨.٠٦	معنوي
		٤,٦	٢	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
		٥,٧	٢	١٥	٠	١٥	معنوي
		٨	١	١٥	٠	١٥	معنوي
٣	المرونة	١,٥	٢	١٥	٠	١٥	معنوي
		٢,٣,٤,٦	٤	١٢	٣	٥.٤٠	معنوي
٤	التنافس الرياضي	١,٢,٣,٩,١٠	٥	١٥	٠	١٥	معنوي
		٤,٥,٦,٧,٨,١٣	٦	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
		١١,١٢	٢	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
قيمة (٢كا) الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٥٥) وتحت درجة حرية (١) (ن٢-١)							

تبين نتائج الجدول (١٠) قيمة (٢كا) المحسوبة لتحديد صلاحية فقرات مقياس الميزة التنافسية اذ بلغت قيمتها الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٥٠) وتحت درجة حرية (١) ، وبهذا

اصبح المقياس يتكون من (٣٤) فقرة توزعت على مجالات المقياس ولم يتم استبعاد اي فقرة كما هو مبين في الجدول.

٧- تحديد مفتاح تصحيح الفقرات : اعتمدت الباحثة على اسلوب (Likert) لتصحيح

أوزان البدائل الخمسة التي هي : (اتفق تماما، متفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما) (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، "اذ يعد هذا الاسلوب من افضل الاساليب في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة"^(٩٠).

٨- أعداد تعليمات المقياسين:

من أجل أن تكتمل الصورة الأولية للمقياسين وتطبيقه على الاتحادات المركزية للالعاب المضرب من وجه نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق ، قامت الباحثة بوضع عدة تعليمات للاختبار وراعت ان تكون تلك التعليمات مفهومة وسهلة لضمان الاجابة الصحيحة وهي كالآتي:-

- ١- عدم كتابة الأسم في الأستمارة.
- ٢- ضرورة الاجابة بدقة.
- ٣- عدم ترك اي فقرة بدون اجابة.
- ٤- أن يتم اختيار اجابة واحدة فقط لكل فقرة.
- ٥- وضع علامة (√) في الحقل الذي ينطبق عليه امام كل فقرة.
- ٦- عند وضع أكثر من اجابة للفقرة تعتبر خاطئة.
- ٧- تتم الإجابة على الفقرات بحسب خمسة بدائل هي(أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماما) (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، تكون طريقة الإجابة بأختيار البديل المناسب من بين خمسة بدائل عن طريق وضع علامة (√) أما البديل المناسب.

١٠- التدقيق اللغوي لفقرات مقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية:-

^(٩٠) خبير الدين علي عويس وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧، ص١٦٣.

بعد أن تم إعداد فقرات المقياس لتكون بصيغتها الأولية والتي تم عرضها على مختص في اللغة العربية (٩١) لغرض التأكد من صحة صياغة الفقرات وتقويمها لغويًا، وتم الأخذ بالملاحظات والتعديلات التي ابداهها السيد المختص، وبهذا تكون فقرات المقياس خالية من الأخطاء اللغوية.

٣-٤-١-٢ التجربة الاستطلاعية لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار :

بعد ان تم وضع الصيغة الأولية للمقياسين ،أجرت الباحثة التجربة الاستطلاعية لمقياسي(الحوكمة الرشيدة، التميز التنافسي) ، اذ تعد التجربة الاستطلاعية "تدريبًا علميًا للباحث للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله في التجربة الرئيسية لمعالجتها"^(٩٢) واجريت هذه التجربة على عينة مقدارها (٣٠) عضوا تم اختيارهم بصورة عشوائية يمثلون اعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب من داخل عينة البناء والتطبيق ومن ضمن مجتمع البحث بتاريخ ٥ / ٩ / ٢٠٢١ المصادف في يوم (الأحد) وكان الغرض من اجراء التجربة الاستطلاعية معرفة مما يأتي:-

- ١- وضوح فقرات المقياسين وتعليماته.
 - ٢- تلافي واجتياز بعض المعوقات في اثناء اجراءات تنفيذ المقياسين.
 - ٣- الوقت المستغرق للأجابة على عبارات المقياسين.
- وقد تم التأكد من ان المقياسين بتعليماته وفقراته كان مناسبًا لعينة البحث وان الوقت المستغرق للاجابة عليه يتراوح ما بين (١٠ - ٢٥) دقيقة لكل مقياس ولم تحدث اي معوقات تذكر وبهذا اصبح المقياسين جاهزه للتطبيق.

٣-٤-٣-١-٣ تطبيق المقياسين على عينة البناء:

طبقت الباحثة مقياسي الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية على عينة البناء ينظر ملحق (١٥، ١٦) والبالغ عددهم (١٠٠) عضوًا من جميع محافظات العراق بالاتحادات الفرعية لالعب المضرب للمدة من ١٢ / ٩ / ٢٠٢١ في يوم (الاحد) الى (٢٣ / ١٠ / ٢٠٢١) المصادف في يوم (الخميس) وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي للاستمارات والإجابة عليها، قامت الباحثة بجدولة البيانات الخاصة بأفراد عينة البناء بعد جمعها وترتيبها تمهيدًا لتحليلها احصائيًا.

^{٩١} (م.د مشتاق شاكر عبيد الرفاعي / المديرية العامة لتربية بابل : تخصص لغة عربية ،

^{٩٢} (حيدر عبد الرضا الخفاجي: الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية، ط١، النجف الأشرف، الكلمة الطبية، ٢٠١٤، ص١٧٧.

٣-٤-١-٣-٤ التحليل الإحصائي لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية:

اتبعت الباحثة اسلوبين في تحليل عبارات المقياسين (الحوكمة الرشيدة، الميزة التنافسية) الا وهما (القدرة التمييزية، الاتساق الداخلي) ، إذ تشير القدرة التمييزية الى "قدرة الاختبار على التمييز بين الأفراد ذو الدرجة العالية المراد قياسها والأفراد الحاصلين على درجات واطئة فيها ، حين يشير الاتساق الداخلي الى "مدى تجانس الفقرات في قياسها للصفة، أي ان تحليل الفقرات يعني الإبقاء على الفقرات الجيدة في المقياس"^(٩٣).

أولاً:- المجموعتان الطرفيتان (القدرة التمييزية) :

من أجل إيجاد القدرة التمييزية لعبارات المقياسين الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية أتبعته الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين ، بحيث أخذت من استمارات عينة البناء التي طبق عليها المقياس والبالغة (١٠٠) عضواً وبنسبة (٢٧%) المجموعة العليا و(٢٧%) الدنيا لكل منها ومن ثم مقارنة نتائج افراد المجموعتين العليا والدنيا بقانون (t-test) للعينات الغير مترابطة وقد اجرت الباحثة الخطوات الآتية:-

١- حساب الدرجة الكلية لكل استمارة.

٢- رتبت الدرجات التي حصل عليها افراد العينة تنازلياً من اعلى درجة الى اقل درجة.

٣- اعتماد نسبة (٢٧%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا وكذلك اعتماد نسبة (٢٧%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا، إذ تم اختيار نسبة ٢٧% العليا والدنيا نسبة مقبولة للمقارنة بين مجموعتين متباينتين من المجموعة الكلية،^(٩٤) تم معالجة النتائج الدرجات للمجموعتين بقانون (t-test) للعينات الغير مترابطة لكل فقرة من فقرات المقياسين وكالاتي :-

١- القدرة التمييزية لمقياس الحوكمة الرشيدة :

^{٩٣} (مطانيوس ميخائيل :القياس والتقويم في التربية الحديثة ،ط١،دمشق، منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٩، ص٢٥.

^{٩٤} عبد الجليل الزوبعي واخرون: الاختبارات والمقاييس النفسية ،جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٨٠، ص١٠٩.

اجري اختبار (ت) بين الأوساط الحسابية للمجموعتين الطرفيتين وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (١١).

الجدول (١١)

يبين القدرة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الحوكمة الرشيدة المطبق على عينة البناء

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية sig	نوع الدلالة
١	المجموعة العليا	٤.٠٣٧	٠.٨٩٧	٣.٨٩٧	٠.٠٠٠	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.١١١	٠.٨٤٧			
٢	المجموعة العليا	٣.٩٢٥	١.١٠٦	٢.٠٧٨	٠.٠٤٣	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٢٢٢	١.٣٦٨			
٣	المجموعة العليا	٤.٤٤٤	٠.٨٠٠	٤.٨٤٥	٠.٠٠٠	معنوي
	المجموعة الدنيا	٢.٩٦٣	١.٣٧٢			
٤	المجموعة العليا	٤.٠٧٤	٠.٩٩٧	٣.٠٤٥	٠.٠٠٤	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٠٧٤	١.٣٨٤			
٥	المجموعة العليا	٤.١٨٥	٠.٦٨١	٢.٥٨٢	٠.٠١٣	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٥١٨	١.١٥٥			
٦	المجموعة العليا	٤.٠٧٤	١.٠٣٥	٣.١٤٩	٠.٠٠٣	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.١٨٥	١.٠٣٩			
٧	المجموعة العليا	٤.٣٣٣	٠.٧٣٣	٣.٤٧٩	٠.٠٠١	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٣٣٣	١.٣٠٠			
٨	المجموعة العليا	٤.٠٠٠	٠.٨٣٢	٢.٠٠٩	٠.٠٠٥	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٤٨١	١.٠٥١			
٩	المجموعة العليا	٤.٠٠٠	١.٠٧٤	٢.٨٨٤	٠.٠٠٦	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.١١١	١.١٨٧			
١٠	المجموعة العليا	٤.١٨٥	١.٠٠١	٢.٠٨٧	٠.٠٤٢	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٥٩٢	١.٠٨٣			
١١	المجموعة العليا	٤.٣٣٣	٠.٩٦٠	٣.٧٥٢	٠.٠٠٠	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٢٩٦	١.٠٦٧			
١٢	المجموعة العليا	٤.١١١	٠.٥٧٧	٣.٩٢٨	٠.٠٠٠	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٣٧٠	٠.٧٩١			

معنوي	٠.٠٢٧	٢.٢٨٠	٠.٦٤٠	٤.١١١	المجموعة العليا	١٣
			٠.٧٨٤	٣.٦٦٦	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٢٥	٢.٣٠٣	٠.٦٢٩	٤.٣٧٠	المجموعة العليا	١٤
			٠.٧٨٠	٣.٩٢٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠١	٣.٤٦٧	٠.٤٩٢	٤.٣٧٠	المجموعة العليا	١٥
			٠.٦٠١	٣.٨٥١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٨٢٧	٠.٥٠٦	٤.٤٤٤	المجموعة العليا	١٦
			٠.٨٦٨	٣.٧٠٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٩	٢.٧١٠	٠.٧١٨	٤.١٤٨	المجموعة العليا	١٧
			٠.٦٨٧	٣.٦٢٩	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٥.٦٤٥	٠.٧٢٤	٤.٢٩٦	المجموعة العليا	١٨
			٠.٧٦٩	٣.١٤٨	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠١	٣.٤٠٧	٠.٨٣٢	٤.٠٠٠	المجموعة العليا	١٩
			٠.٨٤٧	٣.٢٢٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٦.١٠٥	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٢٠
			٠.٧٣٥	٢.٨١٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١١.٨٣٦	٠.٥٧٧	٤.٤٤٤	المجموعة العليا	٢١
			٠.٥٧٢	٢.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٨٩٧	٠.٨٩٧	٤.٠٣٧	المجموعة العليا	٢٢
			٠.٨٤٧	٣.١١١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٥٧٢	٠.٨٣٣	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٢٣
			٠.٨٩١	٣.١١١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠١	٣.٦٠٦	٠.٨٣٢	٤.٠٠٠	المجموعة العليا	٢٤
			٠.٧٥١	٣.٢٢٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١١.٨٣٦	٠.٥٧٧	٤.٤٤٤	المجموعة العليا	٢٥
			٠.٥٧٢	٢.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٩٥٩	٠.٨٠٠	٤.١١١	المجموعة العليا	٢٦
			٠.٨٩٧	٢.٩٦٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٥.٦٦١	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٢٧
			٠.٨١٨	٢.٨٥١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٧٣٨	٠.٨٣٣	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٢٨

			٠.٦٢٩	٢.٦٢٩	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٥.٦٠٩	٠.٨٠٠	٤.١١١	المجموعة العليا	٢٩
			٠.٨٠٠	٢.٨٨٨	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٦.١٠٥	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٣٠
			٠.٧٣٥	٢.٨١٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠١٥	٢.٥١٥	٠.٩٣٣	٣.٧٧٧	المجموعة العليا	٣١
			١.٠١٢	٣.١١١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٢٣٨	٠.٧٦٩	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٣٢
			٠.٧٣٣	٢.٦٦٦	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٣٢	٢.٢٠٢	٠.٩٧٤	٣.٨٨٨	المجموعة العليا	٣٣
			٠.٨٧٧	٣.٣٣٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٨٩١	٠.٧٨٤	٤.٠٠٠	المجموعة العليا	٣٤
			٠.٨٢٨	٢.٩٢٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٦.١٠٥	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٣٥
			٠.٧٣٥	٢.٨١٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٢٣٨	٠.٧٦٩	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٣٦
			٠.٧٣٣	٢.٦٦٦	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٣٦٩	٠.٦٣٦	٤.٤٠٩	المجموعة العليا	٣٧
			٠.٨٢٨	٢.٩٢٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٦.١٠٥	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٣٨
			٠.٧٣٥	٢.٨١٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠١١	٢.٦٢٣	٠.٩٣٣	٣.٧٧٧	المجموعة العليا	٣٩
			١.٠٣٥	٣.٠٧٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠١	٧.٧٣٨	٠.٨٣٣	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٤٠
			٠.٦٢٩	٢.٦٢٩	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٨٩١	٠.٧٨٤	٤.٠٠٠	المجموعة العليا	٤١
			٠.٨٢٨	٢.٩٢٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٢	٣.٢٦٣	٠.٩٤٤	٣.٧٤٠	المجموعة العليا	٤٢
			٠.٩٧٤	٢.٠٠٠	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٣٦٩	٠.٦٣٦	٤.٤٠٧	المجموعة العليا	٤٣
			٠.٨٢٨	٢.٩٢٥	المجموعة الدنيا	

معنوي	٠.٠٠٠	٧.٢٣٨	٠.٧٦٩	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٤٤
			٠.٧٣٣	٢.٠٠٠	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٧٣٨	٠.٨٣٣	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٤٥
			٠.٦٢٩	٢.٦٢٩	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١١.٨٣٦	٠.٥٧٧	٤.٤٤٤	المجموعة العليا	٤٦
			٠.٥٧٢	٢.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١١.٨٣٦	٠.٥٧٧	٤.٤٤٤	المجموعة العليا	٤٧
			٠.٥٧٢	٢.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠١٤	٢.٥٣٤	٠.٩٩٢	٣.٧٠٣	المجموعة العليا	٤٨
			٠.٩٣٩	٣.٠٣٧	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٣٤	٢.١٨٠	٠.٧٥٨	٤.٠٣٧	المجموعة العليا	٤٩
			٠.٩٧٥	٣.٥١٨	المجموعة الدنيا	
غير معنوي	٠.١٦٥	١.٤٠٨	١.١٩٩	٣.٨٥١	المجموعة العليا	٥٠
			١.١١٨	٣.٤٠٧	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠١	٣.٤٦٧	٠.٤٩٢	٤.٣٧٠	المجموعة العليا	٥١
			٠.٦٠١	٣.٨٥١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٦	٢.٨٨٤	١.٠٧٤	٤.٠٠٠	المجموعة العليا	٥٢
			١.١٨٧	٣.١١١	المجموعة الدنيا	
غير معنوي	٠.٦٠١	٠.٥٢٦	٠.٩٣٣	٤.١١١	المجموعة العليا	٥٣
			١.١٢٥	٣.٩٦٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٤٢	٢.٠٨٧	١.٠٠١	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٥٤
			١.٠٨٣	٣.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
غير معنوي	٠.٧٦٩	٠.٢٩٥	٠.٨٦٨	٤.٢٩٦	المجموعة العليا	٥٥
			٠.٩٧٤	٤.٢٢٢	المجموعة الدنيا	

يتبين من نتائج الجدول (١١) قيمة (t) المحسوبة ومستوى الدلالة (sig) التي جاءت اغلب فقراتها (\geq) من مستوى الدلالة (٠.٠٥) عند درجة حرية (٥٢) باستثناء الفقرات (٥٠, ٥٣, ٥٥) والتي بلغت مستوى معنوية الخطأ اكبر من (٠.٠٥) مما يدل على ان جميع فقرات المقياس مميزة ماعدا (٣) فقرات والتي تعد غير مميزة وبذلك يصبح عدد الفقرات المقبولة في مقياس الحوكمة الرشيدة (٥٢) فقرة.

الجدول (١٢)

يبين الفقرات المستبعدة من مقياس الحوكمة الرشيدة وبحسب المحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	المحور	نص الفقرات
٥٠	الرؤية الاستراتيجية	تحديد مجالات الانشطة اللازمة لتنفيذ نظام حوكمة المؤسسة.
٥٣	الرؤية الاستراتيجية	الولاء واعتماد نموذج الولاء وحسب الزمن.
٥٥	الرؤية الاستراتيجية	القيمة المضافة للمؤسسة في الحاضر والمستقبل.

الجدول (١٣)

يبين القدرة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس الميزة التنافسية

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية sig	نوع الدلالة
١	المجموعة العليا	٤.٠٣٧	٠.٧٥٨	٣.٥٣٦	٠.٠٠١	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.١٤٨	١.٠٦٣			
٢	المجموعة العليا	٤.٢٩٦	٠.٧٢٤	٢.٥٨٣	٠.٠١٣	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٧٧٧	٠.٧٥١			
٣	المجموعة العليا	٣.٩٦٣	٠.٧٥٨	٢.٩٤٣	٠.٠٠٥	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٢٥٩	٠.٩٨٤			
٤	المجموعة العليا	٣.٩٦٣	١.٠١٨	٢.٤٨٨	٠.٠١٦	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٢٥٩	١.٠٥٩			
٥	المجموعة العليا	٤.٠٣٧	٠.٨٠٧	٢.٢٩٩	٠.٠٢٦	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٥١٨	٠.٨٤٩			
٦	المجموعة العليا	٣.٨٥١	٠.٦٠١	٢.٩٣٦	٠.٠٠٥	معنوي
	المجموعة الدنيا	٣.٢٥٩	٠.٨٥٩			

معنوي	٠.٠٠٠	٤.٣٠٥	٠.٧٨٠	٤.٠٧٤	المجموعة العليا	٧
			٠.٧٣٥	٣.١٨٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٣	٣.١٠٦	٠.٨٧٨	٣.٨١٤	المجموعة العليا	٨
			٠.٨٧٣	٣.٠٧٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٤	٣.٠١٩	٠.٧٨٦	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٩
			١.٠٨٣	٣.٤٠٧	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٠١٩	٠.٧٣٣	٤.٣٣٣	المجموعة العليا	١٠
			١.٠٠٥	٣.٣٧٠	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠١٧	٢.٤٥٨	٠.٨٦٣	٣.٨٥١	المجموعة العليا	١١
			١.٠١٢	٣.٢٢٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠١٩	٢.٤٢١	٠.٧٥٨	٤.٠٣٧	المجموعة العليا	١٢
			١.١١٨	٣.٤٠٧	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٤٤	٢.٠٦٧	٠.٧٣٥	٣.٨١٤	المجموعة العليا	١٣
			٠.٩٦٠	٣.٣٣٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٧٠٩	٠.٨٥٤	٤.٠٣٧	المجموعة العليا	١٤
			٠.٨٣٣	٣.١٨٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١٢.٨١٢	٠.٥٠٩	٤.٤٨١	المجموعة العليا	١٥
			٠.٥٧٢	٢.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٢.٣٤١	٠.٨٣٨	٣.٦٢٩	المجموعة العليا	١٦
			٠.٦٦٠	٣.١٤٨	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٢٠٤	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	١٧
			١.٠٠٠	٣.٣٣٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٠٢٩	٠.٦٢٩	٤.٣٧٠	المجموعة العليا	١٨
			٠.٧٥٨	٣.٠٣٧	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٦٦٠	٠.٧١٨	٤.١٤٨	المجموعة العليا	١٩
			٠.٨٣٨	٣.٣٧٠	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٢٣٢	٠.٧٥١	٤.١١١	المجموعة العليا	٢٠
			١.٠٠٠	٣.٣٣٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٦.٥٣٢	٠.٨١٨	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٢١
			٠.٧٦٤	٢.٧٤٠	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٠٥١	٠.٨٠٧	٤.٠٣٧	المجموعة العليا	٢٢
			٠.٧٣٥	٣.١٨٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١٢.٣٢٨	٠.٥٠٩	٤.٤٨١	المجموعة العليا	٢٣

			٠.٥٠٦	٢.٧٧٧	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٥.٨٧٤	٠.٨٦٨	٤.٢٩٦	المجموعة العليا	٢٤
			٠.٨٩١	٢.٨٨٨	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٦٦٢	٠.٨١٨	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٢٥
			٠.٨٧٣	٣.٠٧٤	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٢٢٢	٠.٧٨٣	٤.٠٧٤	المجموعة العليا	٢٦
			٠.٨٠٠	٣.١١١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٣١٥	٠.٨٠٧	٣.٩٦٣	المجموعة العليا	٢٧
			٠.٨٣٢	٣.٠٠٠	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٨.٢٥٤	٠.٥٧٧	٤.٤٤٤	المجموعة العليا	٢٨
			٠.٨١٨	٢.٨٥١	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	١٢.٨١٢	٠.٥٠٩	٤.٤٨١	المجموعة العليا	٢٩
			٠.٥٧٢	٢.٥٩٢	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٣.٣٨٦	٠.٨٩٧	٣.٩٦٣	المجموعة العليا	٣٠
			٠.٧٨٦	٣.١٨٥	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠١	٧.٧٣٨	٠.٨٣٣	٤.١٨٥	المجموعة العليا	٣١
			٠.٦٢٩	٢.٦٢٩	المجموعة الدنيا	
غير معنوي	٠.٥٦٦	٠.٥٧٨	١.٠٣٩	٣.٨١٤	المجموعة العليا	٣٢
			٠.٨٣٢	٣.٦٦٦	المجموعة الدنيا	
غير معنوي	٠.٠٩٩	١.٦٨٢	٠.٨٦٣	٤.١٤٨	المجموعة العليا	٣٣
			١.٠٦٧	٣.٧٠٣	المجموعة الدنيا	
معنوي	٠.٠٠٠	٤.٨٥٢	٠.٧٨٠	٤.٠٧٤	المجموعة العليا	٣٤
			٠.٨٩٧	٢.٩٦٣	المجموعة الدنيا	

يتبين من نتائج الجدول (١٣) قيم (t) المحسوبة ومستوى (sig) التي جاءت \geq من مستوى دلالة (٠.٠٥) عند درجة حرية (٥٢) مما يدل على أن جميع فقرات المقياس مميزة باستثناء فقرتين هما (٣٢, ٣٣) وبذلك يصبح عدد الفقرات المقبولة (٣٢) عبارة .

الجدول (١٤)

يبين الفقرات المستبعدة من مقياس الميزة التنافسية وبحسب المحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	المحور	نص الفقرات
٣٢	التنافس الرياضي	يبذل الاتحاد المركزي كل جهده في المنافسه عندما يكون لديهم هدف معين، يظهر الاتحاد المركزي احسن ما عنده من قرارات عندما يتنافس مع متنافسين اخرين
٣٣	التنافس الرياضي	يظهر الاتحاد المركزي احسن طريقة لأظهر قدرته في تحديد هدف ومحأولة تحقيقه في المنافسة.

ثانياً :- الاتساق الداخلي:

"يعد الاتساق الداخلي عادة مقياساً يستند إلى الارتباط بين العناصر المختلفة في نفس الاختبار(أو نفس المقياس الفرعي في اختبار أكبر) في الإحصائيات والبحوث، وهو يقيس ما إذا كانت عدة بنود تقترح قياس نفس البناء العام تنتج درجات مماثلة، وان الفقرة تكون صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط معنوي بينها وبين المجال وبين المقياس ككل وبالعكس ، كما تحذف الفقرة التي تحصل على ارتباط واطئ في كل من الحالتين".^(٩٥) اذ تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للمقياسين لبيان مدى ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس وكذلك مدى ارتباط الفقرات بدرجة المحور الذي تنتمي إليه وكذلك مدى ارتباط المحور بالدرجة الكلية للمقياس ولإيجاد هذا المعامل تم استعمال معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وكالاتي :-

١- الاتساق الداخلي للعبارات (علاقة ارتباط الفقرة بدرجة المحور الذي تنتمي اليه):

يعد معامل الاتساق الداخلي مؤشراً لتجانس العبارات الذي نستطيع من خلاله أن نقرر بأن المحور يقيس خصوصية معينة وبدقة تامة، ويتحقق هذا النوع من الصدق من ارتباط درجة العبارة بدرجة المحور ، وهذا معناه ان العبارات تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه درجة المحور، وفقاً لإجابات أفراد العينة (عينة البناء) والبالغ عددهم (١٠٠) عضواً، اذ كانت قيمة معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور ولجميع الفقرات هي معنوية لأن قيم مستوى الخطأ لقيم الارتباط اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) كما مبين في الجدولين (١٢) و(١٣)

جدول (١٥)

^{٩٥} (كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتبة النعيمي، ٢٠١١، ص٢٢٢.

يبين قيم معامل الارتباط (R) بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه مقياس الحوكمة الرشيدة.

المحور	ارقام الفقرات	قيم معامل الارتباط	مستوى الخطأ	نوع الدلالة
المشاركة	١	٠.٥٨٢	٠.٠٠٠	معنوي
	٢	٠.٤٣٤	٠.٠٠٠	معنوي
	٣	٠.٥٧٤	٠.٠٠٠	معنوي
	٤	٠.٧٠٨	٠.٠٠٠	معنوي
	٥	٠.٥٩١	٠.٠٠٠	معنوي
	٦	٠.٨٦٣	٠.٠٠٠	معنوي
	٧	٠.٥٣٦	٠.٠٠٠	معنوي
تعزير سلطة القانون	٨	٠.٦٦٩	٠.٠٠٠	معنوي
	٩	٠.٧٨٧	٠.٠٠٠	معنوي
	١٠	٠.٤٤٤	٠.٠٠٠	معنوي
	١١	٠.٥٧٦	٠.٠٠٠	معنوي
	١٢	٠.٦٤٢	٠.٠٠٠	معنوي
	١٣	٠.٧١٥	٠.٠٠٠	معنوي
	١٤	٠.٤١٥	٠.٠٠٠	معنوي
	١٥	٠.٥٩١	٠.٠٠٠	معنوي
	١٦	٠.٦٠٤	٠.٠٠٠	معنوي
	١٧	٠.٧١٠	٠.٠٠٠	معنوي
الكفاية العلمية والفنية في الأداء	١٨	٠.٣٦٦	٠.٠٠٠	معنوي
	١٩	٠.٧٥٢	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٠	٠.٥٠٥	٠.٠٠٠	معنوي
	٢١	٠.٤١٥	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٢	٠.٦٩٤	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٣	٠.٨٠١	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٤	٠.٦٥٥	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٥	٠.٦٤٦	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٦	٠.٦٦٠	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٧	٠.٧٠٨	٠.٠٠٠	معنوي

معنوي	٠.٠٠٠	٠.٤٣٤	٢٨	تلبية احتياجات ورضا المستفيدين
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٠١	٢٩	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥٨٢	٣٠	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥٩١	٣١	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧٠٨	٣٢	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥٣٦	٣٣	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧١٠	٣٤	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٤٦	٣٥	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧١٣	٣٦	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٢٩	٣٧	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٤١٥	٣٨	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٣٦	٣٩	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧٥٢	٤٠	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٠١	٤١	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧٨٧	٤٢	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٤٤٧	٤٣	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥٠٥	٤٤	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٣٦٦	٤٥	الرؤية الاستراتيجية
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٦٠	٤٦	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٤١٥	٤٧	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٠٣	٤٨	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٢٩	٤٩	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٠١	٥٠	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧١٠	٥١	
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٥٥	٥٢	
مستوى الدلالة (٠.٥٠) درجة الحرية (ن-٢) دالة اذا كانت قيمة درجة (معنوية الخطأ) $\geq (٠.٠٥)$				

جدول (١٦)

يبين قيم معامل الارتباط (R) بين درجة كل فقرة بدرجة المحور الذي تنتمي اليه لمقياس
الميزة التنافسية.

المحور	ارقام الفقرات	قيم معامل الارتباط	مستوى الخطأ	نوع الدلالة
جودة الأداء	١	٠.٤٤٩	٠.٠٠٠	معنوي
	٢	٠.٦٣٧	٠.٠٠٠	معنوي
	٣	٠.٨٠٩	٠.٠٠٠	معنوي
	٤	٠.٧٩٩	٠.٠٠٠	معنوي
	٥	٠.٦٧٠	٠.٠٠٠	معنوي
	٦	٠.٦١١	٠.٠٠٠	معنوي
	٧	٠.٣٨٢	٠.٠٠٠	معنوي
التخطيط الاستراتيجي	٨	٠.٤٥٤	٠.٠٠٠	معنوي
	٩	٠.٨١٨	٠.٠٠٠	معنوي
	١٠	٠.٦٣٧	٠.٠٠٠	معنوي
	١١	٠.٦٧٦	٠.٠٠٠	معنوي
	١٢	٠.٤٦٣	٠.٠٠٠	معنوي
	١٣	٠.٦٢٠	٠.٠٠٠	معنوي
	١٤	٠.٨٧٢	٠.٠٠٠	معنوي
	١٥	٠.٧٥٧	٠.٠٠٠	معنوي
المرونة	١٦	٠.٧٦٢	٠.٠٠٠	معنوي
	١٧	٠.٧١١	٠.٠٠٠	معنوي
	١٨	٠.٤٧٩	٠.٠٠٠	معنوي
	١٩	٠.٧٥٠	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٠	٠.٦٢١	٠.٠٠٠	معنوي
	٢١	٠.٧٥٧	٠.٠٠٠	معنوي
	٢٢	٠.٨٢٥	٠.٠٠٠	معنوي

معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٦	٢٣	التنافس الرياضي
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٤٧٩	٢٤	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٦٠١	٢٥	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٦٧٥	٢٦	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٠	٢٧	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٥٣٦	٢٨	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٧	٢٩	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٣	٣٠	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٦٤٦	٣١	
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٤١٥	٣٢	
مستوى الدلالة (٠.٥٠) درجة ٣٢ الحرية (ن-٢) دالة اذا كانت قيمة درجة (معنوية الخطأ) $\geq (٠.٠٥)$				

٢- الاتساق الداخلي للفقرات (علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس):

يعد معامل الاتساق الداخلي للفقرات مقياساً لتجانس الفقرات الذي نستطيع من خلاله أن نقرر بأن المقياس يقيس خصوصية معينة وبدقة تامة، ويتحقق هذا النوع من الصدق من ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ، وهذا معناه أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمقياس، وفقاً لأجابات أفراد العينة (عينة البناء) والبالغ عددها (١٠٠) عضواً ويتحقق ذلك من خلال استعمال معامل الارتباط البسيط كما مبين في الجدولين (١٥) و(١٦).

جدول (١٧)

قيم معامل الارتباط (R) بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الحوكمة الرشيدة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الخطأ (sig)	دلالة الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الخطأ (sig)	دلالة الارتباط
١	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠	معنوي	٢٧	٠.٨١٩	٠.٠٠٠	معنوي
٢	٠.٨١٩	٠.٠٠٠	معنوي	٢٨	٠.٥٤٨	٠.٠٠٠	معنوي
٣	٠.٦٣٤	٠.٠٠٠	معنوي	٢٩	٠.٦٩٦	٠.٠٠٠	معنوي
٤	٠.٥٨٥	٠.٠٠٠	معنوي	٣٠	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠	معنوي
٥	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠	معنوي	٣١	٠.٤٧٩	٠.٠٠٠	معنوي
٦	٠.٤٦٦	٠.٠٠٠	معنوي	٣٢	٠.٣٦٠	٠.٠٠٠	معنوي
٧	٠.٦٨٩	٠.٠٠٠	معنوي	٣٣	٠.٨١٩	٠.٠٠٠	معنوي
٨	٠.٢٩٠	٠.٠٠٣	معنوي	٣٤	٠.٦١١	٠.٠٠٠	معنوي
٩	٠.٧٠٢	٠.٠٠٠	معنوي	٣٥	٠.٦٧٧	٠.٠٠٠	معنوي
١٠	٠.٥٠١	٠.٠٠٠	معنوي	٣٦	٠.٤٦٦	٠.٠٠٠	معنوي
١١	٠.٥٥٩	٠.٠٠٠	معنوي	٣٧	٠.٢٧٢	٠.٠١٠	معنوي
١٢	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠	معنوي	٣٨	٠.٢٤٧	٠.٠١٣	معنوي
١٣	٠.٥٥٩	٠.٠٠٠	معنوي	٣٩	٠.٢٩٨	٠.٠٠٣	معنوي
١٤	٠.٨١٥	٠.٠٠٠	معنوي	٤٠	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠	معنوي
١٥	٠.٦١١	٠.٠٠٠	معنوي	٤١	٠.٢٧٢	٠.٠٠٠	معنوي
١٦	٠.٥٠٦	٠.٠٠٠	معنوي	٤٢	٠.٧٠٢	٠.٠٠٠	معنوي
١٧	٠.٤٥٦	٠.٠٠٠	معنوي	٤٣	٠.٥٥٩	٠.٠٠٠	معنوي
١٨	٠.٤٧٩	٠.٠٠٠	معنوي	٤٤	٠.٨١٥	٠.٠٠٠	معنوي
١٩	٠.٧٠٢	٠.٠٠٠	معنوي	٤٥	٠.٢٤١	٠.٠١٦	معنوي
٢٠	٠.٤٩٨	٠.٠٠٠	معنوي	٤٦	٠.٣٥٢	٠.٠٠٠	معنوي
٢١	٠.٣٦١	٠.٠٠٠	معنوي	٤٧	٠.٨١٥	٠.٠٠٠	معنوي
٢٢	٠.٦٧٧	٠.٠٠٠	معنوي	٤٨	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠	معنوي
٢٣	٠.٦١١	٠.٠٠٠	معنوي	٤٩	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠	معنوي

معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٨١٥	٥٠	معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٣٦٠	٢٤
معنوي	٠.٠٠٠٣	٠.٢٩٨	٥١	معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٤٩٨	٢٥
معنوي	٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٢	٥٢	معنوي	٠.٠١٠	٠.٢٧٢	٢٦

يثبتين من خلال نتائج الجدول (١٧) أن قيم معامل الارتباط بين درجات فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس جاءت اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يدل على انها حققت الشروط العلمية لقبول الارتباطات في الاتساق وبهذا اصبح المقياس يحتوي على (٥٢) فقرة.

جدول (١٨)

قيم معامل الارتباط (R) المحسوبة بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الميزة التنافسية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الخطأ (sig)	دلالة الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الخطأ (sig)	دلالة الارتباط
١	٠.٥٤٦	٠.٠٠٠٠	معنوي	١٧	٠.٨١٥	٠.٠٠٠٠	معنوي
٢	٠.٣٦١	٠.٠٠٠٠	معنوي	١٨	٠.٢٤١	٠.٠١٦	معنوي
٣	٠.٣٦٧	٠.٠٠٠٠	معنوي	١٩	٠.٢٤٧	٠.٠١٣	معنوي
٤	٠.٤٧٩	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٠	٠.٤٩٨	٠.٠٠٠٠	معنوي
٥	٠.٤٥٦	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢١	٠.٦٩٧	٠.٠٠٠٠	معنوي
٦	٠.٤٩٨	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٢	٠.٥٤٨	٠.٠٠٠٠	معنوي
٧	٠.٥٠٦	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٣	٠.٦٧٧	٠.٠٠٠٠	معنوي
٨	٠.٨١٩	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٤	٠.٦١١	٠.٠٠٠٠	معنوي
٩	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٥	٠.٣٥٠	٠.٠٠٠٠	معنوي
١٠	٠.٦٣٩	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٦	٠.٣٦١	٠.٠٠٠٠	معنوي
١١	٠.٦٩٧	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٧	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠٠	معنوي
١٢	٠.٥٨٣	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٨	٠.٧٠٢	٠.٠٠٠٠	معنوي
١٣	٠.٤٥٧	٠.٠٠٠٠	معنوي	٢٩	٠.٢٧٢	٠.٠١٠	معنوي
١٤	٠.٦٩٦	٠.٠٠٠٠	معنوي	٣٠	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠٠	معنوي
١٥	٠.٨١٩	٠.٠٠٠٠	معنوي	٣١	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠٠	معنوي

معنوي	٠.٠٠٠	٠.٤٥٦	٣٢	معنوي	٠.٠٠٠	٠.٣٦٠	١٦
				معنوي	٠.٠٠٠	٠.٤٩٨	١٧

تبين نتائج الجدول (١٨) قيم معامل الارتباط بين درجات الفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس جاءت اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على أنها حققت الشروط العلمية لقبول الارتباطات في الأتساق الداخلي وبهذا اصبح المقياس يحتوي على (٣٢) عبارة.

٣- الأتساق الداخلي للمجالات (علاقة أرتباط المحور بالدرجة الكلية للمقياس):-

معناه أن المحور يقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للمقياس وفقاً لأجابات أفراد العينة (عينة البناء) البالغ عددهم (١٠٠) عضواً إذ كانت قيمة معامل الارتباط بين درجة المحور ودرجة المقياس الكلية هي معنوية لأن قيم مستوى الخطأ لقيم الارتباط اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) كما هو مبين في الجدولين ادناه.

الجدول (١٩)

يبين نتائج معامل الارتباط بين درجات مجالات مقياس الحوكمة الرشيدة والدرجة الكلية

للمقياس

نوع الدلالة	مستوى الخطأ (sig)	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المجالات	ت
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٩٥١	٦	المشاركة	١
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٢٦	٧	تعزير سلطة القانون	٢
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٩٢١	١٤	الكفاية العلمية والفنية في الاداء	٣
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٩٣٣	١٠	تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	٤
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٩٦٨	٥	الكفاءة	٥
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٣٨	١٠	الرؤية	٦

				الاستراتيجية	
مستوى الدلالة (٠.٠٥) درجة الحرية (ن-٢) = ٩٨ قيمة (ر) دالة اذا كانت قيمة درجة (معنوية الخطأ) $\geq (٠.٠٥)$					

الجدول (٢٠)

يبين نتائج معامل الارتباط بين درجات مجالات مقياس الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمقياس

ت	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الخطأ (sig)	نوع الدلالة
١	جودة الأداء	٧	٠.٩٢٤	٠.٠٠٠	معنوي
٢	التخطيط الاستراتيجي	٨	٠.٩٤٥	٠.٠٠٠	معنوي
٣	المرونة	٦	٠.٧٩١	٠.٠٠٠	معنوي
٤	التنافس الرياضي	١١	٠.٩٢٤	٠.٠٠٠	معنوي
مستوى الدلالة (٠.٠٥) درجة الحرية (ن-٢) = ٩٨ قيمة (ر) دالة اذا كانت قيمة درجة (معنوية الخطأ) $\geq (٠.٠٥)$					

أ- صدق المقياسين

"يعد الصدق من المؤشرات والمفاهيم الأساسية والمهمة في تقويم أدوات القياس فهو الدقة التي يقيس بها الاختبار الغرض الذي وضع من أجله فالاختبار الصادق هو الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها، بحيث لا يقيس شيئاً بدلاً عنها بالإضافة إليها وقد اعتمدت" (٩٦)

"ويعد معامل صدق الاختبار أحد المعايير العلمية الهامة التي يجب ان يتأكد منها وضع الاختبار فصدق الاختبار هو مقدرته على مقياس ما وضع من أجله" (٩٧) وستستخرج الباحثة انواع من الصدق الاتية:-

أولاً : صدق المحتوى :-

يعتمد هذا النوع من الصدق على ما اذا كنا نقيس الشيء الذي أردناه قياسه فعلاً إذ يعرف "بأنه الدرجة التي يقيس بها الاختبار ما صمم من أجل قياسه في المجتمع" (٩٨) وبعد ان تم أعداد فقرات المقياس على مجموعة من السادة والخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية والعباب المضرب القياس والتقويم وطرائق التدريس والبالغ عددهم (١٥) خبيراً وذلك للتأكد من صلاحية فقراته وملائمته للمقياس وكما تم عرضه انفاً في موضوع تحديد صلاحية فقرات المقياسين حيث استخدمت الباحثة اختبار(٢١) لتحليل النتائج احصائياً اذ عدت كل فقرة صالحه عندما تكون قيمة (٢١) المحسوبة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها أقل من (٠.٥٠) .

ثانياً :- صدق البناء :- تحقق هذا النوع من الصدق للمقياسين عن طريق التحليل الاحصائي للمقياسين بأستعمال أسلوب المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية) كما أظهرت نتائج الجدولين(١٩-٢٠) فضلاً عن استخراج قيم معامل الاتساق الداخلي كما اظهرته نتائج الجداول.

ب-ثبات المقياسين :-

يعد الثبات شرطاً أساسياً من شروط أدوات القياس الفعال ويقصد به "التساق أو الرسوخ والاستقرار والقبالية على التنبؤية" (٩٩) ويقصد به ايضاً "مدى دقة الاختبار في القياس واتساق نتائجه عند تطبيقه مرات متعددة على نفس الأفراد اي اذا طبقان اختبار معين على عينة من الأفراد ثم أعدنا تطبيقه مرة اخرى متتالية على ذات العينة فأن درجاتهم لا تتغير جوهرياً من

^{٩٦} (سعد لعبيي فهد: القيادة الأستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق، رسالة ماجستير، ٢٠٢١، ص٩٥.

^{٩٧} (ريسان خريبط مجيد : موسعة القياسات والاختبارات في التربية البدنية والرياضية ،ج١، جامعة البصرة، ١٩٨٨، ص١٧.

^{٩٨} (مصباح جمعه واخرون : التحليل الأحصائي والأحتمالات ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، ط٢٠٠٩، ص٤٤.

^{٩٩} (ان مايرز : علم النفس التجريبي،(ترجمة)خليل ابراهيم البياتي،الموصل،مطابع التعليم العالي،١٩٩١، ص١١٢.

تطبيق لآخر كما ان وضع كل فرد وترتبية بالنسبة لمجموعة لا يتغير جوهرياً^(١٠٠). وهناك عدة طرق يمكن من خلالها استخراج معامل الثبات وقد اختارت الباحثة طريقتين هما :-

أولاً :- طريقة التجزئة النصفية :-

ولغرض إيجاد معامل ثبات المقياسين اعتمدت الباحثة طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتنسجم مع متطلبات الأختبار ولاستخراج الثبات استخدمت الباحثة البيانات التي تم الحصول عليها من عينة التجربة الأستطلاعية والبالغ عددهم (٣٠) عضواً، بعد ذلك قسمت الفقرات الى قسمين : الفقرات ذات الارقام الزوجية ، والفقرات ذات الارقام الفردية واستخدمت الباحثة معامل الارتباط البسيط للتعرف على علاقة الارتباط اذ بلغت قيمة معامل الارتباط لمقياسي الحوكمة الرشيدة(٠.٨٩١) والتميز التنافسي(٠.٨٧٣) الا ان هذه القيمة تمثل معامل نصف الأختبار ولايجاد الثبات الكامل للمقياس تم استخدام معادلة سبيرمان برأون، وجدت ان المقياس يتمتع بثبات عال والجدول (١٩) يبين ذلك.

الجدول (٢١)

يبين معامل الثبات لمقياسي الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية بطريقة التجزئة النصفية

ت	المقياس	معامل الارتباط البسيط	معادلة (سبيرمان-برأون)	الدلالة
١	الحوكمة الرشيدة	٠.٨٩١	٠.٩٤٢	معنوي
٢	التميز التنافسي	٠.٨٧٣	٠.٩٣٢	معنوي

ثانياً:- معادلة ألفا كرونباخ:

إن فكرة هذه الطريقة تقوم على أساس حساب الارتباطات بين العلاقات المجموعة الثبات على جميع الفقرات في الأختبار وكأننا قسمنا الأختبار على عدد من الأجزاء يساوي عدد فقراته اي كل فقرة تشكل اختباراً فرعياً ومن اجل حساب الثبات بهذه الطريقة تم اخضاع جميع الاستمارات لأفراد عينة البناء والبالغ عددهم (١٠٠) عضواً الى معامل الفاكرونباخ وعند تطبيق المعادلة ظهرت قيمة معامل الثبات تساوي (٠.٨٩١) وهي قيمة عالية.

^(١٠٠) محمد جابر كاظم حسين : مصدر سبق ذكره، ٢٠١٩، ص٩٠.

الجدول (٢٢)

يبين ثبات المقياس بطريقة معادلة الفاكرونباخ

ت	المقياس	معادلة الفاكرونباخ	الدلالة
١	الحوكمة الرشيدة	٠.٨٩٢	معنوي
٢	التميز التنافسي	٠.٨٧٤	معنوي

٣-٤-١-٦ الصورة النهائية للمقياسين:

أولاً :- الوصف النهائي لمقياس الحوكمة الرشيدة

بعد انتهاء الباحثة من أتمام خطوات البناء الإجرائية والأحصائية على عينة البناء والعينة الأستطلاعية اصبح المقياس جاهز بصيغته النهائية الذي تكون من (٥٥) فقرة موزعة على ستة مجالات (محور المشاركة وتضمن ٦ عبارات، ومحور تعزيز سلطة القانون تضمن ٩ عبارات ، ومحور الكفاية العلمية والفنية في الأداء تضمن ١٤ عباره ، ومحور تلبية احتياجات ورضا المستفيدين تضمن ١٠ عبارات، ومحور الكفاءة تضمن ٥ عبارات ، ومحور الرؤية الاستراتيجية تضمن ١١ عباره ، وتمثلت اعلى درجة للأجابة على العبارة بخمس درجات ضمن خمس بدائل للأجابة وهي (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا اتفق تماما) اعلى درجة يمكن الحصول عليها هي (٢٧٤) درجة بينما اقل درجة يمكن الحصول عليها هي (٥٥) درجة وبذلك يكون الوسط الفرضي للمقياس هو(١٥٦) درجة.

ثانياً:- الوصف النهائي لمقياس الميزة التنافسية :-

بعد انتهاء الباحثة من أتمام خطوات البناء الإجرائية والأحصائية على عينة البناء والعينة الأستطلاعية اصبح المقياس جاهز بصيغته النهائية الذي تكون من (٣٤) فقرة موزعة على أربع مجالات (محور جودة الإداء تضمن ٧ عبارات، ومحور التخطيط الاستراتيجي تضمن ٨ فقرات ، ومحور المرونة تضمن ٦ عباره ، ومحور التنافس الرياضي تضمن ١٣ عبارا، ، وتمثلت اعلى درجة للأجابة على العبارة بخمس درجات ضمن خمس بدائل للأجابة وهي (اتفق تماما، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماما) اعلى درجة يمكن الحصول عليها هي (١٧٠) درجة بينما اقل درجة يمكن الحصول عليها هي (٣٢) درجة وبذلك يكون الوسط الفرضي للمقياسين هو(١٠٢) درجة.

٣-٤-٤-٢ مقياس جودة اتخاذ القرار :

بعد اطلاع الباحثة على البحوث والمصادر العلمية والدراسات المشابهة في مجال جودة اتخاذ القرار حيث اعتمدت الباحثة على المقياس الذي اعده الباحث (عزيز كريم وناس)^(١٠١) واحتوى على (٥٣) عبارة وتم تطبيقه على عينة البحث الحالي من اعضاء الاتحادات المركزية للالعاب المضرب من وجه نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في جميع محافظات العراق) ولم يتم التغيير عليه ينظر ملحق (١٧) لأنه مناسب في مقياس متغير البحث (اتخاذ القرار) ، علمًا ان المقياس يحتوي على ثلاثة مجالات (الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على معالجة البدائل في اتخاذ القرارات، العمل على تحسين الأداء في اتخاذ القرارات) اذ كان محور الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة يحتوي على (١٦) عبارة، والمحور الثاني القدرة على معالجة البدائل احتوى على (١٩) عبارة ومحور الثالث العمل على تحسين الاداء في اتخاذ القرارات احتوى على (١٧) عبارة وكانت بدائل الأجابة على المقياس هي (موافق تمامًا، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تمامًا) وبدرجة (١،٢،٣،٤،٥) للعبارة الايجابية و(١،٢،٣،٤،٥) للعبارة السلبية، لذا فإن اعلى درجة من الممكن الحصول عليها في المقياس هي (٢٦٥) ، بينما اقل درجة يمكن الحصول عليها للمقياس هي (٥٣) ، وبذلك يكون الوسط الفرضي للمقياس هو (١٥٩) درجة ، ثم قامت الباحثة بعرض المقياس على نوي الخبرة والاختصاص من السادة الخبراء المختصين في مجال الإدارة الرياضية ، القياس والتقييم وطرائق التدريس والالعاب المضرب، للتأكد من ملائمتها وامكانية تطبيق مقياس جودة اتخاذ القرار، وتم تطبيق هذا المقياس على العينة التطبيق والبالغ عددها (٥٠) عضوًا وبحسب التعليمات الخاصة لهذا المقياس.

٣-٤-٤-٣ الأسس العلمية لمقياس جودة اتخاذ القرار :-

أولاً:- صدق المقياس (صدق المحتوى): يعتمد هذا النوع من الصدق على ما إذا كنا نقيس الشيء الذي أردنا قياسه فعلاً إذ يعرف "الدرجة التي يقيس بها الاختبار ما صمم قياسه في المجتمع ويعد صدق المحتوى من اهم انواع الصدق في الاختبارات التحصيلية ، ويرتبط هذا النوع من الصدق بالاجابة عن السؤال الى اي حد يكون الاختبار محدود من السلوك"^(١٠٢). وتم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرضة على مجموعة من السادة والخبراء في مجال

^(١٠١)عزيز كريم وناس : مصدر سبق ذكره .

^(١٠٢) (مصباح جمعة عقيل واخرون :التحليل الاحصائي والاحتمالات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، ط١

اختصاص الإدارة والتنظيم والاختبار والقياس وطرائق التدريس وذلك للتأكد من صلاحية فقراته وملائمة للقياس كما وتم عرضه أنفاً في موضوع تحديد صلاحية فقرات المقياس.

جدول (٢٣)

يبين قيمة (٢كا) المحسوبة لبيان صلاحية مجالات مقياس جودة اتخاذ القرار

ت	المجالات	الموافقون	غير الموافقون	قيمة (كا) ٢ المحسوبة	الدلالة الأحصائية
١	الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي
٢	القدرة على معالجة البدائل في اتخاذ القرارات	١٤	١	١١.٢٦	معنوي
٣	العمل على تحسين الاداء في اتخاذ القرارات	١٥	٠	١٥	معنوي

٣-٤-٥ تحديد صلاحية فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار:

تم عرض الأستبانة على مجموعة من السادة والخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية القياس والتقويم وطرائق التدريس بواقع (١٥) خبيراً من أجل التعرف على صلاحية العبارات ومضمونها وانتمائها للمجالات المدرجة فيها مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أبقاء أو تعديل أو إضافة ، وبعد جمع الأستمارات استعملت الباحثة قانون حسن المطابقة (٢كا) لتحديد صلاحية فقرات المقياسين والجدول رقم (٢٣) يبين صلاحية فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار.

الجدول (٢٤)

يبين قيم (t) المحسوبة لتحديد صلاحية كل فقرة من فقرات مقياس جودة اتخاذ القرار

ت	المحور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	الصلاحية		قيمة (٢كا) المحسوبة	نوع الدلالة
				الموافقون	غير الموافقون		
١	الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة	١،٢،٣،١٢،١٣، ١٧،	٣	١٣	٢	٨.٠٦	معنوي

معنوي	٥.٤	٣	١٢	٢	٤,٥,١٠,١١,١٥		
معنوي	١٥	٠	١٥	١	٦,٧,٨,٩,١٤,١٦		
معنوي	١٥	٠	١٥	٤	١,٢,٣,٤,١٣	القدرة على معالجة البدائل في اتخاذ القرارات	٢
معنوي	١١.٢٦	١	١٤	٣	٥,٦,٧,١٣,١٤		
معنوي	٨.٠٦	٢	١٣	٢	٨,٩,١٢,١٥,١٨		
معنوي	٥,٤٠	٣	١٢	٢	١٠,١١,١٦,١٩		
معنوي	١١.٢٦	١	١٤	٢	١,٢,٣,٤,٧,٨,٩,١٨	العمل على تحسين الأداء في اتخاذ القرارات	٣
معنوي	٥.٤٠	٣	١٢	٣	٥,٦,١٠,١٣,١٩		
معنوي	١٥	٠	١٥	٢	١١,١٢,١٤,١٥,٢٠		
معنوي	١٥	٠	١٥	٣			
قيمة (٢١) الجدولية (٣.٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وتحت درجة حرية (١) (٢-١)							

ثانياً:- ثبات مقياس جودة اتخاذ القرار :- ولتحقيق من ثبات المقياس تم استخدام الطرق الآتية :

أ- طريقة التجزئة النصفية :

ولغرض إيجاد معامل ثبات المقياس اعتمدت الباحثة طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتنسجم مع متطلبات الأختبار ولاستخراج الثبات استخدمت الباحثة البيانات التي تم الحصول عليها من عينة التجربة الأستطلاعية والبالغ عددهم (٣٠) عضواً، بعد ذلك قسمت العبارات الى قسمين : العبارات ذات الارقام الزوجية ، والعبارات ذات الارقام الفردية واستخدمت الباحثة معامل الارتباط البسيط للتعرف على علاقة الارتباط اذ بلغت قيمة معامل الارتباط لمقياس جودة اتخاذ القرار (٠.٨٤٤) الا ان هذه القيمة تمثل معامل نصف الأختبار لذا

يجب ان تصحح قيمة معامل الثبات للاختبار ككل، لذلك تم تعادل قيمة معامل الثبات لنصف مقياس جودة اتخاذ القرار من خلال استخدام معادلة سبيرمان براون، وجدت ان المقياس يتمتع بثبات عال والجدول (٢٤) يبين ذلك.

الجدول (٢٥)

يبين معامل ثبات مقياس جودة اتخاذ القرار بطريقة التجزئة النصفية

ت	المقياس	معامل الارتباط البسيط	معادلة (سبيرمان- براون)	الدلالة
١	جودة اتخاذ القرار	٠.٨٤٤	٠.٩١٥	معنوي

ب- معادلة ألفا كرونباخ

ان فكرة هذه الطريقة تقوم على اساس حساب الارتباطات بين العلاقات المجموعة الثبات على جميع الفقرات في الاختبار، كما اننا قسمنا الاختبار على عدد من الأجزاء يساوي عدد فقراته اي كل فقرة تشكل اختبارا فرعا ومن اجل حساب الثبات من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على افراد عينة البناء البالغ عددهم (١٠٠) عضواً باستخدام الحقيبة الأحصائية (spss) اذ تبين ان قيمة معامل الثبات عل للمقياسين والجدول (٢٥) يبين ذلك.

الجدول (٢٦)

يبين ثبات المقياس بطريقة معامل الفا كرونباخ

ت	المقياس	معادلة الفا كرونباخ	الدلالة
١	جودة اتخاذ القرار	٠.٨٥٥	معنوي

٣-٤-٦ تطبيق المقاييس الثلاثة على العينة الرئيسية (التطبيق):

بعد أن اصبح بناء مقياس الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي واعتماد مقياس جودة اتخاذ القرار بتعليماته وفقراته ، طبقت الباحثة المقاييس الثلاثة على عينة التطبيق والبالغ عددهم (٥٠) عضواً من الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب في جميع المحافظات للمدة ٢٠٢١/١١/١٠ ولغاية ٢٠٢١/١٢/١٠ ، وتم استلام استمارات الاستبانة لكل مقياس وبعد تحليل استجابات عينة

البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل عضو من افراد العينة درجة خاصة به لكل مقياس من المقاييس الثلاثة وتم تفرغ نتائجهم من قبل الباحثة.

٣-٥ الوسائل الإحصائية :

قامت الباحثة باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

- ١- الوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- اختبار (كا٢).
- ٤- اختبار (t-test) للعينات المستقلة.
- ٥- معامل الارتباط البسيط(بيرسون).
- ٦- اختبار F.
- ٧- معادلة (سبيرمان-برأون).
- ٨- معادلة الفاكرونباخ.
- ٩- نسبة المساهمة.

الفصل الرابع

- ١- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.
- ١-٤ عرض نتائج متغيرات البحث (الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار وتحليلها.
- ٢-١-٤ عرض نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار وتحليلها.
- ١-٣-٤ عرض نتائج نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي لاجزاء الاتحادات على درجة جودة اتخاذ القرار وتحليلها.
- ١-٣-١-٤ استخراج مؤشرات أنموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لمتغير الحوكمة الرشيدة على درجة التميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار.
- ٢-٣-١-٤ استخراج قيم معاملات معادلة الانحدار المتعدد.
- ٢-٤ مناقشة النتائج .

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :-

لغرض تحقيق أهداف البحث وما أفترضته الباحثة ، وبعد الانتهاء من تطبيق الصورة النهائية لكل من المقاييس الثلاثة على عينة التطبيق لدى اعضاء الاتحادات المركزية للاعب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق والبالغ عددهم (٥٠) عضوًا موزعين على جميع محافظات العراق ، تعرض الباحثة نتائج المعالجات الأحصائية بالجدول والأشكال البيانية ، ومن ثم مناقشتها ودعمها بما جاء بالمصادر العلمية والدراسات الأكاديمية.

٤-١ عرض نتائج متغيرات البحث (الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة

التنافسية وتحليلها ومناقشتها):

تعرض الباحثة الوصف الاحصائي لنتائج متغيرات البحث(الحوكمة الرشيدة، جودة اتخاذ القرار ، الميزة التنافسية) من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء العزومي وذلك من اجل التعرف على نتائج استجابات افراد عينة التطبيق أذ تبين ان عينة التطبيق توزعت توزيعًا طبيعيًا بدلالة معامل الالتواء العزومي للمتغيرات والتي بلغت على التوالي (٠.٤١٠، ٠.٢٠٨، ٠.٢٣٥) وكما مبين في الجدول (٢٥).

الجدول (٢٧)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الالتواء العزومي والوسط الفرضي والقيمة التائية لمتغيرات الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى اعضاء الاتحادات الفرعية للاعب المضرب في العراق.

ت	المتغيرات	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء العزومي	الوسط الفرضي	قيمة (t) المحسوبة	مستوى خطأ	نوع الدلالة
١	الحوكمة الرشيدة	درجة	٢٠٧.٢٤٠	٦.٩٨٢	٠.٧٠٨	١٥٦	٤٢.٧٧٥	٠.٠٠٠	معنوي
٢	التميز التنافسي		١٢٩.٦٢٠	٤.٨٨١	٠.٤١٠	١٠٢	٤٠.٠٠٦	٠.٠٠٠	معنوي
٣	جودة اتخاذ القرار		١٩٩.٨٦٠	٧.٢٢٥	٠.٨٣٥	١٥٩	٣٩.٩٨٨	٠.٠٠٠	معنوي
معنوية عند مستوى خطأ $\geq (٠.٠٥)$									

يتبين من نتائج الجدول (٢٧) قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الالتواء العزومي والوسط الفرضي والقيمة التائية لمتغيرات الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار في الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب، اذ تظهر النتائج ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الحوكمة الرشيدة بلغت (٢٠٧.٢٤٠) بانحراف معياري قدره (٦.٩٨٢) في حين كان الوسط الفرضي هو (١٦٥) درجة وعند اجراء الاختبار التائي لعينة واحدة اظهر ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٤٢.٧٧٥) وبمستوى خطأ (٠.٠٠٠) درجة وهو اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبما ان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان عينة البحث تمتلك حوكمة رشيدة يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

وتعزو الباحثة تلك النتائج الى ان العمل الاداري يتسم بسيادة التعقيدات الادارية العديدة ، ذلك لأنه في اغلب الاحيان يحتاج الى موافقة اكثر من جهة ادارية للعمل المطلوب ، فضلاً عن السمات التي تلحق الاداري القائم بالعمل الذي قد يحصل على اجازة او لا يتواجد في مكان عمله الأمر الذي يؤدي الى تعطيل اداء العمل من يوم الى اخر.

لذا فإن نظام اتباع الحوكمة الرشيدة من شأنه تبسيط اجراءات العمل الطويلة وتحليل من الروتين المعقد بسرعة وبسهولة اختصار الوقت والجهد والتكلفة وبالأخص فيما يتعلق بإمكان الجهات المرتبطة بالعمل وعاملها^(١٠٣).

ايضا الارتقاء بالكفاءة الادارية للمؤسسات والوصول بالخدمات الى مستوى عال من الدقة وضمان مستوى عال من الكفاءة مع ندرة الوقوع بالخطأ مما يؤدي الى تحقيق الشفافية الادارية والتي من شأنها ان يكون لها مردود معكوس لصالح المؤسسات الرياضية بأن تدرئ عليها التقدم والانجاز لكافة اصنافها.

لقد تمحورت أستجابات افراد العينة عن مفهوم الحوكمة الرشيدة في أنها مجموعة من الأنظمة والقوانين ، والقرارات التي تهدف لت تحقيق الجودة والميزة التنافسية في الأداء من خلال عدة اساليب ووسائل تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية ، كما عرفها البعض على أنها مجموعة من القواعد والقوانين التي تضعها الاتحادات من اجل تحقيق الاهداف في سير العملية الادارية.

^{١٠٣} محمد الصيرفي : الادارة الالكترونية ، ط١، الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص١٧.

وفي ضوء ما تقدم ، ترى الباحثة ان هناك عدداً من المفاهيم للحوكمة الرشيدة ، تركز على عدد من المبادئ والقوانين تتمثل : بالشفافية ،المساءلة ،المشاركة الفعالة، التمكين ،حكم القوانين، حيث وجدت الباحثة أن من الضروري تطبيق الحوكمة في جميع الاختصاصات من أجل دورها الفعال في نجاح عمل المؤسسات وتحقيق أهدافها ، اذ تسهم الحوكمة في ايجاد مؤسسات مستقلة كما تعمل الحوكمة على مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل ، كما تفيد في الكشف عن اوجه القصور عن الاداء وضعف المخرجات ، وضمان التوازن بين المسؤوليات بعيدة المدى ، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى ، كما تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية بين المؤسسات ، وتجنب الفساد الاداري والمالي في المؤسسات ، وضمان موارد المؤسسات، تضمن حقوق وضمان مصالح العاملين من الهيئة الادارية ، كون الحوكمة تعد نظاماً رقابياً واشرافياً ذاتياً يؤدي الى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات ، وهذا يدل على أن الحوكمة مطبقة في المؤسسات بدرجة مقبولة.

وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة ان محور المشاركة في الاتحادات الفرعية للاعب المضرب كانت متقاربه نوعاً ما ، حيث أن للمشاركة دور فعال في تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات الرياضية ، وهي دلالة كبيرة على وجود وفاعلية الحوكمة الرشيدة ، وتعد المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة ، وتبدأ من عمل الرجل والمرأة جنباً الى جنب في المجتمع ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.

اما بالنسبة لمحور تعزيز سلطة القانون من وجهة نظر الباحثة كان بمستوى جيد في الاتحادات الفرعية ، وربما يعود ذلك الى ان الاتحادات تتولى الجهات الرسمية جزءاً كبيراً من القرارات بشكل واضح ، ومباشر للجميع وتتسم فيه صفة العمومية ، ضمن قوانين ولوائح واضحة للجميع، وان الاتحادات الفرعية لها سياساتها الخاصة بها ضمن القوانين، ولكن ليس بشكل دقيق ومباشر، اذ تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فيها بشكل نزيه بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان خصوصاً حقوق الأقليات.

اما فيما يتعلق بالمحور الثالث الكفاية العلمية والفنية في الأداء تعزو الباحثة الى ضرورة لاعداد الاعضاء اعدادا كافيا كي يتمكنوا من القيام بالدور المنوط به على اكمل وجه ، وان اعضاء الاتحادات الرياضية يعتبرون اساس المنظومة الادارية وبمقدار قدرتهم وكفاءتهم ، وتدل الكفاية على مستوى أداء وعمل معين والقدرة على تصريف الأمور بدرجة معينة فهي تتعلق بالجانب الكيفي لأنجاز بعض المهام والوظائف والقيام ببعض الاعمال او بمعنى اخر هي القدرة على تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة وبهذا يمكن ان نطبق الكفاية العلمية في سياقات

مختلفة سواء كانت شخصية او اجتماعية او مهنية غير ان الشخص الكفوء هو الذي يمارس النشاط بمهارة عالية ، وعليه فأن الحوكمة الرشيدة تعني أن المؤسسات في المجتمع والعمليات موجّهة لتحقيق احتياجاتها للمجتمع بأستخدام امثل للموارد المتاحة ، أما الكفاءة في منظور الحوكمة تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وتعزو الباحثة نتائج البحث للمحور الرابع ان تلبية احتياجات ورضا المستفيدين التي يقدمها الاتحادات الفرعية للتطوير والتنمية جاءت متفاوتة مما يشير الى ان درجة رضا المستفيدين مقبولة على جميع عبارات اداة البحث ، ويستنتج من ذلك ان اعضاء الاتحادات لديهم الخبرة الكافية في إدارة الدورات الادارية وتقديم الدعم والمساندة بطريقة تليق بهم ، ووجود احترام متبادل بين الاداريين و اعضاء الهيئة الادارية من حيث تنظيم العمل وسهولة التواصل والاهتمام بشكاويهم والعمل على حلها بصورة سريعة ، وعليه بالوقت الحالي تزداد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض المؤسسات بأعتبارهم اصحاب حقوق الملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات ، وعادة مالا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة.

ونستنتج ايضا من نتائج البحث للمحور الخامس ان الانهيارات التي مست كبريات المؤسسات وكذلك الأزمات المالية والاقتصادية ترجع في الاساس الى ضعف التشريعات والقوانين المعمول بها مما دفع بالهيئات والسلطات الى وضع آليات وسن وقوانين في إطار ما يعرف بحوكمة المؤسسات بغية تحقيق المشاركة والرقابة والرفع من جودة الإدارة. ويمكن القول بأن المؤسسات الرياضية ذات نظام حوكمة كفوء اذ حققت درجة كفاءة مقبولة لدى الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب. حيث ان تحقيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات محل الدراسة يتمثل في توفر الكفاءة بمستوى مرتفع ومتابعة العمليات بشكل جيد حيث يسعى الاتحاد الى خفض تكاليف الانفاق من خلال الاستخدام الامثل لموارده ويتبنى الاتحاد الطرق والاساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات وايضا يتبنى التكنولوجيا الحديثة في إنجاز اعماله الإدارية.

وتعزو الباحثة نتائج محور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات هي افضل وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي إلى اهتمامات المؤسسة ومدخل لاجراها من دائرة الجمود الى دائرة التجدد والابداع واستشراف افاق المستقبل والتعامل مع متغيراته وتحدياته بثقه وقدرة وتفاؤل ومن هنا تأتي اهمية الرؤية الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية والتي يمكن ايضاحها بدقة من خلال الفهم والفكر الذي يساعد على تكوين وتقييم الاهداف والخطط والبرامج ايضاً يساعد على توقع

بعض الاحداث في البيئة الداخلية للمؤسسات او البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات الملائمة او ما يصاحب من متغيرات.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الفرعية للالعاب المضرب متوفرة بدرجة مقبولة لدى عينة الدراسة في كل محاورها (المشاركة، تعزيز سلطة القانون، الكفاية العلمية والفنية في الأداء، تلبية احتياجات ورضا المستفيدين، الكفاءة).

اما في متغير التميز التنافسي قد حققت في الوسط الحسابي بلغ (١٢٩.٦٢٠) بانحراف معياري قدره (٤.٨٨١) في حين كان الوسط الفرضي (١٠٢) درجة وعند اجراء الاختبار التائي لعينة واحدة اظهر ان القيمة التائية المحسوبة هي (٤٠.٠٠٦) وبمستوى خطأ (٠.٠٥) درجة، وبما ان الوسط الحسابي اكبر ممن الوسط الفرضي ومستوى الخطأ (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على تقييم التميز التنافسي يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

وتعزو الباحثة نتائج البحث للمحور الاول جودة الاداء للميزة التنافسية من خلال تولى المؤسسات الرياضية أهمية كبيرة لجودة الاداء وتعمل هذه المؤسسات على تطوير أنظمة العمل الاداري واستخدام تقنية المعلومات وتسعى المؤسسات دوما الى إعادة تطوير مهارات الاعضاء من الاداريين وعليه فإن هذه المؤسسات ملزمة بالاهتمام بدرجة عالية بالعمليات الداخلية والاجراءات الهامة التي تمكن المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجية التي تؤدي الى تحقيق رغبات الاعضاء بكفاءة وفاعلية.

اما فيما يخص المحور الثاني للميزة التنافسية فقد حققت نتائج مقبولة من خلال وجود اثر للمرونة في المؤسسات من خلال (التمكين- الخبرات المتراكمة – اجراءات وقواعد العمل الاداري) على تنافسية المؤسسات ووجود اثر للقدرات الثقافية من خلال حب الاستطلاع والتعاون والثقة بين الاعضاء. ومن وجهة نظر الباحثة تعبر عن المرونة بأنها تتطلب العديد من القرارات والاجراءات الهادفة والمقصودة بمعنى وجود نتائج محددة ومخطط لها مسبقا ، اذ يركز تميز الاداء على كيفية تحديد اعمال المؤسسات بما يتماشى مع المراكز والهيئات الرياضية ، وخلاصة القول ان المرونة تعني "قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية الى اخرى بهدف التجاوب والتكيف مع التغيرات البيئية" ذات الأهمية وهو الأمر الذي يتطلب منها إعادة النظر في الأهداف الحالية محاولة تحديد اهداف مستقبلية في ظل توافر الامكانيات اللازمة لتحقيقها.

وتعزو الباحثة نتائج البحث للمحور الثالث التخطيط الاستراتيجي حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي بفعل قوى عديدة اجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنولوجية ادت بدورها الى زيادة الطلب على خدمات المؤسسات لذا يجب ان تأخذ المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يتضمن اساليب فعالة في التعامل مع التغيرات البيئية ، وعليه ان التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية يحتاج الى مخرجات عالية الجودة ابتداء من تحديد الاهداف والسياسات المستقبلية لها ووضع الخطط التنفيذية لها في ضوء الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة مع الاخذ بالاعتبار تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسات المحيطة بها لتحسين مزايا الميزة التنافسية ، وتحاول الباحثة في الدراسة الحالية تعرف بعض الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والهيئات الرياضية وذلك من خلال استيفاء الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، الاسس الفكرية والفلسفية للميزة التنافسية ، الاسس الفلسفية للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

وتعزو الباحثة نتائج المحور الرابع التنافس الرياضي من حيث اتفقت عينة البحث على كل عبارات المحور الرابع من حيث ان التطور السريع للنشاط المهني والإداري في البلدان المتطورة في المقابل تأخر في النشاط الإداري للاتحادات الرياضية والتي تسيطر عليها القناعة العاطفية وتؤثر على قراراتها وأعمالها وطريقة تفكيرها حيث يلاحظ أن الهيكل الإداري لكثير من الهيئات الرياضية يبني على اساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين افرادها ، وهذه الطريقة لا شك شكلت أحد الاسباب الجوهرية في تخلفنا الإداري في معظم الاتحادات أن صح التعبير.

كما اظهرت نتائج الجدول نفسه ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير جودة اتخاذ القرار هو (١٩٩.٨٦٠) بانحراف معياري قدره (٧.٢٢٥) في حين بلغ الوسط الحسابي الفرضي (١٥٩) درجة وعند اجراء الاختبار التائي لعينة واحدة اظهر أن قيمة التائية المحسوبة بلغت (٣٩.٩٨٨) ومستوى خطأ (٠.٠٥) درجة ، وبما ان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي ومستوى الخطأ لقيمة (t) اقل من مستوى الدلالة دل ذلك على ان، واقع جودة اتخاذ القرار يفوق الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد. وهذا يعني أن ان عينة البحث متقاربة وغير مختلفة في معرفة الحاجة الحقيقية للقرار ونتائج دراسة تحديد الهدف الحقيقي له والغايات التي تحصل عليها والتي لها ارتباط وثيق بالهدف من اتخاذ القرار وان عينة البحث لا تتعرض الى صعوبة عند إتخاذها للقراره بسبب توفر المعلومات واعطاء الفرصة للأخرين للتعبير عن ارائهم وافكارهم

وتتوفر لديهم تفصيلات دقيقة عن المشكلات التي يواجهونها وان يكن متخذ القرار متوقعا لما قد يحدث من نتائج سلبية ونتائج ايجابية في ضوء البدائل التي سيتخذها للوصول الى قراره من خلال فحص مزايا وعيوب كل بديل فحصاً جيداً وتقييمه في ضوء المحكات التي يتم تحديدها وتقييمها للخيارات بشكل يحقق قرارات سليمة وصحيحة لعدم أهمال مراجعة المعلومات ووجهات نظر الاخرين قبل إتخاذ القرار.

وحسب رأي الباحثة ان عينة البحث متقاربة وغير مختلفة في عملية معرفة ما إذا كان إختيار القرار خاطئاً ام لا ومعرفة النتيجة النهائية والنجاحات التي يحققها القرار المتخذ وتقييم الاخطاء التي يمكن ان تحدث من عدم تكرار المشكلة وحدوثها مرة اخرى أو مرات أخرى في المستقبل ، وان عينة البحث تجري لقاءات منتظمة بين الحين والآخر على اعضاء الهيئات الادارية لتوثيق المعلومات والذي يقلل من حدوث المشكلات وتكرارها لأن اعضاء الاتحادات الادارية تعترف بالخطأ وان كانت نتائج القرار خاطئة وترى الباحثة ان عليهم التأكد بصورة اكثر من صحة قراراتهم قبل اتخاذها لكي يقللوا من نسبة الاخطاء التي قد ترافق هذا القرار ، وهذا ما يؤكد (جيف جونيز)^(١٠٤) "أن موقع عملية صنع القرارات يكون في المركز بالنسبة للإدارة ، لذلك فهو يعتقد ان الوظيفة الإدارية الخاصة بتطوير عملية صنع القرارات وتنظيمها يعتبر أهم الوظائف الإدارية فيما ترى الباحثة "ان صنع القرار هي مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين".

من خلاله وجهة نظر الباحثة أن الثقة في اتخاذ القرارات تلعب دوراً واضحاً في تحقيق الحوكمة والميزة التنافسية وذلك من خلال أنسياب وتدفق المعلومات والبيانات بالإضافة الى موضوعية ومصداقية هذه المعلومات الإدارية وتوافرها لدى المؤسسات الرياضية ، بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الإداري والوظيفي والذي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية ، كما أن ثقة المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة الى ارتباط مسؤولين الاتحادات ومراكز الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمؤسسات الرياضية ، وعليه فأن إطلاع اعضاء المؤسسات على اللوائح والقوانين فضلا عن توضيح أي غموض في نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة ، وتوضيح واجبات ومسئوليات العاملين يزيد من الثقة بالاعضاء بالإضافة إلى الإهتمام بمراجعة وتحديث اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع مستجدات الرياضة يزيد من ثقة العاملين بالمؤسسات الرياضية.

^{١٠٤} (جيف جونيز : المهارات الإدارية في المدارس ، ط ١ ، ترجمة نهيير منصور نصر الله ، دار الكتاب الجامعي ، غزة ، فلسطين ٢٠٠٦.

ويذكر غنيم محمود الطشة " أن من أهم المشكلات التي تواجه الثقة في اتخاذ القرارات الإدارية هو الإستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين التعقيد في الإجراءات ، الأمر الذي شكل عائقاً في وجه الثقة الإدارية لذلك يجب القيام بعملية الإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء في تنفيذ الشفافية في الإدارة " (١٠٥) .

ويشير أحمد الحسيني " أن وجود الثقة في اتخاذ القرارات يعني الكثير من النجاح والبعد عن الإخفاق في العمل الإداري لذا بدأت تظهر في أدوار المؤسسة وعلاقتها وأنها تعد القلب النابض لكل فلسفة إدارية حيث أن نوع الهيكل التنظيمي وطبيعة الشكل الوظيفي ونمط العلاقات في العمل ومناخ الإتصال المفتوح ومشاركة الاعضاء والعاملين في المؤسسات وتمكينهم ونظم المكافآت والحوافز تعد بمثابة مؤشرات للثقة الادارية" (١٠٦) .

وترى الباحثة أن ثقة اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم الأداء إرتباطاً وثيقاً ولذلك يجب أن تكون معايير التقييم واضحة ومعلنة للجميع لا ليس فيها غموض ، كما يجب أن تكون أدوات ووسائل التقييم واجراءاتها بسيطة بعيدة عن التعقيد ، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة الوصول إليها.

وتحاول هذه الدراسة تحديد القدرة على معالجة البدائل في اتخاذ القرارات الإدارية حيث تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة ، حيث لا يكاد يخلو منها مرجع إداري واحد لارتباطها المحوري المباشر في العملية الإدارية والتي تستهدف تحقيق أهداف الوحدة الإدارية مهما اختلف مستواها التنظيمي ، ويعد اتخاذ القرارات جوهر عملية القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل التنظيم وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية.

لذلك على الاعضاء في الاتحادات الرياضية أن يطورا أساليبه الإدارية وقدراتهم الذاتية من أجل مواجهة حل المشاكل داخل المؤسسات من خلال اتخاذ وضع القرار الناجح ، حيث لا زلنا نعتمد مفاهيم وأساليب غير واضحة لإحداث تغيير في توجهات الاعضاء ونحن بحاجة الى برامج أفضل ونظريات أعمق من أجل أن تتلاءم مع طموحات الاعضاء وبما يتناسب والتطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

(١٠٥) غنيم محمود الطشة : الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد الثاني ، العدد الثامن والثلاثون ، ٢٠١٤ ، ص ٢٧٣ .

(١٠٦) أحمد الحسيني : الثقة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، العدد السابع عشر ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨ .

لذلك يمكن اعتبار أحد العوامل الضرورية والأساسية التي تجعل المنظمة قادرة على التكيف والتداخل مع العوامل المحيطة هو التطوير بالنسبة للموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية والذي يجعلها قادرة على هذا التكيف والتطور من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي من خلالها تستطيع إدارة المؤسسات الرياضية الارتقاء بالمعلومات ومهارات قياداتها لتضمن الاستمرار في العمل والنجاح ، وعليه فأن تطوير وتحسين اعضاء الاتحادات يقلل من الجهد المبذول والوصول إلى أقصى حالات التمكن الإبداعي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية كأحد الغايات التي يهدف إليها التدريب ويسعى الى تحقيقها.

٤-١-٢ عرض نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة الرشيدة الميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار وتحليلها.

الجدول (٢٨)

يبين معامل الارتباط بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لاعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب في العراق

ت	المتغيرات	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الخطأ (sig)	نوع الدلالة
١	الحوكمة الرشيدة- التميز التنافسي	٠.٩٥٨	٠.٠٠٠	معنوي
٢	الحوكمة الرشيدة - جودة اتخاذ القرار	٠.٨٣٨	٠.٠٠٠	معنوي
٣	التميز التنافسي - جودة اتخاذ القرار	٠.٧١٨	٠.٠٠٠	معنوي
معنوية عند مستوى خطأ $\geq (٠.٠٥)$				

تبين نتائج الجدول (٢٨) قيم معامل الارتباط المحسوبة بين الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي وبين جودة اتخاذ القرار ، اذ اظهرت النتائج ان قيمة (R) المحسوبة بين الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي بلغت (٠.٩٥٨) على وبمستوى خطأ مقداره (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذه المتغيرات.

وتعزو الباحثة نتائج البحث الى ان علاقة الحوكمة بالتميز التنافسي جاء من خلال ان حوكمة المؤسسات تقوم من خلال مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية فالحوكمة اصبحت جزء من المؤسسات بحيث قضت على العشوائية في اسلوب التسيير وبالتالي تحسين ادائها ، وعليه فهي تعد بمثابة الاداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسات في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر ، وهو ما يعتبر المؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الاولى والعمل على خلق القيم واهداف الاطراف ذات العلاقة.

وقد أكد اغلبية اعضاء الاتحادات أن تعزيز النزاهة والشفافية والمضي في الاصلاح ومكافحة الفساد والمحاسبة في الاتحادات الفرعية للعباب المضرب ، أصبح امراً ملموساً وواضحاً ومستحباً ، مما ينبىء بنقلة نوعية وكبيرة في الشفافية والمحاسبة والحوكمة ، ينتج عنها بيئة صحية جذابة للأستثمار والارتقاء بمعايير الاتقان والجودة.

هذا التوجه الصحيح ليس مسؤولية الاتحادات فقط بل يجب أن تشترك فيه جميع المؤسسات الحكومية وخاصة يشترك فيه المواطن والمقيم وحتى المستثمر حتى حد سواه حتى تتمكن من مواجهة الفساد والقضاء عليه للحفاظ على المكتسبات والثروات من الهدر والضياع وتفعيلاً للقيم الأخلاقية والإنسانية والاجتماعية، فالحوكمة والتميز التنافسي أساسها الاتصال الوظيفي بأنواعه هذا الاخير الذي يفتح باب الحوار والتشاور بين العلاقة مسؤول وموظف.

أما قيمة (R) المحسوبة الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار، فقد بلغت (٠.٨٣٨) على التوالي وبمستوى خطأ مقداره (٠.٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين، وتعود هذه العلاقة بشكل اساسي الى ابعاد حوكمة المؤسسات ، هذا يفسر ان توفر المدقق على المؤهلات العلمية والعملية يساهم بشكل كبير في القرارات المتخذة في المؤسسات ، وبالتالي فأنها توجد علاقة بين حوكمة المؤسسات والقرارات المتخذة من قبل الهيئات الادارية في المؤسسة. ومما شك أن عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر العمليات الادارية باعتبارها المحرك الاساسي لها لذلك فان متخذ القرار لا يمكنه ان يعتمد على التخمين او العشوائية عند اتخاذه مثل هذه القرارات وعليه لا بد ان يستند متخذ القرار الى بيانات ومعلومات ذات درجة عالية من الشفافية والنزاهة والعمل على مشاركة الاطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق الاهداف وهذا ما يستدعي الى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

وبمجرد الاعتماد على مبادئ حوكمة المؤسسات يصبح لزاماً على الاعضاء ومجلس الإدارة واصحاب القرار في المؤسسات اتخاذ قرارات مألّيه يراعي فيها كل الاطراف لتقليل من تضارب المصالح داخل المؤسسات كما تهدف الى ترشيد ممارسات الحاسبين بالمؤسسات للكشف عن الوضعيه الحقيقيه لهذه المؤسسات دون تلاعب وبالتالي يتم اتخاذ القرار على معلومات صحيحة تؤدي في النهاية الى استغلال جيد للموارد المالية ورفع ثقة المتعاملين مع المؤسسة .

أما بالنسبة لمتخذي القرار حيث عرفها الدكتور عبد الغفار حلفي بأنها " عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية " (١٠٧) أما الدكتورة نادية أيوب فعرفتتها بأنها " العملية التي تبني على اساس دراسة وتفكير موضوعي للوصول الى قرار معين أي بمعنى الاختيار بين البدائل " (١٠٨) ، وتعرف هذه العملية ايضا على انها : العملية التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة المشكلة (١٠٩) . فمن خلال ما تم عرضه من تعريف القول بأنه لا يوجد اختلاف كبير في تعريف اتخاذ القرارات ، لكن يكمن الفرق بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرار لأن القرار هو عبارة عن اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر ، أما اتخاذ القرار وكما تشير الدكتورة نادية ايوب على انها عملية تبني على دراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل.

اما قيم معامل الارتباط المحسوبة بين جودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية وعلاقة الارتباط بين الحوكمة الرشيدة، اذ اظهرت النتائج ان قيمة (R) المحسوبة بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار بلغت (٠.٧١٨) وبمستوى خطأ مقداره (٠.٠٠٠) وهو اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين.

تعزو الباحثة هذه النتائج الى أن تأثير تطبيق متغيرات إدارة الجودة على الميزة التنافسية المتبعة في المؤسسات ، إضافة الى التعرف على السياسات التي تتبعها المؤسسات للوصول الى الميزة التنافسية ، حيث توصلت الدراسة الى أن هناك اهتمام واضح بمتغيرات نظام إدارة الجودة التي اعتمدها الباحثة ، كذلك هناك اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بامتلاك ميزة تنافسية ، وانها تتبع العديد من السياسات للوصول الى امتلاك ميزة تنافسية وتطبيقها بدرجات

^{١٠٧} (عبد الغفور حلفي : التنظيم وإدارة الاعمال ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ١٩٩٦ ، ص ٩٦ .

^{١٠٨} (نادية ايوب : نظرية القرارات الادارية ، ط٣ ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، ١٩٩٦ ، ص ١٤ .

^{١٠٩} (حمدي أبو النور السيد عويس : نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة ، دار الراق ، الاردن ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٤ .

ومستويات إيجابية متفاوتة ، حيث ان هناك علاقة ارتباط واضحة عند تطبيق متغيرات نظام ادارة الجودة وامتلاك ميزة تنافسية فكلما زاد احدهما ازداد الاخر ، والعكس صحيح .

١-٣-٤ عرض نتائج نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي لاجزاء

الاتحادات على درجة جودة اتخاذ القرار وتحليلها.

١-٣-١-٤ استخراج مؤشرات أنموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لمتغير الحوكمة

الرشيدة على درجة التميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار :

من أجل تقييم دقة الأنموذج للنتائج في عملية بناء الانموذج للانحدار، ولغرض امكانية تعميمه، يجب ان يكون الانموذج قادراً على توقع الحوكمة الرشيدة من (جودة اتخاذ القرار ، الميزة التنافسية) عند تطبيقه على عينة مختلفة مستقبلاً، لأن الهبوط الحاد في قوة الانموذج التنبؤية ويؤدي الى عدم امكانية تعميمه، والجدول (٢٧) يبين ذلك.

الجدول (٢٩)

يبين مؤشرات أنموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	المتغيرات		معامل الارتباط المتعدد (R)	نسبة المساهمة (معامل التفسير) R2	نسبة المساهمة المعدلة للR2	الخطأ المعياري للتقدير
	التنبؤية	النتيجة				
١	الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية	جودة اتخاذ القرار	٠.٩٨٢	٠.٩٦٤	٠.٩٦٣	١.٣٤٥
معنوية عند مستوى خطأ $\geq (٠.٠٥)$						

يبين الجدول (٢٩) ان قيمة معامل الارتباط المتعدد جاءت بمقدار (٠.٩٨٢) وان قيمة معامل التفسير (نسبة المساهمة قد بلغت (٠.٩٦٤) وهذا يعني ان الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية، تفسر نسبة مقدارها (٠.٩٦٣) من جودة اتخاذ القرار لاجزاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب، اما نسبة المساهمة المعدلة لـ (R2) قد بلغت (٠.٩٦٣) فتؤشر مقدار التباين

في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) الذي يفسره الانموذج لو تم اشتقاقه من المجتمع الذي أخذت منه العينة وبخطأ معياري مقداره (١.٣٤٥).

٤-١-٣-٢ استخراج قيم معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (٣٠)

يبين قيم الخاصة بمعاملات معادلة الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة (t)		المعاملات				النموذج
	مستوى الخطأ	المحسوبية	قيمة المعامل للمعادلة			طبيعة المعامل	
			المعيارية (بيتا)	الخطأ المعيارية	غير المعيارية		
معنوي	٠.٠٠٠	١١.٥٢٣		٥.٣٩٧	٦٢.١٨٥	أ	المقدار الثابت الحوكمة الرشيدة
معنوي	٠.٠٠٠	١٨.٥٩٧	٠.٧٣٥	٠.٠٩٢	١.٧٢٠	ب١	الميزة التنافسية
معنوي	٠.٠٠٠	٧.٨٥١	٠.٣١٠	٠.٠٣٨	٠.٣٠٠	ب٢	جودة اتخاذ القرار
معنوي عند مستوى خطأ $\geq (٠.٠٥)$							

تبين نتائج الجدول (٣٠) القيم الخاصة بمعادلة الانحدار اذ جاءت القيم الغير معيارية للمتغيرات (أ، ب١، ب٢) على التوالي (٦٢.١٨٥، ١.٧٢٠، ٠.٣٠٠)، وبخطأ معياري (٥.٣٩٧، ٠.٠٩٢، ٠.٠٣٨) على التوالي في حين جاءت قيمة (بيتا) المعيارية، والتي تمثل نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الحوكمة الرشيدة)، وقد تبين لنا أن المتغير المستقل (التميز التنافسي) يؤثر ويساهم بنسبة (٠.٧٣٥) من جودة اتخاذ القرار، في حيث مثل التميز التنافسي النسبة الاعلى للتأثير والمساهمة في جودة اتخاذ القرار حيث كانت قيمة مساهمتها (٠.٣١٠) وبلغت قيمة (t) المحسوبة على التوالي (١١.٥٢٣، ١٨.٥٩٧، ٧.٨٥١) وبمستوى خطأ على التوالي لمتغير الحوكمة الرشيدة معنوي بينما كان متغير التميز التنافسي معنوي.

***معادلة التحقق من انحدار :**

ص : تمثل قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع الحوكمة الرشيدة.

أ : المقدار الثابت لجودة اتخاذ القرار.

ب ١ : مقدار المتغير المستقل الأول الحوكمة الرشيدة.

ب ٢ : مقدار المتغير المستقل الثاني التميز التنافسي.

س ١ : مقدار الوسط الحسابي للمتغير المستقل الأول الحوكمة الرشيدة.

س ٢ : مقدار الوسط الحسابي للمتغير المستقل الثاني التميز التنافسي.

$$ص = أ + (ب ١ \times س ١) + (ب ٢ \times س ٢).$$

$$(ب ١ \times س ١) = ٠.٠٦٦ \times ٩١.٧٥ = ٦.$$

$$(ب ٢ \times س ٢) = ٠.١٥٥ \times ٢٥٧.٥٠ = ٣٩.٩١٢٥$$

$$ص = (٢٢٤.٩٠٨) + ٦.٠٥٥٥ + ٣٩.٩١٢٥$$

$$ص = ٢٧٠.٨٧ \text{ وهو يساوي الوسط الحسابي لجودة اتخاذ القرار.}$$

نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي بدلالة المتغيرات المبحوثة:

من اجل تحقيق هدف الدراسة السابع (ايجاد نسبة مساهمة الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب في جودة اتخاذ القرار) ولغرض الحصول على نسبة المساهمة أو متوقعة للحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية ، سعت الباحثة الى استخدام معادلات الانحدار الخطي والتي يمكن من خلالها التنبؤ بهذه العلاقة، اذ تم تسليط الضوء على شكل الانحدار الخطي والقيم الخاصة

بمعاملات الانحدار الخطي بين الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي وتقدير المتغيرات المبحوثة والمشار إليها.

وتعزو الباحثة تلك النتائج الى تزايد حدة المنافسة في المؤسسات ، بحيث أصبح لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات والمنافسة القوية والشديدة ، بحيث تواجه المؤسسات المعاصرة وبدرجات كبيرة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط تحقيقها لأهدافها وغاياتها ، بل تهدد وجودها في حد ذاته ، قد تكون مصادر الخطر في التطورات التي تصيب البيئة المحيطة بهذه المؤسسات (البيئة الخارجية لها) وتبادل أوضاع المؤسسات وسرعة تقلباته ، كما تتعرض المؤسسات ايضا لمخاطر نابعة من داخلها وتتمثل في تقادم تقنياتها وبقائها في نفس مستوى الاداء .

ولهذا تسعى الباحثة للبحث عن طرق وأساليب جديدة من أجل ضمان وجودها ومن ثم احتلالها أكبر حصة عن طريق خلق ميزة تنافسية جديدة تتميز عن باقي المنافسين في المؤسسات ، بحيث أصبح الحصول على تميز تنافسي والحفاظ عليها أمراً يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسات المصدر الحقيقي للتميز التنافسي من أجل أن تدوم أطول وقت ممكن خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل يؤدي الى مستوى تطوير وتحسين أداء المؤسسات في كل مرة يكون ذلك بتطبيقها للحوكمة ومعرفة كيفية تحقيق التوجه السليم لآلياتها وتحفيزها من أجل الحصول على قرارات استراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة والتي تتمثل مصدر للتميز التنافسي ، حيث إن المجال التنافسي للمؤسسات الرياضية تتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة وإدراك تام لها لاحتياجاتها ورغبات الاعضاء ، مما يلزم تفعيل آليات إدارية كفؤة من أجل اتخاذ القرارات التي تستطيع م خلالها خلق تميز تنافسي.

حيث أن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع ان تحقق أهدافها ، وان التميز التنافسي يتحقق عن طريق توصل المؤسسة الى أنتهاج آليات الحوكمة التي تعد أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة ، بحيث يمكن بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة ، وعليه أن اهتمام الإدارة العليا بجودة المؤسسة تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي لأن أهتمامها ينحصر على الآليات التقنية فقط ، ولضمان بقاء المؤسسات في ظل محيط التميز التنافسي فإنه يجب عليها أن تعمل بآليات الحوكمة المترجمة في شكل استراتيجيات وسياسات واضحة المعالم محددة

الأهداف تنطلق من ضبط قراراتها الداخلية باعتبارها المرجع الاساسي والوحيد القادر على توليف الموارد والكفاءات في سبيل توافقها وتماشيها مع البيئة الخارجة للمؤسسات ، بحيث ينتج عنها أداء جيد وبالتالي تستطيع المؤسسة من خلالها تخلق تميز تنافسي لها.

وعليه أن للحوكمة دور في تحقيق تميز تنافسي مهم ايضا ، حيث تركز على الجانب الحيوي والمهم مثل جذب الاستثمارات ، من خلال التأكد على شفافية المعاملات للمؤسسات والتدقيق لضمان الإجراءات السليمة محاسبياً ومالياً ، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد وتقوم بتحجيمه والتخلص منه ، لما له من تأثير في استنفاد موارد المؤسسات وبالتالي تآكل قدرتها التنافسية ، وعليه هناك وجود تأثير لحوكمة المؤسسات في التميز التنافسي من خلال اختبار أبعاد حوكمة المؤسسات ، حيث اظهرت نتائج الدراسة أن ابعاد الحوكمة حققت إسهاما بالتأثير بالتميز التنافسي ، وعليه تزايد أهمية الحوكمة لكونها أحدثت توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات المؤسسات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها ، وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم ، وتحسين أدائها وممارستها المحاسبية وتوفير الشفافية في التقارير الإدارية ، وعليه تواجه تلك المؤسسات العديد من التحديات والتطورات العالمية ، ومع التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة وأمام ظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز ، حيث اصبح لزاما على المؤسسات ذات الجودة والكفاءة المشاركة الفعالة في أداء أعمالها وقدرتها على البقاء في المجال الرياضي ، وترنو الباحثة مواصلة البحث في جوانب أخرى لموضوعنا هذا باعتباره شائكا ومتشعبا ويحتاج الى تعميق أكثر.

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم الحوكمة الرشيدة ، وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين ، فلقد عرف البعض الحوكمة الرشيدة بأنها: " مجموعة من العلاقات التعاقدية التي ترتبط بين إدارة المؤسسات والمساهمين واصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والاساليب التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسات وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الاداء الاداري والافصاح والشفافية والمشاركة الفعالة ومراعات اصحاب الاطراف المختلفة ، كما عرفها

كاتب اخر بقوله : " إن هذا المفهوم يؤكد بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة الإدارية داخل المؤسسات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير المؤسسات المنهارة" (١١٠).

أذ تركز حياة المؤسسات على القرارات التي يتخذها المدير الإداري خاصة في الجانب الإداري الذي يعد شريان حياتها ، فمسؤولية المدير الإداري عند اتخاذ القرار حول أي موضوع معين يعني أما نمو وتطور المؤسسة او ركود واندثار المؤسسة ، لذلك يقتضي المسؤول اغلب وقته في دراسة وتحليل المشاريع واتخاذ القرار الأنسب ، لأجل تحقيق الاهداف المرسومة وبأقل تكلفة. حيث يقع على عاتق المدير مجموعة من المهام عند اتخاذ القرار ، هذه المهام يعد اساسية وضرورية ، منذ بداية دراسة القرارات الى ان يتم تجسيدها.

وترى الباحثة أن مهما تعددت أنماط الحوكمة وتباينت مبادئها ، تبقى متكاملة ومتداخلة ولا يمكن فصل احدها عن الآخر ، كونها تسعى الى تحقيق هدف محدد حيث أن القائد الجيد يجب أن يعي تماماً أهمية هذا التكامل ويسعى الى وجوده لضمان نجاح المؤسسات التي يقودها، لذا تؤكد الباحثة أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بتحقيق تميز تنافسي في المؤسسات سيؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي للاعضاء وتحقيق الأهداف العلمية ، كما أن تطبيقها يدعم مشاركة الاعضاء في سير العملية الإدارية.

أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للاعضاء ، ويقاس مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة رياضية بقدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها ، وتدرك أهمية وضوحها ونشاطاتها ، فإن وظيفة اتخاذ القرارات الإداري في المؤسسات الرياضية تمارس في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية ابتداء م رسم السياسة العامة ووضع الأهداف ، ووضع البرامج والخطط ، وانتهاء بالرقابة الإدارية فكل تلك العمليات الإدارية بحاجة الى اتخاذ قرارات لتوجيه المرؤوسين والتنسيق بين مجهوداتهم ، واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما يتم مراقبة الأداء فإنه تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج والتعديلات

(١١٠) بوقرة رايح وغانم هاجر : الحوكمة - المفهوم - الأهمية - مداخلته مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، مخبر المالية ، البنوك ، وإدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، ٢٠١٢، ص ١.

التي سوف تجري على الخطة ، فعملية اتخاذ القرار عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية (١١١) .

٢-٤ مناقشة النتائج :

من خلال ما تم عرضه من نتائج في الجدول (٢٧) والذي يبين واقع طبيعة افراد العينة في متغيرات البحث، تبين لنا بأن افراد العينة يتمتعون بدرجات تفوق الوسط الفرضي* (١١٢) لوسائل قياس متغيرات البحث، وتبين من خلال نتائج اختبار (T) وعند اجراء المقارنة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للمقياس، أظهر ان هناك فروق ذات دلالة احصائية ولصالح الوسط الحسابي اذ بلغ مقدار مقياس الحوكمة الرشيدة الوسط الحسابي (٢٠٧.٢٤٠) هو اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (١٦٥) مما يشير الى ان اعضاء الاتحادات الفرعية لديهم مستوى مقبول من الحوكمة الرشيدة.

وتعزو الباحثة تلك النتائج الى ان اعضاء الاتحادات الفرعية يتمتعون بمستوى مقبول من المشاركة وتعزيز سلطة القانون والكفاءة العلمية والفنية في الأداء وتعزو الباحثة ذلك الى توفر قدرات شخصية لدى اعضاء الاتحادات الفرعية لكي يقوموا ببعض الاعمال والنشاطات بطريقة جيدة ، لذا فإن توافر هذه المهارات يعد متطلباً اساسياً للأداء الفعال والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية ، فممارسة العمل داخل الاتحادات يتوجب مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤديوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة . اذ ان المهام الاداريه في عالم الادارة تمكن الافراد من اداء المهام والوظائف الادارية المطلوبه منهم بطريقة سليمة ومتميزة فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية اتي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية ، فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى الافراد (١١٣).

^{١١١} بدر عايض العتبي : دور وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة جودة القرارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت ، مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، العدد ١٠٩ ، ج١ ، ٢٠١٢ ، ص ١٩١ .

* (الوسط الفرضي أو درجة الحيادة = اقل درجة للمقياس + اعلى درجة للمقياس ÷ ٢ .

¹¹³) Bigelow, John. 'Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. Journal of Management Education" , 1988,302-325.

وتعزو الباحثه هذه النتائج لمتغير الحوكمة الرشيدة ، اذ كان لديهم ممارسة للحوكمة وبشكل واضح وجدي من قبل اعضاء الاتحادات الفرعية للالعاب المضرب اثناء اداء مهامهم الإدارية وانصب تركيز اهتمامهم على تحقيق وتنفيذ المهام الملقاة عليهم وفق آليه محددة، وتم اتخاذ الحوكمة هدفاً استراتيجياً في تطوير عملهم بالإضافة الى توفير عناصر للحوكمة بصورة جيدة رغم أنها تفتقر الى عدد قليل من المقومات والامكانيات المادية كذلك توفر الأجواء المناسبة للحوكمة من قبل الاتحاد من خلال تبني الافكار الجديدة ودعمها مادياً ومعنوياً وتحويلها الى برامج عملية ادارية تخدم الاتحادات الفرعية بالالعاب المضرب ، وهذا طبعا يرجع لما شملته عينة البحث من اعضاء الاتحادات الفرعية للالعاب المضرب في محافظات العراق أذ أن الحوكمة الرشيدة "هي عبارته عن نظام يشتمل على اسلوب ممارسة سلطات إدارة الدولة أو المؤسسات الرياضية أو المنظمات وهذه تهدف الى تحقيق التعاون والتنسيق بين اعضاء الاتحادات لتحقيق أهداف مشتركة على جميع المستويات بكفاءة وفاعلية عالية"، علماً أن الدرجات التي حصل عليها اعضاء الاتحادات في هذا المتغير من خلال قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من الوسط الفرضي وهي تلبى مستوى الطموح وهذا يدل على تمتع افراد عينة البحث بمقدار مقبول من الحوكمة الرشيدة بوصفهم اعضاء في الاتحادات الرياضية على مستوى عالي من الأداء الإداري من حيث خبراتهم السابقة نتيجة خوضهم العديد من المهام الإدارية وهذا يتفق فيما تم ذكره في أن الحوكمة الرشيدة"هي ممارسات السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته ويشمل الاليات والمنظمات والعمليات التي من خلالها يعبر الناس عن مصالحهم ، ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفرون بالتزاماتهم"^(١٤).

إن القائمين على اعضاء الاتحادات المركزية إيجاد السبل الكفيلة بالارتقاء الى الكفاية العلمية والفنية في الاداء والتي تنص على وجوب العمل بالمبادئ الاساسية للحوكمة الجيدة التي تقول في مسودتها بخصوص كفاءة اعضاء الاتحادات الفرعية يجب ان يختار اعضاء الاتحادات على اساس كفاءتهم، وقدرتهم ، وميزتهم ، وقابليتهم الإدارية ويجب الاخذ في نظر الاعتبار استخدام الخبراء في حقول معينة عند الضرورة وتعد المراقبة المالية من دلائل الحوكمة الجيدة ويجب وضع قوانين ملائمة والمصادقة عليها ومراقبتها على اعلى المستويات لتفادي اي سوء استعمال لسلطات تمثيل الحوكمة"^(١٥).

^(١٤) بلال خلف السكارنة : اخلاقيات العمل، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص٤٦.

^(١٥) Basic Universal Principles of Good Governance p2.

أن الحوكمة الرشيدة هي النتيجة التضافرية التي قد تنشأ من العلاقات التي تقوم إما على تقسيم الواجبات أو المهمات الإدارية أو على تكامل الإداء الوظيفي، مما يشير كذلك ان اعضاء اتحاد العاب المضرب لديهم مستوى مقبول من الحوكمة الرشيدة ويعتمد مستقبل هذه المؤسسات على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين العام والخاص معاً، انشاء ووضع أطر قانونية وتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الاخلاقي والاشرافي، وتبرز أهمية الحوكمة في تطوير البيئات التنظيمية، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح ومحاربة الفساد^(١١٦).

وايضا لدى الاتحادات رؤيا استراتيجية للحوكمة الرشيدة فهي موجودة في تطلعات الاتحاد ، فإن اعضاء الاتحاد لديهم استنباط الأفكار والرؤى في تحديد ما يحتاجونه من سبل لتطوير عمل اتحادهم لكن غير مطبقة على ارض الواقع ، اذ من السها ادراج الحوكمة الرشيدة في رؤيا الاتحاد الاستراتيجية ولكن بغياب التخطيط المرسوم والمدرّوس بشكل جيد لن يكون هناك وجود للحوكمة في مستقبلية الاتحاد ، وذلك (لأن الرؤية الاستراتيجية لأعضاء الاتحادات الفرعية داخل المنظمة واقسامها يجب ان تحوي الاستيعاب الشامل للحوكمة الرشيدة من تخطيط وتنفيذ وتشغيل وتطوير ، اي ان تكون الحوكمة الرشيدة من ضمن رؤية المنظمة وتكون واضحة ومفهومة ومن قبل الجميع ومخطط لها بشكل جيد^(١١٧) .

اما المنهج الثاني (الادارة بالحوكمة) وتؤمن من خلال الحوكمة الادارة الرشيدة ولا تقتصر على الجانب الاقتصادي وحوكمة المؤسسات فحسب بل هي تتعدى ذلك الى التخطيط ورسم الاستراتيجيات الادارية الفعالة ، ووضع نظام مراقبة وتقييم يحقق الشفافية والمسائلة للاعضاء والاداريين بما يضمن الاعلان والإفصاح المؤسسي عن الذمم وبيانات الانجاز والذي بدوره يوضح المدير في الصورة الواقعية للأداء المتميز أو المتعثر لكافة الاطراف المعنية بالحوكمة ، وبذلك اصبح مبرر وجود الحوكمة يتسق بالحدثة التي يمارسها مدير المؤسسة لتحقيق افضل سبيل للإدارة الراشدة التي تؤمن الانجاز الفعال للمبادرات المنبثقة من الاهداف الاستراتيجية.

^(١١٦) محمد الصريفي : الإدارة الالكترونية ، ط١، دار الفكر العربي، الاسكندرية، (٢٠٠٧) ، ص١٩.

^(١١٧) درمان سليمان صادق : دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل - العراق ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، ٢٠٠٩ ، ص٣٢.

وفي خط السير هذا ستواجهنا تحديات ومصاعب يجب التعامل معها والعمل على تجاوزها او التغلب عليها كي نصل في النهاية الى تحديد الاتجاه المستقبلي المتضمن الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية مع تحديد اهم مؤشرات المتابعة لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية المحددة من خلال الخطة الاستراتيجية.

وان التخطيط الاستراتيجي هو الاساس لتحديد توجه المؤسسات الرياضية وتحديد احتياجاتها وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المهمة.^(١١٨) .

أما بالنسبة لمتغير التميز التنافسي فقد كانت النتائج مرضية أيضاً، إذ تفوقت نتيجة الوسط الحسابي للتميز التنافسي البالغة (١٢٩.٦٢٠) على قيمة الوسط الفرضي البالغة (١٠٢) وهي قيمة مقبولة تعبر عن مستوى حقيقي هنا والذي يتمتع به اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب، وتعزو الباحثة ذلك الى طبيعة عينة البحث وما يمتلكون من مستوى مهارات إدارية جيدة كونهم يمثلون تميز تنافسي بمستوى عالي من المهام الإدارية بشكل قانوني للوصول الى نتائج تهدف لنجاح وتقدم المؤسسات الرياضية فهي تعتمد على تميز اعضائها بدرجة عالية من هذا المتغير، إذ يتوقف نجاح وتقدم اعضاء الاتحادات على عملية اتقانهم للتميز في جميع المواقف الإدارية وهذا ما اظهرته النتائج في امتلاك عينة البحث بتميز تنافسي بمستوى مقبول وبالتالي تحقيق نتائج متقدمة تهدف الى نجاح هذا المؤسسات الرياضية.

وتشير الباحثة الى ان جودة الاداء هي البحث المستمر عن الاخطاء داخل المؤسسات الرياضية والقدرة على تحسين وتقديم الخدمات التي يحددها اعضاء الاتحادات للوافدين للمؤسسات بما يتوافق رغباتهم وتحقيق الرضا التام عند تقديم الخدمات وان الجودة هي عبارة عن بعد للخدمات والتي تحدد من قبل الاعضاء وانها كأسبقية ترتبط بها اسبقيتان تنافسيتان مهمتان هما : الاولى الجودة العالية ويقصد بها تقديم خدمة او عمل متميز وان هذه الاسبقية تتطلب درجة عالية من الصلة بين اعضاء الاتحادات ومستويات عالية من معاملة ومساعدة المرتادين لتلك المؤسسات الرياضية فضلاً الى انها تتطلب صفات ممتازة وجهد كثيف ومثانة اكبر في العملية الادارية اما الاسبقية الثانية فهي جودة المطابقة فيقصد بها انتاج الخدمات التي تطابق عمل المؤسسات الرياضية في بعض الاتحادات مع رغبات المرتادين وفق اسس ثابتة إذ ان المرتادين يحتاجون خدمات تتلاءم

¹¹⁸) Castill , Jaime et al " Strategic intelligence and innovation clusters , a regional police blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in clusters police , European regions , starting project interreg III 2006.

وبشكل ثابت مع متطلباتهم ورغباتهم التي تطابق ما يشاهدونها من خلال الاعلان عنها^(١١٩).

اما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي فأنها تبين بأن الاتحادات المركزية توفر الاجهزة والادوات بمستوى متوسط لانجاح المنافسات والبطولات الرياضية وتحديد الاهداف وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال التخطيط المسبق من قبل الاتحادات اي ان اللجان المسؤولة عن البطولات الرياضية تحتاج الى ادوات لتنفيذ المهام المكلة آليها لتحقيق ميزة تنافسية وهذه الأجهزة والادوات يجب ان تحدد من قبل اللجنة المسؤولة في الاتحادات المركزية عن اقامة البطولات في مرحلة التخطيط للبطولات ، ويجب ان تتوفر لدى الاتحادات خطط لصيانة المباني في المؤسسات الرياضية لاقامة المناقشات الدورية والمهام الادارية المعطاة لديهم فأنها تبين بأن الاتحادات المركزية لالعاب المضرب تقوم بوضع خطط لصيانة المؤسسات الرياضية لديمومة النشاطات على تلك البنى التحتية^(١٢٠).

اما فيما يخص المحور الثالث فتشير الباحثة تلك النتائج هي الاساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابات السريعة للتغيرات التي قد تحدث في المؤسسات الرياضية وبما يتلاءم مع حاجات الرياضيين في الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب^(١٢١) او بأنها القدرة على انتاج مجموعة واسعة من الخدمات الرياضية وإدخال ادوات جديدة وتعديل الادوات الموجودة بسرعة فضلاً الاستجابة لاحتياجات المرتادين للمؤسسات الرياضية بشكل عام.

مما ورد يمكن القول ان التطورات والتغيرات التي تحدث في مراكز الاتحادات وتغير حاجات ورغبات المرتادين للمؤسسات عبر الزمن ادى الى تغير وتطوير اسبقيات التنافس او عوامل النجاح الاساسية (الجودة، المرونه، التخطيط الاستراتيجي، التنافس الرياضي)، وبالتالي يعتمد نجاح تلك المؤسسات في تحديد الاسبقيات الملاءمة التي تتنافس على اساسها من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات الاعضاء المستهدفين وامكانية

^(١١٩) ناظم حسن عبد السيد : علاقة واثر قياس وتحليل تكاليف الجودة في الاداء المالي ، دراسة نظرية وتطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، اطروحة دكتوراة في علوم المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٥ ، ص٦٢ .

^(١٢٠) مفتي ابراهيم حمادة : تطبيقات الادارة الرياضية ، القاهرة ، مطابع أمن ، ١٩٩٩ ، ص٣٦ .

^(١٢١) Dilworth, James R., "ProductionL Operations Management Quality" Performance and Valve, 5th ed. West Publishing Company, 1997.

اشباع هذه الرغبات والحاجات بشكل افضل من باقي المؤسسات الرياضية^(١٢٢). ومما يدل على ان اتحاد التنس المركزي يتميز بمستوى مقبول من الامكانيات المادية والبشرية وتعزو الباحثة ذلك الى الظروف التي مرت بالرياضة العراقية بصورة عامة ورياضة التنس بصورة خاصة والانعكاسات التي مرت بها ، اذ تعد الموارد البشرية الركيزة الاساسية لزيادة نشاطات الاتحاد ، وان اي مؤسسة تستطيع مواجهة المعوقات التي تقف بطريقها من خلال اعتمادها على خيارات استراتيجية ، ولكنها لا تستطيع الاستمرار بمواجهة تلك المعوقات بدون موارد مادية وبشرية التي من شأنها تساعد في الرد السريع على تغيرات البيئة والتغيرات التنظيمية^(١٢٣).

حيث ان ممارسة المرونة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الرياضية في الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب عند مستوى دلالة (٠.٥٠) ويعزى هذا الى ان حرص المؤسسات الرياضية على تنمية وتطوير المرونة في المهام الإدارية لدى جميع الاتحادات الفرعية من خلال التركيز على ما يستطيع الاعضاء فعله من أجل افضل تقديم للمؤسسات وتحسين من مستواهم بحيث يحققون ميزة تنافسية كبيرة عند المنافسة مع باقي المؤسسات الرياضية والتركيز عليها اذ ان النتائج التي استخرجتها الباحثة أظهر ان ممارسة التنافس الرياضي لها تأثير ايجابي على تحسين من المزايا التنافسية والإداء الإداري.

اما فيما يخص نتائج التنافس الرياضي ، فإنه توجد رقابة واشراف على الاتحادات عن اقامة البطولات الرياضية فأنها تبين بأن الرقابة على الاتحاد عند اقامة البطولات ذات المستوى المتوسط وترى الباحثة بأن النظام المحاسبي يجب ان يسعى لتطوير نفسه بصورة اكثر من قبل الجهة المسؤولة عن الاتحادات الرياضية ليس تشككاً بالاتحاد المركزي لالعاب المضرب وانما وجود نظام رقابي بشكل عام يحفظ سير العمل من العشوائية ومن الهدر في الموارد بشكل عام والموارد والمالية بشكل خاص ، وترى الباحثة بأنه يجب وضع المعايير التي تتصف بها عملية الرقابة وان تكون واضحة للاتحادات من جهة ولجميع العاملين في اللجان الاداريه للبطولات الرياضية من جهة اخرى اي ان يكون مفهوم لدى الجميع كيفية قياس الاداء والعمل على تخطي الاخطاء والوقوف على اسباب تلك الاخطاء لنجاح تلك المؤسسات الرياضية . ويرى توفيق محمد

¹²²) Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W. "Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness" 2nd, : Prentice Hall, U.S.A, 1998.

¹²³) Ulrich, D, (1988) : A new mandate for human resource , HRB, p125.

بأن الرقابة وظيفية من وظائف الادارة واهميتها تأتي بأنها تتحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة^(١٢٤) .

أما فيما يخص جودة اتخاذ القرار فقد حقق ايضا نتائج مرضية اذ بلغ الوسط الحسابي (١٩٩.٨٦٠) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (١٥٩) ويرجع سبب ذلك لما يمتلكه عينة البحث درجة عالية من جودة اتخاذ القرار اضافة الى الخبرات المعززة بالمعلومات المستمرة الخاصة بهذا التخصص ، وايضا تعزو الباحثة ان طبيعة الاداء في المؤسسات الرياضية تحتم على اعضاء الاتحادات اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة وحاسمة بهدف السيطرة على مجريات العمل الاداري وان اي تلكؤ واي تأخير في اتخاذ القرار ينعكس سلبا على مجريات العمل الرياضي اضافة الى ضياع الوقت.

حيث أن تلك النتائج تتفق مع ما توصل إليه (couch)^(١٢٥) إذ أكد على وجود مستويات مختلفة لتطبيق جودة اتخاذ القرار ، وأن الجوانب الايجابية لها أثرًا في تطبيق معايير جودة اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين وتطوير الاتصال بين الأعضاء ، وفي نفس الوقت إن الجوانب السلبية لتطبيق الجودة تأتي بنتائج سلبية. حيث ساندتها دراسة (ندى)^(١٢٦) من أن تهيئة بيئة ملائمة لاتخاذ القرارات من حيث مقدار السلطة المفوضة ودقة المعلومات المتاحة سوف تمارس تأثير أكبر على أحداث حالة الرضى وايضا هناك علاقة ايجابية بين اتخاذ القرار والروح المعنوية للأعضاء ،وترى الباحثة ان تكون لديه الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة وان يكون ملتزما بجميع القرارات التي يصدرها وتكون موحدة ودقيقة وان يفهم الفرق بين المخالفة او الخطأ الذي يستوجب العقوبة وأن يكون عادلا وغير متحيز في قراراته وأن يطبق التعليمات الاضافية الصادرة عن الاتحادات الفرعية لالعب المضرب.

ولأجل التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث كما بينته نتائج الجدول(٢٨) أن هناك علاقة طردية عالية جدًا وبمستوى خطأ معنوية بين المتغيرات، سواء بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة نفسها، وهذا يظهر لنا واضحا مدى ارتباط الحوكمة الرشيدة بالتميز التنافسي اذ بلغت قيمة (R) المحسوبة (٠.٩٥٨) عند مستوى خطأ (٠.٠٠٠) وبلغ

^(١٢٤) توفيق محمد عبد المحسن : إدارة المنشآت المتخصصة ، القاهرة، دار الفكر العربي ،٢٠١٠ ، ص١٣٣.

^(١٢٥) couch, gene c. jr, A: measurement of total quality management in selected north carolina, community colleges Dal A60 \05.1999.p.77.

^(١٢٦) ندى عبد المطلب جاسم: تقدير رضى المدراء عن قراراتهم المتخذة دراسة تطبيقية لعينة من المدراء في شركات وزارة التجارة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٢، ص٨٩.

قيمة (R) المحسوبة بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرار (٠.٨٣٨) وعند مستوى خطأ (٠.٠٠٠) وبين التميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار بلغت قيمة (R) المحسوبة (٠.٧١٨) عند مستوى خطأ (٠.٠٠٠)، وتعزو الباحثة أن امتلاك اعضاء الاتحادات للحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي يمكن ان تظهر من خلال حب الموظف لعمله وعلميته العاليه وعلاقته باعضاء الاتحادات الاخرى ينعكس ايجابيا بتعاون افراد اعضاء المؤسسات لتحقيق النجاح وتحقيق ثمره انجازهم وادائهم اثناء العمل الاداري فضلا عن امتلاك اعضاء الاتحادات الحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي يسهم في جعلهم قذوة للأخرين وتمسكهم بارشاداتهم وتعليماتهم الادارية التي بالتأكيد تؤكد على تكاتف افراد المؤسسات الرياضية وتعاونهم لتحقيق النجاح لتلك المؤسسات، كذلك البيئة الرياضية والاجتماعية التي يعيش بها الاعضاء تلعب دور مهم ، فعندما تكون البيئة مناسبة تساعد الاعضاء كثيراً وتعمل على تحقيق التعاون والتكافل وتحقيق التكيف بينهم والاستقرار وتجعلهم يشعرون بأهميتهم من حماية عملهم الاداري وبأنتمائهم إليه ، ويرجع السبب ذلك الى ان العضو لديه القدره على بذل مافي وسعه لتحقيق غايته باستغلال الفرص وتكريس كل جهده وحبه لعمله الاداري مرتبط بما يدركه من معلومات ووعي حيوي ويقضه فكرية ومنطق الادراك المتزايد والاهتمام بالعمل التي يحسها من المحيط الذي تدور به سواء بالتدريب في اثناء قيادته لها والتي يجب عليه القيام باستقبالها ومعالجتها بسرعه متناهية لان فهم واستيعاب الهدف وتوضيح الدور أي المساهمة الفعالة والادراك الواضح لعدم نجاح المؤسسات الرياضية يتطلب اتخاذ قرار مناسب من اعضاء الاتحادات وهذا يتمثل بالتركيز الشديد والادراك الذهني التي يندمج بها العضو مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر اهميتها^(١٢٧).

وعلى ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية لعينة البحث يتوقف نجاح المؤسسات الرياضية على مدى تحقيقها انجازات رياضية متميزة ليست فقط على الصعيد المحلي وانما على كافة الاصعدة الاقليمية والدولية ، لذا تقاس كفاءة المؤسسات الرياضية بعدد الانجازات المتحققة خصوصاً على مستوى الدورات الإدارية والتي تعد اعلى مرتبة في سلم الانجازات الرياضية، كما أن التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات الرياضية قد استدعى تغيراً اساسياً في عملياتها التنظيمية، مما جعلها تولى اهتماماً بالغاً للمفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل

¹²⁷Riipinen, MARKKU. "THE relationship between job involvement and well- being." The journal of psychology 131, no.1 (1997):81-89.

للأداء ، والحوكمة التي مثلت احدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ،لما لها دور فعال في تحسين الأداء، بفضل اهتمامها بالموارد البشرية من خلال تبين ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة ، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر الى مؤسسة الحكم الجيد ،بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم من خلال عمليات (المشاركة، تعزيز سلطة القانون ، الكفاية العلمية والفنية في الأداء، تلبية احتياجات ورضا المستفيدين، الكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) إضافة الى كسر الجمود الإداري والحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة^(١٢٨).

ومما زاد من أهمية البحث كونه يحاكي واقع احدى مؤسسات الإدارة الرياضية والتي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره، وتوجيه الامكانيات والموارد بالشكل الأمثل وذلك بوضع آليات لتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة والاستفادة من نتائجها، خاصة في الظروف الحالية والأزمة التي نعيشها والتي تنعكس سلبيًا على القطاع الحوكمي والذي تنشغل إدارته العليا بالمشكلات اليومية عوضاً عن التخطيط والإعداد لمواجهة التحديات المختلفة وكشف مواطن الخلل في إدارة الموارد البشرية لمعالجتها بالنظر لأسباب المشكلة لا إلى نتائجها، وهنا احاول البدء في هذه الخطوة باتجاه التعريف بأهمية الحوكمة وانعكاساته المتعددة في مختلف الجوانب سواء ضمن المؤسسة نفسها أم على مستوى المجتمع ككل ، فالبحث يهدف لترسيخ ممارسة السلطات الإدارية للحوكمة الرشيدة ، وتأمين سلامة التصرفات ونزاهة السلوكيات ووضوح السلطات والمسؤوليات. ايضا من اسباب تناول دراسة هذا الموضوع كونه ندرة الدراسات التي تطرقت الى الحوكمة في المجال الرياضي، ايضا تحقيق الشفافية بين ادارة المؤسسات الرياضية من ناحية وجميع الاطراف ذات العلاقة بنشاطها، والتأكد من مسئولية مجلس الإدارة في المؤسسات الرياضية ، تساعد الحوكمة ايضا إدارة المؤسسة الرياضية على تحقيق التوازن بينها وبين حقوق المستفيدين والمساهمين على الاستمرارية والتنمية المستدامة.

ويتفق ذلك مع ما ذكرته (ريهام امين حمزة) ٢٠١٥ حيث اشارات الى ضرورة وضع اطر تنظيم العلاقة وتمنع تعارض مصالح كل اعضاء مجلس إدارة النادي او المؤسسات

^(١٢٨) جعادي يونس : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير ،جامعة

والمستفيدين ،وقناعة جميع الافراد بعدالة تطبيق الجزاءات وفقاً للوائح التي يصدرها مجلس الإدارة^(١٢٩).

وتشير الباحثة ان القيادات الادارية في الاتحادات المركزية يتمتعون بمستوى عالٍ من مهارة اتخاذ القرار ويتصفون بثقة عالية على اتخاذ القرار ويميلون الى الجراءة والحسم في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسات الرياضية لما يمتلكونه من طاقات من شأنها الاسهام المؤثر في عملية البناء والتطور لتلك المؤسسات بسبب المسؤوليات الكبيرة المنوطون بها والتي تتعلق بمهنتهم من حيث التعامل مع المرتادين لتلك المؤسسات الرياضية وممارسة عملية التوجيه المهني كما يمتلكون المقارنة بين الاساليب التي يمكن ان تساعده على مواجهة المواقف وهذا يؤكد ما جاءت به نظرية اتخاذ القرار " بأن القدرة على اتخاذ القرار تزداد حينما تكون هناك مجموعة كبيرة من البدائل والمعلومات اللازمة كما يعتمد على التصور الداخلي للشخص المعني باتخاذ القرار" ويعتبر اتخاذ القرار الاداري وسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسات الرياضية وذلك من اجل تحقيق اهدافها بصورة موضوعية وعلمية وكما لها دور بارز وحيويًا في القيام بكافة الاعمال الادارية (التخطيط والرقابة والتنظيم) ^(١٣٠) .

وبالنسبة لعلاقة اداء الحوكمة الرشيدة بالمتغيرات الأخرى فقد اظهرت نتائج الجدول (٢٩) بأن هناك ارتباط واضح بين الحوكمة الرشيدة بالتميز التنافسي وجودة اتخاذ القرار وعن طرق النتائج التي توصلت إليها الباحثة ، وما تتمتع به عينة البحث من مهارات عالية في هذه المتغيرات ،اذ يمكن للحوكمة الرشيدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال المزايا والقدرات التي تمتلكها المؤسسات الرياضية وإنجاز انشطتها بطريقة منفردة وكذلك قدرتها على تقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين لها في نفس النشاط عندما تنفرد ببعد من ابعاد الميزة التنافسية أن تختار البعد المناسب التي تحقق لهذه المؤسسات ميزة تنافسية أذ يعد بعد جودة الإداء من أهم ابعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية فالجودة تؤدي بأرضاء الاتحادات الفرعية لالعب المضرب إلى أداء المهام بصورة صحيحة لتقديم مخرجات تتلائم مع احتياجات ورضا المستفيدين وإقناعهم بها وترسيخ الثقة بينهم وبين باقي الاتحادات الفرعية الأخرى. ومن خلال هذه الدراسة أردنا أن نبرز الدور الذي يلعبه اعضاء الاتحادات في المؤسسات الرياضية من أجل

^{١٢٩}) ريهام امين حمزة : متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية،المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر الرياضة المدرسية

وتحديات التغيير في الوطن العربي،كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم،جامعة حلوان،٦-٨، ٢٠١٥.

^{١٣٠}) حسين بلعجوز : نظرية القرار مدخل اداري وكمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،٢٠٠٧،ص١٠٣.

تجسيد بعض الدعائم التقنية والتنظيمية، وكذلك وضع كفاءات متخصصة تستطيع أن تضمن الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية ، هذه الإطار التي لا بد لها أن تحمل الكفاءة والرؤية المستقبلية وفق استراتيجية واضحة لإدارة المؤسسات الرياضية. ويرتبط مفهوم جودة اتخاذ القرار ، ارتباطاً وثيقاً ، فالجودة في التربية الرياضية تعني الجهود المبذولة من قبل اعضاء الاتحادات الفرعية لرفع المستوى الإداري وصولاً الى ميزة تنافسية ممن يتناسب مع متطلبات المجتمع وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات الإدارية بدرجة تتلاءم مع خصائص الخدمات والمخرجات،

وكذلك تطابقها للمواصفات المطلوبة.^(١٣١) والميزة التنافسية في الوقت الحالي من أهم الآليات التي تساعد على تحقيق رؤية ورسالة واهداف المؤسسات الرياضية حيث لا تكاد تخلو أي مؤسسة رياضية او منظمات من اجراءات وانشطة متميزة لتكون المؤسسات قادرة على التنافس المحلي وتسعى للتنافس العالمي أيضاً وتحرص المؤسسات على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، فيما يمكن الاعتماد عليه للتمييز بين المؤسسات الأخرى سواء كان على النطاق المحلي او النطاق العالمي ،ويكون من خلال تحديد هويتها في ضوء أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها بتميز (١٣٢). وقد اتجهت الاتحادات الفرعية لالعب المضرب الى تطبيق الحوكمة الرشيدة وبالالتزامها بتأسيس نظام اداري يدعم المشاركة المجتمعية ويكفل إصلاح المؤسسات بطريقة فاعلة على كل الاتحادات وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل الاتحادات من شأنها اتاحة الفرصة أمام اصحاب المصلحة الأساسية للمشاركة الكاملة في صنع القرار^(١٣٣).

^(١٣١) مروة حسام اسماعيل: الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، بحث في جامعة عين الشمس، ٢٠١٩، ٢٠٩.

^(١٣٢) حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٦٤.

^(١٣٣) (وزارة التربية والتعليم: دور مجلس الأمناء في الامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية، دليل المدرب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٢.

الفصل الخامس

٥ - الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات.

٥-٢ التوصيات.

٥- الاستنتاجات والتوصيات

٥- ١ الاستنتاجات :

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي ،وما لحقها من تفسيرات يمكن أن تخرج الباحثة باستنتاجات عدة هي كالآتي :-

- ٣- تم التوصل الى بناء مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لدى اعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب في العراق.
- ٤- ضرورة تفعيل دور الاتحادات الفرعية في اتخاذ القرارات.
- ٥- تمتع اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب بالحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار.
- ٦- تفعيل نظام الحوكمة الرشيدة من قبل الاتحادات المركزية لالعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق.
- ٧- وجود نظام مراقبة للعمل وتحديد الميزات التنافسية لدى اعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب في العراق.
- ٨- الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية دور واضح في جودة اتخاذ القرار.
- ٩- الحوكمة الرشيدة لاعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب لها نسبة مساهمة في الميزة التنافسية وجودة اتخاذ القرار.
- ١٠- قد تواجه الكثير من المؤسسات الرياضية مشاكل إدارية تنظيمية تهدد ديمومتها ومستقبلها لكنها بتطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية قد تعالج مشاكلها.

٥- ٢ التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته توصلت الباحثة الى توصيات عدة هي :-
- ٤- التأكد على اعتماد مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لقياس هذا المتغير لدى اعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب في العراق .
 - ٥- التأكد على تقييم الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية بشكل يومي ومستمر للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء.
 - ٦- ضرورة تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي لاعضاء الاتحادات المركزية كونها إجراءات رقابية وإدارية تكفل المؤسسات الرياضية النهوض بواقعها الإداري والرياضي.

- ٧- الإفادة من نتائج هذه الدراسة وتعميم نتائجها على اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب للتنبؤ بالحوكمة الرشيدة والتميز التنافسي.
- ٨- الاستفادة من بناء المقياس المصمم من قبل الباحثة لمعرفة نقاط القوة والضعف لكل عضو من اعضاء الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب لمعالجة الاخفاقات التي تحدث وتلافيها اثناء اداء المهام الإدارية الموكلة اليهم.
- ٩- ضرورة مراعاة الاتحادات الفرعية لالعاب المضرب بتطوير الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية من خلال الاستعانة بالمتخصصين وضرورة التوعية بهذين المتغيرين لما له من نسبة مساهمة واضحة.
- ١٠- ضرورة اشراك اعضاء الاتحادات المركزية جميعهم في الدورات الإدارية والإرشادات والمؤتمرات من اجل توعية اعضاءها والنهوض بواقع العمل لأثرها الإيجابي في اسغراق الاعضاء للعمل وقيادتهم للإدارة.
- ١١- العمل بروح وفكر تطبيقات الحوكمة الرشيدة على اعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب من خلال تبني افكار جديدة لإثارة التميز التنافسي مع باقي المؤسسات الرياضية وصولاً للأبداع عن طريق عقد جلسات ارشادية توعي الاعضاء على بث روح التنافس والتعاون فيما بينهم من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف.
- ١٠- إقامة دورات عمل للمسؤولين في المؤسسات الرياضية خاصة بالنتقيف بالدور الكبير الذي يلعبه تطبيق الحوكمة الرشيدة الجيدة والميزة التنافسية لما له من أثر لتنامي القدرة التنظيمية والإدارية للمؤسسات الرياضية.

المراجع والمصادر العربية والأجنبية.

• المصادر والمراجع العربية :

- القرآن الكريم.
- الزهراني سلطان بن عاشور: التفضيل المهني وأخذ القرار لدى عينة طلاب الكليات المهنية، محافظة جدة ، رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى ،جدة ، السعودية ٣٠٠٨.
- كريم مهمل كريم : واقع الحوكمة الإدارية وفق مبادئها الدولية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٨.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا : إصول الإدارة العامة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع ،مصر، ١٩٩٣.
- أحمد الحسيني : الثقة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، العدد السابع عشر ، ٢٠٠٥.
- أسعد يوسف : فن صناعة القرار ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٣.
- آمنه مسغوني وسهيله شويه : آليات أخذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الإداء الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز —وسط-بالوادي، مذكره متقدمة لأستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير ، ٢٠١٥.
- الأمين نصبة : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ، جامعة الشهيد ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير القسم العلوم المصرفية ،دراسة حالية مذكرة مقدمة لاكمال دراسة الماجستير الأكاديمي ، ٢٠١٥.
- أمينة فداوي، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بموشر" ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، ٢٠١٣.
- ان مايرز: علم النفس التجريبي،(ترجمة) خليل ابراهيم البياتي،الموصل،مطابع التعليم العالي، ١٩٩١.
- أنس محمود الطرمان، "دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحاكمية المؤسسية في الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩.

- بدر عايض العتبي : دور وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة جودة القرارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت ، مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، العدد ١٠٩ ، ج ١ ، ٢٠١٢ .
- بلال خلف السكارنة : اخلاقيات العمل ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١١ .
- بلايك وجيمس متريك : كيف تكون مديرا ناجحا ، ترجمة عبد الحكيم ثابت ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٠ .
- البنك الأهلي المصري : أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات حوكمة الشركات . النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد السادس والخمسون ، ٢٠٠٣ .
- بني حمدان وآخرون: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، ط ١ ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ .
- بهاء الدين سمير علام : أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية ، دراسة تطبيقية ، بحث مقدم لدراسة الأستثمار ، مركز المديرين المصري ، ٢٠٠٩ .
- بوقرة رابح وغانم هاجر : الحوكمة – المفهوم – الأهمية – مداخله مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، مخبر المالية ، البنوك ، وإدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، ٢٠١٢ .
- بيل مرسي خليل،: الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٦ .
- تقي محمد صالح : دراسة تحليلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية لدى الاتحاد العراقي المركزي للتنس ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٨ .
- توفيق محمد عبد المحسن : إدارة المنشآت المتخصصة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٠ .
- جعادي يونس : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيدر بسكرة ، الجزائر ، ٢٠١٧ .
- جيف جونيز : المهارات الادارية في المدارس ، ط ١ ، ترجمة نهير منصور نصر الله ، دار الكتاب الجامعي ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٦ .

- حاتم علي محمد خضير: نحو أداء متميز للحوكمات- تجربة جمهورية السودان، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكمات، جامعة ورقلة، مارس، ٢٠٠٥.
- حسن أحمد الشافعي: الحوكمة في التربية البدنية وعلوم الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٥.
- حسن عبد الله باشوية ومحمد أحمد عيشوني: المجلة العربية للجودة وأفضل الممارسات والتميز، مؤسسة فيليبس للنشر، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٢.
- حسن علي الزعبي: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية الحديثة في تحقيق التفوق التنافسي، عمان، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير من ١٢-٢٠٣٣، ١٤.
- حسين بلعجوز: نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٧.
- حسين عجلان حسن: استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- حمدي أبو النور السيد عويس: نظم المعلومات والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الراق، الاردن، ٢٠٠٧.
- حمزة رملي وأسماويل زحوط: دور العلاقات مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٢.
- حيدر عبد الرضا الخفاجي: الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية، ط١، النجف الأشرف، الكلمة الطبية، ٢٠١٤.
- خبير الدين علي عويس وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٧.
- د، م: بحوث وأوراق عمل، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦.
- درمان سليمان صادق: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل - العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٩.

- الدكتور منصورى الزين: الإبداع كمدخل لأكتساب ميزة تنافسية مستدامة فى منظمات الأعمال، أستاذ محاضر، جامعة سعد، حلب، الجزائر.
- راشد ابراهيم المطوع النعيمي: أثر تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الاولمبية فى دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الأنسانية والأجتماعية قسم العلوم السياسية، سنة ٢٠١٥.
- ريسان خريبط مجيد: موسعة القياسات والاختبارات فى التربية البدنية والرياضية، ج١، جامعة البصرة، ١٩٨٨.
- ريهام امين حمزة: متطلبات تطبيق الحوكمة فى الأندية الرياضية، المؤتمر العلمى الدولى السادس عشر الرياضة المدرسية وتحديات التغيير فى الوطن العربى، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ٦-٨، ٢٠١٥.
- زاهر ضياء الدين: تقويم الإدارة المدرسية فى التعليم الاساسى، المركز القومى للأمتحانات، القاهرة، مصر، ١٩٩٦.
- سحر سلمان حسن: دور الحوكمة الرشيدة وأثرها فى تعزيز إداء المشرفين الفنيين فى شعب التربية الكشفية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٩.
- سعد عبد الرحمن: القياس النفسى النظرية والتطبيق، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٨.
- سعد لعبيى فهد: القيادة الأستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمى لدى منتسبى امن الملاعب الرياضية فى العراق، رسالة ماجستير، ٢٠٢١.
- سيد عبد الرحمن عباس بله: دور تطبيق حوكمة الشركات فى ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، م جلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، ١٢ (٢٠١٢).
- شارل هيل؛ جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٨.
- صالح، خضير مهدي، " تقويم البرامج التدريبية: دراسة تطبيقية فى دائرة صحة كربلاء "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ٢، كانون الأول، ٢٠٠١.
- ضياء محمد حسين ابو شومر: بناء مستويات معمارية لبعض المهارات الأساسية فى العاب المضرب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٢١.

- طاهر رجب قدا : المدخل ألى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ،دمشق ،دار الحصاد ،١٩٩٧.
- طلال محمد علي وآخرون : مجلس ضمان الجودة الدليل الإرشادي لتطبيق ضمان الجودة، كربلاء ، مطبعة جامعة كربلاء ، ٢٠١٠.
- عادل فاضل وآخرون: دليل الإدارة الرياضية ، بغداد، مؤسسة تامر العصامي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
- عبد الجليل الزوبعي وآخرون: الاختبارات والمقاييس النفسية ،جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٨٠.
- عبد الغفور حلفي : التنظيم وإدارة الاعمال ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ١٩٩٦.
- عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات في الجامعة ،الجزائر، ٢٠٠٧.
- عبد الكريم علي ناجي : اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمينية ، رسالة ماجستير، جامعة الاندلس للعلوم التقنية ، كلية العلوم الادارية ، إدارة الأعمال ، ٢٠١٧.
- عبد الله وعبد الله كريم : الحوكمة والإدارة الرشيدة – إدارة الاصلاح في المنطقة العربية ، بيروت شركة المطبوع للتوزيع والنشر ، ٢٠٠٩.
- عزيز كريم وناس : جودة اتخاذ القرار وفقا للخبرة الشخصية بدلالة موقع الضبط وانماط القيادة الرياضية لدى حكام كرة القدم ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى جامعة بابل كلية التربية الرياضية، ٢٠١٠.
- علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني : الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، ط١، دار صفاء للنشر ،عمان ، ٢٠١١.
- غنيم حمود الطشة : الشفافية الإدارية لدى الإدارات الاكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد الثاني ، العدد الثامن والثلاثون ، ٢٠١٤.
- فؤاد بوزيدي و فيروز عزيز : دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ،دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس.

- فؤاد بوزيدي وفيروز عزيز : دور مبادئ الحوكمة في تعزيز إداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية بمدونية الجهوية للشباب والرياضة بتونس ،سنة ٢٠١٩.
- قطامي يوسف : علم النفس التربوي النظرية والتطبيق ، ط١، دار وائل للنشر ،الأردن ، ٢٠١٠.
- كاظم كريم رضا الجابري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ،مكتبة النعيمي، ٢٠١١.
- كريم مهلهل كريم: واقع الحوكمة الإدارية وفق مبادئها الدولية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، رسالة ماجستير،جامعة المستنصرية،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة،٢٠١٨.
- كريمة كندري: دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١١.
- اللجنة الأولمبية الدولية: ادارة المنظمات الأولمبية الدولية،ترجمة اللجنة الأولمبية القطرية، ٢٠٠٧.
- مأمون دراركة وطارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة ،عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- مايلي ، ديف : المرجع المتقدم للمدربين ، الاتحاد الدولي للتنس الارضي، ٢٠٠٢.
- مجمع اللغة العربية : معجم علم النفس والتربية ، ج ١، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ١٩٨٤.
- مجموعة مؤلفين : أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ،مركز ابو ضبي للحوكمة ، ٢٠١٥.
- مجموعة مؤلفين : تطبيقات الحوكمة في الإدارة الليبية ،المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات ، طرابلس ، ٢٠١٦.
- محمد ابراهيم عطوة وفكري محمد السيد: حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، العدد(٧٩)، الجزء (٢) ، كلية التربية جامعة المنصورة ، ٢٠١٢.
- محمد الصريفي : الادارة الالكترونية ،ط١،دار الفكر العربي،الاسكندرية، (٢٠٠٧).
- محمد بن مكرم بن علي ابن منظور : معجم لسان العرب ، ط ٦ ، ج ٢ ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٣.

- محمد حسن يوسف : محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ٢٠٠٧.
- محمد شمحات : المدخل لعلم الإدارة العامة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، ٢٠١٠.
- محمد عبد الرزاق ابراهيم : إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠٧.
- محمد مجدي شوشة : تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٩.
- محمد ياسن غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان ، ٢٠٠٩.
- محمد عبد احليم عمر، "حوكمة الشركات" ، ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز ساحل عبد اهل كامل لاقتصاد الإسلامي، ٢٠٠٥.
- محمود داود الربيعي : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العراقية ، الأكاديمية الرياضية العراقية ، كلية المستقل الجامعة ، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.
- مروة حسام اسماعيل هيبه: الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر: دراسة ماجستير، جامعة عين شمس ، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩.
- مروة حسام اسماعيل: الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، بحث في جامعة عين الشمس ، ٢٠١٩.
- مصباح جمعة عقيل واخرون :التحليل الاحصائي والاحتمالات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، ط١، ٢٠٠٩.
- مصباح جمعه واخرون : التحليل الاحصائي والاحتمالات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط١، ٢٠٠٩.
- مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها)، (ط.١). عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.

- مطانيوس ميخائيل : القياس والتقويم في التربية الحديثة ، ط١، دمشق، منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٩.
- مفتي ابراهيم حمادة : تطبيقات الادارة الرياضية ، القاهرة ، مطابع آمون ، ١٩٩٩ .
- المليجي ، حلمي : علم النفس المعرفي وتطبيقاته العملية ، دار العلوم ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥ .
- مهدي شرقي: مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة- حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية المالية، العدد، ٢٠١٥ .
- نادية ايوب : نظرية القرارات الادارية ، ط٣ ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، ١٩٩٦ .
- ناظم حسن عبد السيد : علاقة واثر قياس وتحليل تكاليف الجودة في الاداء المالي ، دراسة نظرية وتطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، اطروحة دكتوراة في علوم المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٥ .
- ندى عبد المطلب جاسم: تقدير رضى المدراء عن قراراتهم المتخذة دراسة تطبيقية لعينة من المدراء في شركات وزارة التجارة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٢ .
- نعيمة يحياوي وحكيمة بوسلمة : دور الحاكمة المؤسسية في تحسين الداء المالي للشركات ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢ .
- نواف كنعان : القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط١، الاردن ، ٢٠٠٩ .
- الهام يحياوي ولىلى بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ٠٥ (٢٠١٤).
- وزارة التربية والتعليم: دور مجلس الأمناء في الامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية، دليل المدرب، القاهرة، ٢٠٨٨ .
- ياسين ميسر فتحي ومحمد ميسر فتحي : الحوكمة ودورها في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد ١٢ ، العدد ٢٨ ، ٢٠١٩ .

- يوسف اسماعيل فلاح خريس: أثر تطبيق الحوكمة الى إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، ٢٠٢٠.

• المصادر الاجنبية

- (Bensuk(2005): Decision and it's relationship with thinking stays, journal of educational psychology, vol26, U.S.A. 2005 ، P2.
- Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy4076947>, 13 May 2010, P.1.
- Bigelow,John. 'Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. Journal of Management Education" , 1988,302-325.
- Castill , Jaime et al " Strategic intelligence and innovation clusters , a regional police blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in clusters police , European regions , starting project interreg III 2006.
- Charlene Rowena van Zyl, Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006, P.19.
- Czepil, J., " Competitive Marketing Strategy ", Perntic-Hall, New Jersey, 199،|40.
- Dilworth, James B: Operation management) Design Planing and Control of manufacturing and services Design,1992.p. 609

- Dilworth, James R., "Productional Operations Management Quality" Performance and Value, 5th .ed. West Publishing Company, 1997.
- <file:///C:/Users/expert/Downloads/Telegram%20Desktop>
- <file:///C:/Users/expert/Downloads/Telegram%20Desktop>
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia) , EDUCATION Vol.39(≠02).

- Harrison. A. F & Bramson. R.M. (1982): Styles of thinking, strategies for asking question, making, decision, and solving, Actor Press, N.Y, USA
- <http://physical.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=14&lcid=27045>
- <https://www.scribd.com/document/375930457/>
- Jones, NR, The Decision making pocket book ritish library cataloging in publication data, London, England. (2004) P4.
- Lynch, Richard , " Corporate Strategy " 2nd Ed, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.153.
- Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985.
- Porter ME, op cit, P.119.

- Riipinen, MARKKU. "THE relationship between job involvement and well- being." The journal of psychology 131, no.1 (1997):81-89.
- Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W. "Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness"2nd,: Prentice Hall,U.S.A,1998.
- Sabandar, Sita Yubeline & Tawe, Amiruddin & Musa, Chaild Imran(2018): The Implementation of17
- Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.
- Ulrich, D,(1988) : A new mandate for human resource , HRB,p125.
- Whitehill, Martin, " Knowledge –Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage ", Long Range Planning, vol. (30), 1997, 625.

الملاحق

الملحق (١)

يبين أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين أجريت البحوث معهم المقابلات الشخصية

ت	الأسم	الاختصاص	تاريخ المقابلة	مكان العمل	الغرض من المقابلة
١	أ.د وسام صلاح عبد الحسين	العاب المضرب	٢٠٢١/٣/٥	جامعة كربلاء - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحديد متغيرات البحث
٢	أ.د حذيفة ابراهيم خليل الحربي	العاب المضرب	٢٠٢١/٣/١٧	جامعة بابل- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحديد مقاييس الدراسة الثلاثة الحوكمة الرشيدة، جودة اتخاذ القرار، الميزة التنافسية
٤	أ.د مسلم محمد سابط	العاب مضرب	٢٠٢٢/٣/٢٠	تربية النجف الأشرف	فيما يخص تحديد متغيرات البحث
٥	أ.د نزار حسين النفاح	علم النفس	٢٠٢١/٣/٢٤	كلية التربية للبنات- قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحديد مقياس الحوكمة الرشيدة المستخدم وتحديد محاور مقياس الميزة التنافسية
٦	أ.د حيدر ناجي حبش	علم النفس	٢٠٢١/٣/٢٥	جامعة الكوفة- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحديد مقياس الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية
٧	أ.د نصير قاسم خلف	الإدارة الرياضية	٢٩٢١/٣/٢٦	جامعة ديالى- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحد متغيرات البحث
٨	أ.د مشتاق عبد الرضا ماشي	العاب المضرب	٢٠٢١/٣/٢٨	جامعة القادسية- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحديد مقياس جودة اتخاذ القرار وتحديد محاور الميزة التنافسية
١٠	أ.د حسام مالك صالح	الإدارة الرياضية	٢٠٢١/٤/١	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ذي قار	فيما يخص متغيرات البحث
١١	أ.م د غسان محمد عبد السادة	الإدارة الرياضية	٢٠٢١/٤/٤	جامعة الكوفة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	فيما يخص تحديد مقياس جودة اتخاذ القرار وتحديد محاور الميزة التنافسية

الملحق (٢)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء الخبراء والمختصين في تحديد محاور مقياس الحوكمة الرشيدة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ومن خلال اطلاع الباحثة على المصادر والدراسات السابقة لم تجد المقاييس التي تلائم موضوع وعينة البحث في المجال الرياضي لدى ارتأت الباحثة الى القيام ببناء مقياس الحوكمة الرشيدة في المجال الرياضي ، ونظرا لما تمتلكون به من خبره في هذا الاختصاص نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان ،فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي...والله التوفيق.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-.....

مكان العمل:-.....

التاريخ:-.....

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

مفهوم الحوكمة :- وتعني الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمسألة وسيادة القانون ومكافحة الفساد وتسعى الى تحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين والاستجابة لأحتياجاتهم وتستهدف كفاءتها للوصول الى السياسات المطلوبة وتقديم خدمة تتسم بالجودة لترضي المستفيد.

-: المحاور :-

المحور الأول : المشاركة :- هي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار ،أما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحه وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة ابناءة.

المحور الثاني :- تعزيز سلطة القانون :- يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع دون استثناء وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الأنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

المحور الثالث :- الكفاية العلمية والفنية في الأداء:- حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الإحتياجات المحددة وصولا لتحقيق الأهداف.

المحور الرابع :- تلبية أحتياجات ورضا المستفيدين:- تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحققه مصلحة المجموع كأفضل ما يكون ،وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.

المحور الخامس : الكفاءة :- وتعني اعلى قيمة للمستفيد مقابل القدر الذي تعتمده والمستفيد مناسباً لتلك الخدمة المقدمة وتمثل بالاستخدام الكفوء الامثل للموار المتاحة (البشرية والمادية وغيرها).

المحور السادس :- الرؤية الاستراتيجية :- يجب أن يمتلك القادة والمجتمع العام منظورا عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتخللها ذلك المنظور.

محاور مقياس الحوكمة الرشيدة :-

الملاحظات أو البديل	آراء الخبراء		المحاور	ت
	غير صالحة	صالحة		
			المشاركة	١
			تعزير سلطة القانون	٢
			الكفاية العلمية والفنية في الأداء	٣
			تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	٤
			الكفاءة	٥
			الرؤية الاستراتيجية	٦
			الشفافية	٧
			العدالة الاجتماعية والمساواة	٨
			المساءلة	٩

س / ماهي المحاور الملائمة لمقياس الحوكمة الرشيدة ؟ (والتي لم تذكر من ضمن المحاور المقترحة).

- ١
- ٢
- ٣
- ٤

الملحق (٣)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد محاور مقياس الميزة التنافسية

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ومن خلال اطلاع الباحثة على المصادر والدراسات السابقة لم تجد المقاييس التي تلائم موضوع وعينة البحث في المجال الرياضي لذى ارتأت الباحثة الى القيام ببناء مقياس (الميزة التنافسية) في المجال الرياضي ، ونظرا لما تمتلكون به من خبره في هذا الاختصاص نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي...والله التوفيق.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-.....

مكان العمل:-.....

التاريخ:-.....

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

مفهوم الميزة التنافسية :- وتعني القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمات الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي في الرياضة في ذهن الإداريين مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.

المحاور :-

المحور الأول : جودة الأداء :- هي البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر، كذلك هي المتانة والأداء المميز.

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي :- هي العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

المحور الثالث: المرونة :- حدد أغلب خبراء الإدارة نظرة شمولية للمرونة في العمل الإداري من خلال التركيز على ما يستطيع الفرد أو الموظف فعله من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة.

المحور الرابع :- التنافس الرياضي :- يمكن تحقيق التنافس الرياضي في المؤسسات الرياضية من خلال قدرتها على التنافس مع باقي المؤسسات الأخرى في نفس القطاع سواء كان ذلك بطبيعة العمل أو بطبيعة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم الخدمات الأفضل التي يصعب تقديمها لدى المؤسسات الأخرى.

محاور مقياس الميزة التنافسية :-

الملاحظات أو البديل	آراء الخبراء		المحاور	ت
	غير صالحة	صالحة		
			جودة الأداء	١
			التخطيط الاستراتيجي	٢
			المرونة	٣
			التنافس الرياضي	٤
			التسليم	٥
			التميز	٦
			القيمة المدركة للعميل	٧
			الكلفة	٨

س/ ماهي المحاور الملانمة لمقياس الميزة التنافسية ؟ (والتي لم تذكر ضمن المحاور المقترحة).

- ١
- ٢
- ٣
- ٤

الملحق (٤)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد محاور مقياس جودة اتخاذ
القرار

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ومن خلال اطلاع الباحثة على المصادر والدراسات السابقة لم تجد المقاييس التي تلائم موضوع وعينة البحث في المجال الرياضي لذى ارتأت الباحثة الى القيام باعداد مقياس (جودة اتخاذ القرار) في المجال الرياضي ، ونظرا لما تمتلكون به من خبره في هذا الاختصاص نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي...والله التوفيق.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-.....

مكان العمل:-

التاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

مفهوم جودة اتخاذ القرار :- " أن القرارات التي تصدر عن الأفراد تؤثر في تغيير مسار حياتهم وحيات من حولهم وتعمل على حل المشكلات التي تعترضهم كما أنها تعتمد على التفكير السليم وشعور الفرد بمسؤوليته الذاتية والجماعية عن نتائج اي قرار يتخذه".

المحاور :-

المحور الأول : الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة :- هي قدرة الادارة في اتخاذ القرار السليم من خلال المعلومات والخبرات السابقة وابداء البدائل في القرارات المتخذة من قبل ادارة المؤسسات من اجل نجاح العمل الإداري.

المحور الثاني : القدرة على معالجة البدائل في اتخاذ القرارات :- هي قدرة الوصول للحلول القانونية المعدة مسبقا كي يقدم افضل القرارات المناسبة.

المحور الثالث :- العمل على تحسين الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية :- هي رفع مستوى الأداء الإداري من اجل تحقيق افضل قرار لإدارة مميزة.

محاور مقياس جودة اتخاذ القرار :-

الملاحظات أو البديل	آراء الخبراء		المحاور	ت
	غير صالحة	صالحة		
			الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة	١
			القدرة على معالجة البدائل عند اتخاذ القرارات	٢
			العمل على تحسين الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية	٣

س/ ماهي المحاور الملائمة لمقياس جودة اتخاذ القرار ؟ (والتي لم تذكر ضمن المحاور المقترحة).

- ١
- ٢
- ٣
- ٤

الملحق (٥)

يبين اسماء الخبراء والمختصين الذين أعتدتهم الباحثة في تحديد محاور مقياس الحوكمة الرشيدة جودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية.

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د. جاسم جابر حسين العوادي	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة القاسم الخضراء
٢	أ.د. ساجت مجيد جعفر	الإدارة الرياضية	جامعة القادسية – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٣	أ.د. عبد الحليم جبر نزال	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة –جامعة البصرة
٤	أ.د. مضر عبد الباقي سالم	طرائق التدريس	جامعة بابل- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥	أ.د. نزار محسن النفاخ	علم النفس	جامعة الكوفة- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات
٦	أ.د. محمد حسن هليل	تعلم حركي-العاب المضرب	جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٧	أ.د. حيدر سلمان محسن	طرائق تدريس	جامعة كربلاء- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٨	أ.د. حسن علي حسين	قياس وتقويم- كرة القدم	جامعة كربلاء- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٩	أ.م.د. حسين علي كنبار	الإدارة الرياضية	رئاسة مجلس الوزراء – الهيئة الوطنية للاستثمار
١٠	أ.م.د. باسم سامي شهيد	الإدارة الرياضية	جامعة ذي قار- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١١	أ.م.د. علي محمد جواد الصائغ	الإدارة الرياضية	مديرية تربية النجف الأشرف
١٢	أ.م.د. مناف عبد العزيز محمد	الإدارة الرياضية	جامعة الكوفة كلية التربية للبنات- قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٣	أ.م.د. غسان محمد عبد السادة	الإدارة الرياضية	جامعة الكوفية – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٤	أ.م.د. أحمد كاظم عبد الكريم	القياس والتقويم- كرة اليد	جامعة الكوفة –كلية التربية للبنات- قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٥	أ.م.د. شاهين رمزي رفيق	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة كركوك

المحلق (٦)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد الأهمية النسبية لمحاور
الحوكمة الرشيدة.

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) اذ قامت الباحثة أولاً بتحديد محاور مقياس الحوكمة الرشيدة ، وذلك من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمصادر العلمية وآراء المختصين والخبراء ولكونكم من اصحاب الخبرة والاختصاص في هذا المجال ترجو الباحثة تحديد الأهمية النسبية للمحاور من حيث مدى شمولها الحوكمة الرشيدة.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-

مكان العمل:-

التوقيع والتاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

الأهمية النسبية										المحاور	ت
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
										المشاركة	١
										تعزيز سلطة القانون	٢
										الكفاية العلمية والفنية في الإداء	٣
										الكفاءة	٤
										الرؤية الاستراتيجية	٥
										تلبية احتياجات ورضا المستفيدين	٦

الملحق (٧)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد الأهمية النسبية لمحاور
الميزة التنافسية.

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) اذ قامت الباحثة أولاً بتحديد محاور مقياس الحوكمة الرشيدة ، وذلك من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمصادر العلمية وآراء المختصين والخبراء ولكونكم من اصحاب الخبرة والاختصاص في هذا المجال ترجو الباحثة تحديد الأهمية النسبية للمحاور من حيث مدى شمولها الحوكمة الرشيدة.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-

مكان العمل:-

التوقيع والتاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

الأهمية النسبية										المحاور	ت
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
										جودة الأداء	١
										المرونة	٢
										التخطيط الاستراتيجي	٣
										التنافس ارياضي	٤

الملحق (٨)

يبين عبارات مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد عبارات مقياس الحوكمة
الرشيدة.

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) أن احد اهداف الدراسة هو بناء مقياس (الحوكمة الرشيدة) في المجال الرياضي،ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واختصاص ومكانة علمية،ولما تتطلبه المؤسسات الرياضية من الأخذ والاستعانة بري الخبراء في مجالا اختصاصهم وحيث يعد رأيكم امرا ضروريا يسهم في كسب البحث رصانة علمية لذا ارتأت الباحثة أن تضع بين يديكم عدد من العبارات المقترحة للمحاور المختارة ، وعليه ارجو من حضراتكم ابقاء أو حذف أو اضافة عبارة بما يخدم كل محور من المقياس.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-

مكان العمل:-

التوقيع والتاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

المحور الأول : المشاركة :- هي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار ،أما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحه وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة ابناءة.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	تتبع آليات مشاركة الاطراف في سياسات المؤسسة وقراراتها.			
٢	تتشرك المؤسسات ممثلين من المدربين والمستويات الإدارية الأدنى في وضع خطط تطويرها.			
٣	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.			
٤	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية.			
٥	يشارك ممثلون في وضع قواعد المساءلة.			
٦	تشارك جهات خارجية في وضع قاعدة المساءلة في المؤسسات.			

المحور الثاني :- تعزيز سلطة القانون :- يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع دون استثناء وذلظ يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الأنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	ذو تأثير على الاداء الاقتصادي الشامل.			
٢	المتطلبات القانونية والنظرية تصاغ في نطاق تشريعي.			
٣	توزيع المسؤوليات يكون في نطاق تشريعي.			
٤	لدى الجهات السلطة والنزاهة للقيام بها.			
٥	توفير لجنة التدقيق دليل مكتوب يتم نشره من طرف المؤسسة.			
٦	يفصل الهيكل التنظيمي في المؤسسة بين الأنشطة المشكلة للوظائف مدير عام .مدير تنفيذي.			
٧	يتم الأعلان عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها.			
٨	يتم اشراك الموظفين عند وضع الأهداف التشغيلية.			
٩	تتوفر لدى المؤسسات المتطلبات القانونية والتنظيمية لتنفيذ الحوكمة.			

المحور الثالث :- الكفاية العلمية والفنية في الأداء:- حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الإحتياجات المحددة وصولاً لتحقيق الأهداف.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	يتم تحديد سياسات اهداف المؤسسة.			
٢	يتم التحقق من وضع الإدارة معايير كافة لتحقيق من أنجاز الأهداف.			
٣	يتم التحقق من فاعلية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.			
٤	تعمل المجال الإدارية كوحدة واحدة دون سيطرة اي عضو أو مجموعة فيها على المجلس.			
٥	توظيف المؤسسة الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية المؤسسات.			
٦	يتم التعامل مع الشكاوي بجدية وواقعية.			
٧	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة.			
٨	يوجد خطط لتطوير موارد المؤسسات.			
٩	تسعى المؤسسات الى الارتقاء بسمعتها.			
١٠	تسعى المؤسسات الى الاستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر.			
١١	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.			
١٢	تلعب الأحزاب والمنظمات الشعبية دوراً سلبياً في تطبيق متطلبات الحوكمة.			
١٣	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع العاملين.			
١٤	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة للاتحادات المركزية لالعاب المضرب اساس رئيسي لتطوير الأداء.			

المحور الرابع :- تلبية احتياجات ورضا المستفيدين:- تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحققه مصلحة المجموع كأفضل ما يكون ،وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	تسعى إدارة الاتحادات المركزية دائما الى حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمات المقدمة لهم.			
٢	يضع الاتحادات المركزية أهدافه استناداً الى حاجات ورغبات المستفيدين.			
٣	يعتمد الاتحادات المركزية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته.			
٤	يقدم الاتحادات المركزية بمستوى جيد ومواصفات تلبية احتياجاتهم.			
٥	يلزم الاتحادات المركزية بمسئوليته الاجتماعية في تقديم الخدمات لرضا المستفيدين.			
٦	تسعى إدارة الاتحادات المركزية دائما الى حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمات المقدمة لهم.			
٨	تعتمد الاتحادات المركزية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتهم.			
٩	تقدم الاتحادات المركزية لاجراءها مستوى من الجودة ومواصفات تلبية طموحاتهم.			
١٠	تلتزم الاتحادات المركزية بمسئوليته الاجتماعية في تقديم الخدمات لرضا المستفيدين.			

المحور الخامس : الكفاءة :- وتعني اعلى قيمة للمستفيد مقابل القدر الذي تعتمده والمستفيد مناسباً لتلك الخدمة المقدمة وتتمثل بالاستخدام الكفوء الامثل للموار المتاحة (البشرية والمادية وغيرها).

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	يعمل الاتحادات المركزية على رفع كفاءته من خلال الاقتصاد بالمال والوقت والجهد.			
٢	تقوم المؤسسة بتطوير الاداء من خلال تدريب أعضاء الاتحادات وتطويع كفاءتهم وقدراتهم.			
٣	يستخدم الاتحادات المركزية اقل ما يمكن من الأمكانيات للحصول على قدر اكبر من المخرجات.			
٤	مستوى الرضا عن العمل داخل الاتحادات المركزية عالي قياسياً بالمؤسسات المناظرة.			
٥	يساهد الاستخدام المثل للموارد المتاحة في تحسين سمعة الاتحادات المركزية ومستقبلها.			

المحور السادس :- الرؤية الاستراتيجية :- يجب أن يمتلك القادة والمجتمع العام منظورا عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتخللها ذلك المنظور.

اراء الخبراء			العبارات	ت
بحاجة الى تعديل	لا يصلح	يصلح		
			تحديد الوضع المستقبلي.	١
			تحديد الأهداف التي تعمل لتلك الرؤيا لتطبيقها.	٢
			توسيع ثقافة الاتحادات المركزية التي تسعى للعمل في أنظمة الحوكمة.	٣
			أختبار الاستراتيجيات الملائمة لنجاح حوكمة المؤسسة.	٤
			تحديد الموارد والمصادر اللازمة.	٥
			تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام حوكمة المؤسسة.	٦
			ثقافة القادة داخل هذه المؤسسات سعيا لنجاح أنظمة الحوكمة.	٧
			القدرة على وضع خطط الإدارة والازمات داخل المؤسسة.	٨
			الولاء واعتماد نموذج الولاء وحسب الزمن.	٩
			تعزيز الرضا عن الاداء المؤسسي في الحاضر والمستقبل.	١٠
			القيمة المضافة للمؤسسة في الحاضر والمستقبل.	١١

يبين فقرات مقياس التميز التنافسي بصيغته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد عبارات مقياس الميزة
التنافسية

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) أن احد اهداف الدراسة هو بناء مقياس (الميزة التنافسية) في المجال الرياضي، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واختصاص ومكأنة علمية، ولما يتطلبه المؤسسات الرياضية من الأخذ والاستعانة بري الخبراء في مجال اختصاصهم وحيث يعد رأيكم امرا ضروريا يسهم في كسب البحث رصانة علمية لذا ارتأت الباحثة أن تضع بين يديكم عدد من العبارات المقترحة للمأور المختارة ، وعليه ارجو من حضراتكم ابقاء أو حذف أو اضافة عبارة بما يخدم كل محور من المقياس.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-

مكان العمل:-

التاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

المحور الأول : جودة الأداء :- هي البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر، كذلك هي المتأنه والأداء المميز.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	تمتلك الاتحادات أفراد ذوي مهارات عالية في فحص الجودة ومراقبتها.			
٢	تسعى الاتحادات لرفع مستوى جودة منتجاتها للحصول على شهادة الأيزو العالمية.			
٣	تؤكد الاتحادات على اختيار المدخلات وفق للمواصفات القياسية العالمية.			
٤	تعتمد الاتحادات سياسة واضحة وموثوقة للجودة.			
٥	تتوفر في الاتحادات الرياضية الأجهزة والمعدات المطلوبة لقياس وضمان الجودة.			
٦	تدعم الإدارة العليا في الاتحادات تحسين المطابقات لمواصفات التصميم.			
٧	التحسين المستمر اساس علمي لتحقيق جودة الإداء.			

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي:- هي العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	تحديد الأهداف والرؤيا المستقبلية.			
٢	وضع وايجاد الوسائل التي توصلنا للهدف وتنفيذ الرؤيا.			
٣	صياغة الجدول الزمني الخاص بتنفيذ الرؤيا المقترحة.			
٤	تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الاتحادات.			
٥	تحديد التهديدات والفرص الحالية التي من الممكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً.			
٦	تحليل الفجوة بين الوضع الحالية للاتحادات والرؤيا التي تريد أن تصل إليها الاتحادات.			
٧	تحديد وترتيب المهام وتوزيعها على الأشخاص الذين سوف يقومون بأدائها.			
٨	التقييم والتقويم المستمر تبعاً للأهداف المرسومة.			

المحور الثالث: المرونة :- حدد أغلب خبراء الإدارة نظرة شمولية للمرونة في العمل الإداري من خلال التركيز على ما يستطيع الفرد أو الموظف فعله من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	تستخدم الاتحادات فرق عمل متنوعة ومتعددة الأختصاصات.			
٢	لدى الاتحادات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجاء.			
٣	أغلب المعدات والأدوات في المؤسسة قادرة على القيام بأكثر من عملية.			
٤	تستطيع الاتحادات تغيير حجم الإنتاج تبعاً لتغير الطلب في الإدارة.			
٥	الوقت الذي تستغرقه الاتحادات لتطوير منتجاتها أقل من المنافسين.			
٦	تشجع الاتحادات الأفكار المرتبطة بتبسيط واختصار وتحسين العملية الإنتاجية.			

المحور الرابع :- التنافس الرياضي :- يمكن تحقيق التنافس الرياضي في المؤسسات الرياضية من خلال قدرتها على التنافس مع باقي المؤسسات الأخرى في نفس القطاع سواء كان ذلك بطبيعة العمل أو بطبيعة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم الخدمات الأفضل التي يصعب تقديمها لدى المؤسسات الأخرى.

ت	العبارات	اراء الخبراء		
		يصلح	لا يصلح	بحاجة الى تعديل
١	تقدم الاتحادات المساعدة لاصحاب الافكار والمقترحات الجديدة في العمل.			
٢	تسعى الاتحادات لأشتراك منتسبيها في دورات تدريبية خارج القطر لتحسين قدرتهم على تحقيق التنافس والتميز في مجال عملهم.			
٣	تفوض لنا الاتحادات لنا الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالتحديث والتجديد.			
٤	تشجعنا المؤسسات للعمل على شكل لجان أو فرق عند اتخاذ القرارات وحل المشاكل.			
٥	لدى الاتحادات برامج خاصة واضحة من أجل الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة من أجل التنافس والتميز.			
٦	تتميز الاتحادات بكونها تتعامل مع مؤسسات اخرى من أجل الارتقاء بالخدمات المقدمة.			
٧	لدى الاتحادات المركزية القدرة على الاشتراك في بعض الأنشطة الرياضية دون الخوف من الخطر.			
٨	تستطيع الاتحادات المركزية الاشتراك في بعض الأنشطة لفترة طويلة دون الشعور بالتعب.			
٩	تعتقد الاتحادات المركزية إن التنافس الرياضي صفة مميزة له.			
١٠	تبذل الاتحادات المركزية اقصى ما في جهده في المنافسات الرياضية.			
١١	تبذل الاتحادات المركزية كل جهدها في المنافسة عندما يكون لديهم هدف معين.			
١٢	تظهر الاتحادات المركزية احسن ما عندها من قدرات عندما يتنافس مع متنافسين اخرين.			
١٣	تود أن تكون الاتحادات المركزية هي الافضل دائما عندما يتنافس مع جهات اخرى.			

الملحق (١٠)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

استبيان لاستطلاع آراء السادة والخبراء والمختصين في تحديد مقياس جودة اتخاذ القرار بصيغته الأولية.

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) أن احد اهداف الدراسة هو اعداد مقياس (جودة اتخاذ القرار) في المجال الرياضي،حيث تم الاعتماد على مقياس الباحث (عزيز كريم وناس)^(١٣٤) لأنه يقيس جودة اتخاذ القرار ولم يتم التغيير عليه لأنه مناسب في المجال الرياضي، ونظراً لما تتمتعون به من خبره واختصاص ومكانة علمية، ولما يتطلبه الأنجاز العلني من الأخذ والاستعانة برأي الخبراء في مجال اختصاصهم وحيث يعد رأيكم امراً ضرورياً يسهم في كسب البحث رصانة علمية لذا ارتأت الباحثة أن تضع بين ايديكم عدد من العبارات المقترحة.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-

مكان العمل:-

التاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

^(١٣٤) (عزيز كريم وناس : مصدر سبق ذكره ، ٢٠١١).

المحور الأول : الثقة في اتخاذ القرارات المناسبة :- هي قدرة الادارة في اتخاذ القرار السليم من خلال المعلومات والخبرات السابقة وايجاد البدائل في القرارات المتخذة من قبل ادارة المؤسسات من اجل أنجاح العمل الإداري.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يمتلك تصورا حول المواقف التي تتطلب مني قرارا حاسما.					
٢	لديه القدرة على اكتساب المعلومات من خلال قدراتي الخاصة.					
٣	يساهم في تحديد القرار الذي يتناسب مع الاتحادات المركزية للالعاب المضرب في المواقف الحاسمة.					
٤	يجد نفسه أنه مقنع للآخرين في القرارات التي اتخذها.					
٥	يعتمد على التعاون مع الاتحادات المركزية للالعاب المضرب عند اتخاذ القرارات.					
٦	لديه فلسفة في القرارات التي اتخذها في اغلب الواجبات الإدارية.					
٧	يدرك وضوح القرارات لأنها تعتمد على التخطيط الذي اتبعه اثناء العمل.					
٨	يجد في نفسه أنه يمتلك البدائل المناسبة للقرارات التي تتعلق في المواقف المختلفة.					
٩	يحقق قراري المتخذ اثناء مجريات العمل السيطرة على عناصر الإدارة.					
١٠	لا أنسى القرارات الخاطئة التي اتخذتها بعد الانتهاء من العمل.					
١١	يصعب عليه تحديد الأخطاء بدقة التي اتخذتها جراء قراراتي.					
١٢	يضايقني الوقت عند اتخاذ القرار بوجود الضغوطات التي تعرض إليها.					
١٣	يصعب عليه استخدام الطرائق العلمية الحديثة في إصدار القرارات الحاسمة .					

					لا يبالي بوضع المعايير الموضوعية في ذهني قبل الدخول في الاتحادات المركزية لالعاب المضرب للتحكم بقراراتي بأفضل صورة.	١٤
					القرار المتخذ مني قائم على اساس رؤية مختلفة.	١٥
					اهتم بالقرارات المتخذة من قبل الاتحادات المكزي بالعب المضرب تلك التي لها مردودات سلبية على مستقبلي في العمل.	١٦
					لا يبذل جهدا في اصدار القرار.	١٧

المحور الثاني : القدرة على معالجة البدائل في اتخاذ القرارات:- هي قدرة الوصول للحلول القانونية

المعدة مسبقا كي يقدم افضل القرارات المناسبة.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	عندما يقترح مدير الاتحادات المركزية لالعب المضرب قرارا معيناً فأنتي أناقشه.					
٢	أضع في ذهني مجموعة بدائل للقرار الواحد في حال مواجهة لموقف معين.					
٣	أتبادل الخبرات مع العاملين في الاتحادات المركزية الأكثر خبرة في نوع القرارات التي تعمل على إرضاء عناصر الاتحادات.					
٤	أعمل على استعمال قدراتي العقلية كمعالجة للقرار قبل أن اتخذه.					
٥	قبل دخولي للاتحادات المركزية لالعب المضرب أراجع مجموعة من القرارات ولاسيما عندما تتكون لي صورة عن موضوع معين.					
٦	أترجع عن قراراي عندما أجد استشارة مقنعة.					
٧	اعمل على استعمال قدراتي العقلية كمعالجة للقرار قبل أن اتخذه.					
٨	أؤكد القرار الجيد من البدائل التي تطرح.					
٩	أن القرارات التي اتخذها لا أراعي فيها المزاج الأنفعالي للمجتمع.					
١٠	أقبل القرارات التي تواجه اعتراضات من قبل المجتمع.					
١١	يصعب على اخضاع القرارات الأولية للتقديم.					
١٢	أناقش البدائل المقترحة لقراراتي من خبرتي الإدارية.					
١٣	يخفق في استعادة خبرته الإدارية لاختيار البديل لمقرارات المقبولة.					
١٤	اطلاعي البسيط بالقانون يجعلني اضعف قيادة الاتحادات المركزية لالعب المضرب.					

					١٥	يزعجني التعاون عندما أتوصل إلى البديل المناسب في القرارات.
					١٦	يبتعد عن التخطيط المسبق لتحقيق قرارات مميزة.
					١٧	يكون حازماً في اعتماد قرار واحد عندما يناقشني مدير الاتحادات المركزية لالعاب المضرب.
					١٨	هناك ما يمنعني من استشارة الآخرين عند صياغة قرارات إدارية مناسبة.
					١٩	ينتابني القلق من ضجيج المجتمع عندما أجد قراري محكماً.

المحور الثالث :- العمل على تحسين الأداء في اتخاذ القرارات :- هي رفع مستوى الأداء التحكيمي من اجل تحقيق افضل للوصول الى افضل النجاحات.

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يرغب في مواكبة التطورات الحديثة من اجل تحسين أدائي في القرارات الحاسمة.					
٢	أواصل الاستفادة من الخبرات الدولية التي سبقتمني في عملية الإدارة.					
٣	يعمل على استقطاب المحاضرات الدولية في مجال الإدارة.					
٤	يعمد إلى قراءة الجوانب الايجابية والسلبية أثناء القرار المناسب.					
٥	أنا ممن يرغب في المشاركة في الدورات التطورية لدى الاتحادات المركزية للالعاب المضرب.					
٦	لا يشعر بالحرج عندما استشير خبراء لديهم خبرة طويلة.					
٧	أنا من المهتمين بالجوانب النفسية لشخصية الاتحادات المركزية للالعاب المضرب وأثارها في قيادة الإدارة.					
٨	يواصل التدريبات العملية لمواقف الإدارة الصعبة.					
٩	يهمل الاعتراضات لتقويم قراراتي التي اتخذها لاحقا.					
١٠	يسقط الأخطاء على الفريق الخاسر جراء قراراتي المتسرفة.					
١١	يتغاضى عن الأبتكارات الإدارية الصادرة من الاعضاء الاتحادات المكزي للالعاب المضرب.					
١٢	يخيفني النقد الموجود من قبل اعضاء الاتحادات عند اتخاذ قراراتي.					
١٣	يصعب على الاتحادات المركزية للالعاب المضرب قراءة التعليمات					

					التي تعمل على تحسين الأداء.	
					يستبعد اللوم عن الأخطاء التي ارتكبتها في الاتحادات المركزية.	١٤
					يتناقص طموحي نحو قيادة الإدارة التي أكلف بها.	١٥
					يتعامل بنمطية عالية عندما يقل التحفيز لي.	١٦
					يتجاهل فرصتي في استثمار قيادة الاتحادات المركزية ما للشهرة.	١٧

المعلق (١١)

يبين اسماء الخبراء والمختصين الذين اعتمدتهم الباحثة في تحديد صلاحية عبارات الحوكمة
الرشيدة وجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ.د محمد جاسم الياسري	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بابل
٢	أ.د مي علي عزيز	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى
٣	أ.د نزار محسن النفاخ	اختبار وقياس	جامعة الكوفة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٤	أ.د نصير قاسم خلف	الادارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥	أ.د قصي فوزي خلف	الادارة الرياضية	جامعة البصرة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٦	أ.د خالد اسود لايع	الادارة الرياضية	جامعة المثنى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٧	أ.د محمد فاضل مصلح	الادارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٨	أ.م.د أحمد كاظم الحكيم	اختبار وقياس	جامعة الكوفة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٩	أ.م.د غسان محمد عبد السادة	الادارة الرياضية	جامعة الكوفة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٠	أ.م.د شاهين رمزي رفيق	الادارة الرياضية	جامعة كركوك - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١١	أ.م.د محمد جابر كاظم	الادارة الرياضية	جامعة كربلاء - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٢	أ.م.د وردة علي عباس	اختبار وقياس	جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٣	أ.م.د مشتاق عبد الرضا ماشي	العاب مضرب	جامعة القادسية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
١٤	أ.م.د حسام مالك صالح	ادارة وتنظيم	جامعة ذي قار - كلية الادارة والاقتصاد
١٥	أ.م.د باسم سامي شهيد	الادارة الرياضية	جامعة ذي قار - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملحق (١٢)

يبين مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته المعدلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء أطروحة الدكتوراة الموسومة (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ولما كنت من المعنيين بهذه الدراسة يرجى الاجابة الدقيقة والواضحة على مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة، ضمناً لصحة النتائج التي تهدف إليها الباحثة ودقتها خدمة لمسيرة البحث العلمي ولكي تكتمل الدراسة يرجى ملاحظ النقاط الآتية:-

- ١- عدم كتابة الاسم في الاستمارة.
- ٢- الإجابة على العبارات جميعها وعدم ترك اي فقرة من دون إجابة.
- ٣- تتم الإجابة على العبارات بحسب خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)، تكون طريقة الإجابة باختيار البديل المناسب من بين خمسة بدائل عن طريق وضع علامة (√) أمام البديل المناسب.
- ٤- عدم وضع اكثر من (√) أو اختيار اكثر من بديل.
(مع فائق الشكر)

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

أولاً:- مقياس الحوكمة الرشيدة

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	سياسة الاتحادات المركزية تتيح مشاركة اعضاء الاتحادات الفرعية في اتخاذ القرار.					
٢	الاتحادات المركزية يشرك اعضاء الاتحادات الفرعية في وضع خطط تطوير الاتحادات.					
٣	الاتحادات المركزية يهتم بمشاركة اعضاء الاتحادات الفرعية في اجتماعته الدورية.					
٤	الاتحادات المركزية يدعم دفاع اعضاء الاتحادات الفرعية حقوقهم بشكل ديمقراطي.					
٥	الاتحادات المركزية يسمح بمشاركة ممثلون من اعضاء الاتحادات الفرعية في وضع قواعد وأنظمة لقياس جودة الأداء.					
٦	الاتحادات المركزية يحيز لجهات خارجية في وضع قواعد وأنظمة داخل مؤسسة الاتحادات المركزية.					
٧	قانون النظام الداخلي للاتحاد ذو تأثير على الأداء الفني بشكل كامل.					
٨	المتطلبات القانونية والنظرية لنظام الاتحادات المركزية تصاغ في نطاق اختصاص تشريعي.					
٩	يعمل الاتحادات في نطاقه الداخلي على توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.					
١٠	يفصل الهيكل التنظيمي للاتحادات المركزية والفرعية بين الأنشطة للوظائف المهمة (امين سر، امين مالي، مدير ادارة).					
١١	يعمل الاتحادات المركزية على الاعلام عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها.					
١٢	يسمح الاتحادات المركزية اشراك اعضاء الاتحادات الفرعية عند وضع الأهداف التشغيلية.					
١٣	تتوفر لدى الاتحادات المركزية					

					المتطلبات القانونية والتنظيمية لتنفيذ الحوكمة.	
					يحدد الهيكل التنظيمي لاجراء الاتحادات المركزية الصلاحيات والاختصاصات للاعضاء.	١٤
					لدى الاتحادات المركزية اهداف وسياسات استراتيجية.	١٥
					يضع الاتحادات المركزية المعايير الخاصة بتحقيق الاهداف.	١٦
					يعمل الاتحادات المركزية على التحقيق من فاعلية اداء الإدارة والمساءلة التنظيمية له.	١٧
					تعمل لجأ الاتحادات المركزية كوحدة واحدة دون سيطرة اي عضو اتحاد عليها.	١٨
					توظف الاتحادات المركزية ولجان الاتحادات الفرعية.	١٩
					يتعامل الاتحادات المركزية مع شكأوي العاملين كافة بجدية وواقعية.	٢٠
					يستخدم الاتحادات المركزية الموارد البشرية والمالية بكفاءة.	٢١
					يتمتع الاتحادات المركزية بخطط لتطوير موارده.	٢٢
					يسعى الاتحادات المركزية الى الارتقاء بسمعته من خلال الأداء.	٢٣
					يوكب الاتحادات المركزية متطلبات العصر من خلال تطوير نظامه الداخلي وتعليماته.	٢٤
					يعمل الاتحادات المركزية على تطبيق متطلبات الحوكمة في استقطاب اعضاء متميزين.	٢٥
					تلعب الأحزاب والمنظمات الشعبية دوراً سلبياً في تطبيق متطلبات الحوكمة للاتحادات المركزية.	٢٦
					يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع مستويات جميع العاملين في الاتحادات.	٢٧
					العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة للاتحادات المركزية اساس رئيسي لتطوير الاداء.	٢٨

					وجود رأي مسبق لكافة اعضاء الادارة العليا داخل الاتحادات المركزية للالعاب المضرب.	٢٩
					ايجاد توافق في اتخاذ القرارات المهمة والاستراتيجية التي تحكم عمل الاتحادات.	٣٠
					التعامل مع نقاط الضعف والاختلافات بشكل ايجابي في جميع الاتحادات.	٣١
					التوافق في تشخيص السياسات الخاطئة والخروج عن المعايير المعدة من قبل اي عضو.	٣٢
					الاتفاق حول نموذج معد ومطبق مسبقاً لتحقيق النجاح في اطار شفافية الحوكمة.	٣٣
					تعمل الاتحادات المركزية على رفع كفاءتها من خلال الاقتصاد بامل والوقت والجهد.	٣٤
					تقوم المؤسسة بتطوير الأداء من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم وقدراتهم.	٣٥
					تستخدم المؤسسة اقل ما يمكن من المدخلات للحصول على قدر اكبر من المخرجات.	٣٦
					مستوى الرضا عن العمل داخل المؤسسة عالياً قياساً بالمؤسسات المناظرة.	٣٧
					يساهم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تحسين سمعة المؤسسة ومستقبلها.	٣٨
					تحديد الوضع المستقبلي.	٣٩
					تحديد الأهداف التي تعمل لتلك الرؤيا لتطبيقها.	٤٠
					ثقافة الاتحادات التي تسعى للعمل بأنظمة الحوكمة.	٤١
					اختبار الاستراتيجيات الملائمة لنجاح حوكمة الاتحادات.	٤٢
					تحديد الموارد والمصادر اللازمة.	٤٣
					تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام حوكمة الاتحادات.	٤٤
					ثقافة القادة داخل هذه الاتحادات سيعاً	٤٥

					لنجاح أنظمة الحوكمة.	
					القدرة على إدارة الازمات داخل الاتحادات.	٤٦
					الولاء واعتماد نموذج الولاء وحسب الزمن.	٤٧
					تعزير الرضا عن الأداء المؤسسي في الحاضر والمستقبل.	٤٨
					القيمة المضافة للاتحادات في الحاضر والمستقبل.	٤٩
					تتيح الجهات المسؤولة في السلطة للقيام بتنفيذ بنود القوانين المعمول بها داخل الاتحادات.	٥٠
					وجود خطة عمل يوضح حدود السلطة والمسؤولية داخل الاتحادات.	٥١
					تسعى ادارة الاتحادات المركزية دائما الى حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمات المقدمة لهم.	٥٢
					تضع الاتحادات المركزية أهدافها استناداً حاجات ورغبات المستفيدين.	٥٣
					تعتمد الاتحادات المركزية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	٥٤
					تلتزم الاتحادات المركزية بمسؤولياتها الاجتماعية في تقديم الخدمات لرضا المستفيدين.	٥٥

ملحق (١٣)

يبين مقياس الميزة التنافسية بصيغته المعدلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء أطروحة الدكتوراة الموسومة(الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ولما كنت من المعنيين بهذه الدراسة يرجى الاجابة الدقيقة والواضحة على مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة،ضماناً لصحة النتائج التي تهدف إليها الباحثة ودقتها خدمة لمسيرة البحث العلمي ولكي تكتمل الدراسة يرجى ملاحظ النقاط الآتية:-

١-عدم كتابة الاسم في الاستمارة.

٢-الإجابة على العبارات جميعها وعدم ترك اي فقرة من دون إجابة.

٣-تتم الإجابة على العبارات بحسب خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)،تكون طريقة الإجابة باختيار البديل المناسب من بين خمسة بدائل عن طريق وضع علامة (√) أمام البديل المناسب.

٤-عدم وضع اكثر من (√) أو اختيار اكثر من بديل.

(مع فائق الشكر)

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

ثانياً:- مقياس الميزة التنافسية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تمتلك الاتحادات افراد ذوي مهارات عالية في فحص الجودة ومراقبتها.					
٢	تسعى الاتحادات لرفع مستوى الجودة من خلال الحصول على شهادات ادارية من خلال الدورات والندوات.					
٣	تؤكد الاتحادات على اختيار المدخلات وفقا للمواصفات القياسية العالمية.					
٤	تعتمد الاتحادات سياسات واضحة وموثوقة للجودة.					
٥	تتوفر في الاتحادات الرياضية الأجهزة والمعدات المطلوبة لقياس ضمان الجودة.					
٦	تدعم الإدارة العليا في الاتحادات تحسين المطابقات لمواصفات التصميم.					
٧	أن تكون الجودة مسؤولية ومهمة الجميع داخل الاتحادات.					
٨	القدرة على تحسين الأداء ومنع التفشي وتقديم الخدمة المناسبة.					
٩	التركيز على العمليات والنتائج معاً وصولاً لارقي خدمة للمستفيدين.					
١٠	القدرة على تحقيق رغبات المستفيدين بما يتوافق مع رغباتهم وتوقعاتهم وتحقيق الرضا التام عن الخدمة.					
١١	أن تكون الجودة ثقافة متبناة من جميع افراد الاتحادات أو المنظمة.					
١٢	التنفيذ المباشر افضل طريقة لتحقيق جودة الأداء.					
١٣	التحسين المستمر اساس علمي لتحقيق الجودة.					
١٤	تحديد الأهداف والرؤيا المستقبلية.					

				وضع وايجاد الوسائل التي توصلنا للهدف وتنفيذ الرؤيا.	١٥
				صياغة الجدول الزمني الخاص بتنفيذ الرؤيا المقترحة.	١٦
				تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الاتحادات.	١٧
				تحديد التهديدات والفرص الحالية التي من الممكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً.	١٨
				تحليل الفجوة بين الوضع الحالية للمؤسسة والرؤيا التي تريد أن تصل إليها المؤسسة.	١٩
				تحديد وترتيب المهام وتوزيعها على الأشخاص الذين سوف يقومون بأدائها.	٢٠
				التقييم والتقييم المستمر تبعاً للأهداف المرسومة.	٢١
				احدد منظور أو توجيه جديد لتطبيق المرونة الإدارية في الاتحادات.	٢٢
				تحفيز الموظفين على التدريب المستمر لمساعدتهم على تحسين إدائهم على المدى البعيد.	٢٣
				جعل المرونة اسلوب اصلاحي لرأب الصدع بين الموظفين في الأوقات العصبية.	٢٤
				تشجيع الأساليب الديمقراطية وارساء مبدأ العمل الجمعي للحصول على مشاركات أوسع.	٢٥
				تحفيز وتشجيع القدرة للحصول على نتائج فريدة عالية في الإداء.	٢٦
				التركيز على السيطرة الحكيمة في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة.	٢٧
				تستخدم الاتحادات فرق عمل متنوعة ومتعددة.	٢٨
				لدى الاتحادات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات.	٢٩
				اغلب المعدات والآلات في الاتحادات قادره على القيام	٣٠

					بأكثر من عملية.	
					تستطيع الاتحادات تغيير حجم الإنتاج تبعاً لتغير حجم الطلب في الإدارة.	٣١
					الوقت الذي تستغرقه الاتحادات لتطوير منتجاتها اقل من منافسيها.	٣٢
					تشجيع الاتحادات الأفكار المرتبطة بتبسيط واختصار وتحسين العملية الإنتاجية.	٣٣
					يقدم الاتحادات المركزية المساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات في المؤسسة من أجل الحصول على تحقيق الأهداف.	٣٤

الملحق (١٤)

يبين مقياس جودة اتخاذ القرار بصيغته المعدلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة لأجراء بحثها الموسوم (الحوكمة الرشيدة وعلاقتها جودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) أن احد اهداف الدراسة هو اعداد مقياس (جودة اتخاذ القرار) في المجال الرياضي،حيث تم الاعتماد على مقياس الباحث (عزيز كريم وناس)^(١٣٥) لأنه يقيس جودة اتخاذ القرار ولم يتم التغيير عليه لأنه مناسب في المجال الرياضي، ونظراً لما تتمتعون به من خبره واختصاص ومكانة علمية، ولما يتطلبه الأنجاز العلني من الأخذ والاستعانة برأي الخبراء في مجال اختصاصهم وحيث يعد رأيكم امراً ضرورياً يسهم في كسب البحث رصانة علمية لذا ارتأت الباحثة أن تضع بين ايديكم عدد من العبارات المقترحة.

التوقيع:-

اسم الخبير :-

الاختصاص:-

مكان العمل:-

التاريخ:-

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

^{١٣٥} (عزيز كريم وناس : مصدر سبق ذكرة ،٢٠١١).

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يمتلك تصورا حول المواقف التي تتطلب مني قرارا حاسما.					
٢	لديه القدرة على اكتساب المعلومات من خلال قدراتي الخاصة.					
٣	يساهم في تحديد القرار الذي يتناسب مع الاتحادات المركزية لالعب المضرب في المواقف الحاسمة.					
٤	يجد نفسه أنه مقنع للآخرين في القرارات التي اتخذها.					
٥	يعتمد على التعاون مع الاتحادات المركزية لالعب المضرب عند اتخاذي للقرارات.					
٦	لديه فلسفة في القرارات التي اتخذها في اغلب الواجبات الإدارية.					
٧	يدرك وضوح القرارات لأنها تعتمد على التخطيط الذي اتبعه اثناء العمل.					
٨	يجد في نفسه أنه يمتلك البدائل المناسبة للقرارات التي تتعلق في المواقف المختلفة.					
٩	يحقق قراري المتخذ اثناء مجريات العمل السيطرة على عناصر الإدارة.					
١٠	لا أنسى القرارات الخاطئة التي اتخذتها بعد الانتهاء من العمل.					
١١	يصعب عليّ تحديد الأخطاء بدقة التي اتخذتها جراء قراراتي.					
١٢	يضايقني الوقت عند اتخاذ القرار بوجود الضغوطات التي تعرض ليها.					
١٣	يصعب عليه استخدام الوسائل العلمية الحديثة في إصدار القرارات الحاسمة .					
١٤	لا يبالي بوضع المعايير الموضوعية في ذهني قبل الدخول في الاتحادات المركزية لالعب المضرب للتحكم بقراراتي بأفضل صورة.					
١٥	القرار المتخذ مني قائم على اساس رؤية مختلفة.					

					١٦	يهتم بالقرارات المتخذة من قبل الاتحادات المكزي بالعب المضرب تلك التي لها مردودات سلبية على مستقبلي في العمل.
					١٧	لا يبذل جهدا في اصدار القرار.
					١٨	عندما يقترح مدير الاتحادات المركزية لالعب المضرب قرارا معيناً فأنتي أناقشه.
					١٩	يضع في ذهنه مجموعة بدائل للقرار الواحد في حال مواجهتي لموقف معين.
					٢٠	يتبادل الخبرات مع العاملين في الاتحادات المركزية الأكثر خبرة في نوع القرارات التي تعمل على إرضاء عناصر المؤسسة.
					٢١	أيمل على استعمال قدراته العقلية ك معالجة للقرار قبل أن اتخذه.
					٢٢	قبل دخوله للاتحادات المركزية لالعب المضرب أراجع مجموعة من القرارات ولاسيما عندما تتكون لي صورة عن موضوع معين.
					٢٣	يتراجع عن قراره عندما يجد استشارة مقنعة.
					٢٤	يعمل على استعمال قدراته العقلية ك معالجة للقرار قبل أن اتخذه.
					٢٥	يؤكد القرار الجيد من البدائل التي تطرح.
					٢٦	أن القرارات التي اتخذها لا أراعي فيها المزاج الأنفعالي للمجتمع.
					٢٧	أقبل القرارات التي تواجه اعتراضات من قبل المجتمع.
					٢٨	يصعب على اخضاع القرارات الأولية للتقديم.
					٢٩	يناقش البدائل المقترحة لقراراته من خبرته الإدارية.
					٣٠	يخفق في استعادة خبرته الإدارية لاختيار البديل لمقرارات المقبولة.
					٣١	اطلاعي البسيط بالقانون يجعلني اضعف قيادة الاتحادات المركزية لالعب المضرب.

					يزعجني التعاون عندما أتوصل إلى البديل المناسب في القرارات.	٣٢
					يبتعد عن التخطيط المسبق لتحقيق قرارات مميزة.	٣٣
					يكون حازما في اعتماد قرار واحد عندما يناقشني مدير الاتحادات المركزية لالعاب المضرب.	٣٤
					هناك ما يمنعني من استشارة الآخرين عند صياغة قرارات إدارية مناسبة.	٣٥
					ينتابني القلق من ضجيج المجتمع عندما أجد قرارا محكما.	٣٦
					يرغب في مواكبة التطورات الحديثة من أجل تحسين أدائه في القرارات الحاسمة.	٣٧
					يوصل الاستفادة من الخبرات الدولية التي سبقته في عملية الإدارة.	٣٨
					يعمل على استقطاب المحاضرات الدولية في مجال الإدارة.	٣٩
					يعمد إلى قراءة الجوانب الايجابية والسلبية أثناء القرار المناسب.	٤٠
					أنا ممن يرغب في المشاركة في الدورات التطورية لدى الاتحادات المركزية لالعاب المضرب.	٤١
					لا يشعر بالحرج عندما يستشير خبراء لديهم خبرة طويلة.	٤٢
					أنا من المهتمين بالجوانب النفسية لشخصية الاتحادات المركزية لالعاب المضرب وأثارها في قيادة الإدارة.	٤٣
					يوصل التدريبات العملية لمواقف الإدارة الصعبة.	٤٤
					يهمل الاعتراضات لتقويم قراراتي التي اتخذها لاحقا.	٤٥
					يسقط الأخطاء على الفريق الخاسر جراء قراراتي المتسرة.	٤٦
					ينغاضى عن الابتكارات الإدارية الصادرة من أعضاء الاتحادات المركزية لالعاب المضرب.	٤٧

					٤٨	يخيفني النقد الموجود من قبل اعضاء الاتحادات عند اتخاذ قراراتاتي.
					٤٩	يصعب على الاتحادات المركزية لالعب المضرب قراءة التعليمات التي تعمل على تحسين الأداء.
					٥٠	استبعد اللوم عن الأخطاء التي ارتكبتها في الاتحادات المركزية.
					٥١	يتناقص طموحي نحو قيادة الإدارة التي أكلف بها.
					٥٢	أتعامل بنمطية عالية عندما يقل التحفيز لي.
					٥٣	أ تجاهل فرصتي في استثمار قيادة الاتحادات المركزية ما للشهرة.

ملحق (١٥)

يبين مقياس الحوكمة الرشيدة بصيغته النهائية (المطبق على عينة التطبيق)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء أطروحة الدكتوراة الموسومة(الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ولما كنت من المعنيين بهذه الدراسة يرجى الاجابة الدقيقة والواضحة على مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة،ضماناً لصحة النتائج التي تهدف إليها الباحثة ودقتها خدمة لمسيرة البحث العلمي ولكي تكتمل الدراسة يرجى ملاحظ النقاط الآتية:-

١-عدم كتابة الاسم في الاستمارة.

٢-الإجابة على العبارات جميعها وعدم ترك اي فقرة من دون إجابة.

٣-تتم الإجابة على العبارات بحسب خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)،تكون طريقة الإجابة باختيار البديل المناسب من بين خمسة بدائل عن طريق وضع علامة (√) أمام البديل المناسب.

٤-عدم وضع اكثر من (√) أو اختيار اكثر من بديل.

(مع فائق الشكر)

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يتبع الاتحادات المركزية للاعب المضرب سياسة اشراك العاملين في قراراته.					
٢	الاتحادات المركزية يشارك أعضاء الاتحادات الفرعية في صنع خطط تطوير الاتحادات.					
٣	الاتحادات المركزية يدعم دفاع الاتحادات الفرعية عن حقوقه بشكل ديمقراطي.					
٤	الاتحادات المركزية يسمح بمشاركة ممثلون عن أعضاء الاتحادات الفرعية في صنع قواعد وأنظمة قياس جودة الإداء.					
٥	مناقشة قواعد وأنظمة العمل داخل الاتحادات المركزية للاعب المضرب مع اتحادات رياضية اخرى					
٦	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.					
٧	قانون النظام الداخلي للاتحاد ذو تأثير على الأداء الفني بشكل كامل.					
٨	المتطلبات القانونية والنظرية لنظام الاتحادات المركزية تصاغ في نطاق اختصاص تشريعي.					
٩	تعمل الاتحادات في نطاقه الداخلي على توزيع المسؤوليات في (نطاق إداري).					
١٠	تتيح الجهات المسؤولة في السلطة للقيام بتنفيذ بنود القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.					
١١	وجود خطة عمل يوضح حدود السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.					
١٢	يفصل الهيكل التنظيمي للاتحادات المركزية والفرعية بين الأنشطة للوظائف المهمة (أمين سر، الأمين المالي، مدير إدارة الاتحادات).					
١٣	يعمل الاتحادات المركزية على الأعلام عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها.					
١٤	يسمح الاتحادات المركزية أشراك أعضاء الاتحادات الفرعية عند وضع الأهداف التشغيلية.					

					١٥	تتوفر لدى الأتحادات المركزية المتطلبات القانونية والتنظيمية لتنفيذ الحوكمة.
					١٦	يتم تحديد استراتيجيات الاتحادات المركزية لالعاب المضرب وفقا للمتوفر قمن الموارد.
					١٧	يضع الأتحادات المركزية المعايير الخاصة لتحقيق الأهداف.
					١٨	يعمل الأتحادات المركزية على التحقيق من فاعلية إداء الإدارة والمساءلة التنظيمية له.
					١٩	تعمل لجان الأتحادات المركزية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو من أعضائها.
					٢٠	توظف الأتحادات المركزية ولجان الأتحادات الفرعية الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية المؤسسات.
					٢١	يعمل الأتحادات المركزية مع شكاوي العاملين كافة بجدية واقعية وقانونية.
					٢٢	يستخدم الأتحادات المركزية الموارد البشرية والمساءلة بكفاءة.
					٢٣	يتمتع الاتحادات المركزية بخطط لتطوير موارده.
					٢٤	يسعى الأتحادات المركزية الى الأرتقاء بسمعته من خلال الأداء.
					٢٥	يواكب الأتحادات المركزية متطلبات العصر من خلال تطوير نظامه الداخلي وتعليماته .
					٢٦	يعمل الأتحادات المركزية على تطبيق متطلبات الحوكمة في استقطاب أعضاء متميزين.
					٢٧	تلعب الأحزاب والمنظمات الشعبية دوراً سلبياً في تطبيق متطلبات الحوكمة للأتحاد المركزية.
					٢٨	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع مستويات جميع العاملين في الاتحادات.
					٢٩	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة للأتحادات المركزية اساس رئيسي لتطوير الأداء.
					٣٠	وجود رأي مسبقاً لكافة اعضاء الإدارة العليا داخل الاتحادات المركزية لالعاب المضرب.
					٣١	ايجاد توافق في اتخاذ القرارات

					المهمة والاستراتيجية التي تحكم عمل الاتحادات.	
					التعامل مع نقاط الضعف والاختلافات بشكل ايجابي في جميع الاتحادات.	٣٢
					التوافق في تشخيص السياسات الخاطئة والخروج عن المعايير المعدة من قبل أي عضو.	٣٣
					الاتفاق حول نموذج معد ومطبق مسبقا لتحقيق النجاح في اطار شفافية الحوكمة.	٣٤
					تسعى إدارة الاتحادات المركزية دائما الى حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمات المقدمة لهم.	٣٥
					يضع الاتحادات المركزية أهدافه استناداً الى حاجات ورغبات المستفيدين.	٣٦
					يعتمد الاتحادات المركزية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته.	٣٧
					يقدم الاتحادات المركزية لاعضائه بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم.	٣٨
					يلتزم الاتحادات المركزية بمسئوليته الاجتماعية في تقديم الخدمات لرضا المستفيدين.	٣٩
					يعمل الاتحادات المركزية على رفع كفاءته من خلال الاقتصاد بالمال والوقت والجهد.	٤٠
					تقوم الاتحادات المركزية بتطوير الاداء من خلال تدريب أعضاء الاتحادات وتطوير كفاءتهم وقدراتهم.	٤١
					يستخدم الاتحادات المركزية اقل ما يمكن من الأماكنيات للحصول على قدر اكبر من المخرجات.	٤٢
					مستوى الرضا عن العمل داخل الاتحادات المركزية عالي قياسيا بالمؤسسات المناظرة.	٤٣
					يساهد الاستخدام المثل للموارد المتاحة في تحسين سمعة	٤٤

					الاتحادات المركزية ومستقبلها.	
					تحديد الوضع المستقبلي.	٤٥
					تحديد الأهداف التي تعمل لتلك الرؤيا لتطبيقها.	٤٦
					توسيع ثقافة الاتحادات المركزية التي تسعى للعمل في أنظمة الحوكمة.	٤٧
					أختبار الاستراتيجيات الملائمة لنجاح حوكمة الاتحادات.	٤٨
					تحديد الموارد والمصادر اللازمة.	٤٩
					تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام حوكمة الاتحادات.	٥٠
					ثقافة القادة داخل هذه الاتحادات سعيًا لنجاح أنظمة الحوكمة.	٥١
					القدرة على وضع خطط الإدارة والإلزامات داخل الاتحادات.	٥٢
					الولاء واعتماد نموذج الولاء وحسب الزمن.	٥٣
					تعزيز الرضا عن الأداء المؤسسي في الحاضر والمستقبل.	٥٤
					القيمة المضافة للمؤسسة في الحاضر والمستقبل.	٥٥

ملحق (١٦)

يبين مقياس الميزة التنافسية بصيغته النهائية (المطبق على عينة التطبيق)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء أطروحة الدكتوراة الموسومة(الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ولما كنت من المعنيين بهذه الدراسة يرجى الاجابة الدقيقة والواضحة على مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة،ضماناً لصحة النتائج التي تهدف إليها الباحثة ودقتها خدمة لمسيرة البحث العلمي ولكي تكتمل الدراسة يرجى ملاحظ النقاط الآتية:-

١-عدم كتابة الاسم في الاستمارة.

٢-الإجابة على العبارات جميعها وعدم ترك اي فقرة من دون إجابة.

٣-تتم الإجابة على العبارات بحسب خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)،تكون طريقة الإجابة باختيار البديل المناسب من بين خمسة بدائل عن طريق وضع علامة (√) أمام البديل المناسب.

٤-عدم وضع اكثر من (√) أو اختيار اكثر من بديل.

(مع فائق الشكر)

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	أن تكون الجودة مسؤولية ومهمة الجميع داخل الاتحادات.					
٢	القدرة على تحسين الإداء ومنع التفتيش وتقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين.					
٣	التركيز على العمليات والنتائج معاً وصولاً لأرقى خدمة تقدم للمستفيدين.					
٤	القدرة على تحقيق رغبات المستفيدين بما يتوافق مع رغباتهم وتوقعاتهم وتحقيق الرضا التام عن الخدمة.					
٥	أن تكون الجودة ثقافه متبناة من جميع افراد الاتحادات أو المنظمة.					
٦	التنفيذ المباشر افضل طريقة لتحقيق جودة الإداء.					
٧	التحسين المستمر اساس علمي لتحقيق جودة الإداء.					
٨	تحديد الأهداف والرؤيا المستقبلية.					
٩	وضع وايجاد الوسائل التي توصلنا للهدف وتنفيذ الرؤيا.					
١٠	صياغة الجدول الزمني الخاص بتنفيذ الرؤيا المقترحة.					
١١	تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الاتحادات.					
١٢	تحديد التهديدات والفرص الحالية التي من الممكن أن تواجه الاتحادات مستقبلاً.					
١٣	تحليل الفجوة بين الوضع الحالية للمؤسسة والرؤيا التي تريد أن تصل إليها الاتحادات.					
١٤	تحديد وترتيب المهام وتوزيعها على الأشخاص الذين سوف يقومون بأداءها.					
١٥	التقييم والتقويم المستمر تبعاً للأهداف المرسومة.					
١٦	احدد منظور أو توجيه جديد لتطبيق المرونه الإدارية في الاتحادات.					
١٧	تحفيز الموظفين على التدريب المستمر لمساعدتهم على					

					تحسين إداثهم على المدى البعيد.	
					جعل المرونه اسلوب اصلاحي لرأب الصدع بين الموظفين في الأوقات العصبية.	١٨
					تشجيع الأساليب الديمقراطية وارساء مبدأ العمل الجمعي للحصول على مشاركات أوسع.	١٩
					تحفيز وتشجيع القدرة للحصول على نتائج فرديه عالية في الإداء.	٢٠
					التركيز على السيطرة الحكيمة في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة.	٢١
					يقدم الاتحادات المركزية المساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات في المؤسسة من أجل الحصول على تحقيق الأهداف.	٢٢
					يسعى الاتحادات المركزية اشراك أعضائه في دورات تدريبية خارج القطر لتحسين قدراتهم الإدارية في بناء مؤسسة تمتاز بالتنافس الرياضي في مجال عملهم.	٢٣
					يفوض الاتحادات المركزية لنا الصلاحية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة الرياضية من اجل التطور والتجديد .	٢٤
					يشجعنا الاتحادات المركزية للعمل على شكل لجان إدارية عند اتخاذ القرارات الصائبة والتي تخص المؤسسة وحل مشاكلها.	٢٥
					لدى الاتحادات المركزية خطوات واليات تتبع عليها من اجل الارتقاء بخدمة الجودة المقدمة من اجل نجاحها وتميزها مع باقي المؤسسات الأخرى.	٢٦
					يتميز الاتحادات المركزية بكونه يتعاون مع اتحادات اخرى في عدة محافظات من الاجل الارتقاء بالخدمات المقدمة لها.	٢٧
					لدى الاتحادات المركزية القدرة على الاشتراك في بعض الأنشطة الرياضية دون الخوف من الخطر.	٢٨

					يستطيع الاتحادات المركزية الاشتراك في بعض الأنشطة لفترة طويلة دون الشعور بالتعب.	٢٩
					يعتقد الاتحادات المركزية أن التنافسي الرياضي صفة مميزة لي.	٣٠
					يبذل الاتحادات المركزية أقصى ما في جهده في المنافسات الرياضية.	٣١
					يبذل الاتحادات المركزية كل جهده في المنافسة عندما يكون لديهم هدف معين يظهر الاتحادات المركزية احسن ما عنده من قدرات عندما يتنافس مع متنافسين آخرين.	٣٢
					يظهر الاتحادات المركزية احسن طريقه لاطهار قدرته في تحديد هدف ومحاوله تحقيقه في المنافسة.	٣٣
					يود أن يكون الاتحادات المركزية هو الافضل دائما عندما يتنافس.	٣٤

ملحق (١٧)

يبين مقياس جودة اتخاذ القرار بصيغته النهائية (المطبق على عينة التطبيق)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراة

الاستاذالمحترم

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء أطروحة الدكتوراة الموسومة(الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار والميزة التنافسية لدى أعضاء الاتحادات المركزية لألعاب المضرب من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الفرعية في العراق) ولما كنت من المعنيين بهذه الدراسة يرجى الاجابة الدقيقة والواضحة على مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة ، ضمناً لصحة النتائج التي تهدف إليها الباحثة ودقتها خدمة لمسيرة البحث العلمي ولكي تكتمل الدراسة يرجى ملاحظ النقاط الآتية:-

١-عدم كتابة الاسم في الاستمارة.

٢-الإجابة على العبارات جميعها وعدم ترك اي فقرة من دون إجابة.

٣-تتم الإجابة على العبارات بحسب خمسة بدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً)،تكون طريقة الإجابة باختيار البديل المناسب من بين خمسة بدائل عن طريق وضع علامة (√) أمام البديل المناسب.

٤-عدم وضع اكثر من (√) أو اختيار اكثر من بديل.

(مع فائق الشكر)

طالبة الدكتوراة

حوراء فلاح رزاق

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يتبع الاتحادات المركزية للاعب المضرب سياسة اشراك العاملين في قراراته.					
٢	الاتحادات المركزية يشارك أعضاء الاتحادات الفرعية في صنع خطط تطوير الاتحادات.					
٣	الاتحادات المركزية يدعم دفاع الاتحادات الفرعية عن حقوقه بشكل ديمقراطي.					
٤	الاتحادات المركزية يسمح بمشاركة ممثلون عن أعضاء الاتحادات الفرعية في صنع قواعد وأنظمة قياس جودة الإداء.					
٥	مناقشة قواعد وأنظمة العمل داخل الاتحادات المركزية للاعب المضرب مع اتحادات رياضية اخرى					
٦	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.					
٧	قانون النظام الداخلي للاتحاد ذو تأثير على الأداء الفني بشكل كامل.					
٨	المتطلبات القانونية والنظرية لنظام الاتحادات المركزية تصاغ في نطاق اختصاص تشريعي.					
٩	يعمل الاتحادات في نطاقه الداخلي على توزيع المسؤوليات في (نطاق إداري).					
١٠	تتيح الجهات المسؤولة في السلطة للقيام بتنفيذ بنود القوانين المعمول بها داخل الاتحادات المركزية.					
١١	وجود خطة عمل يوضح حدود السلطة والمسؤولية داخل الاتحادات المركزية.					
١٢	يفصل الهيكل التنظيمي للاتحادات المركزية والفرعية بين الأنشطة للوظائف المهمة (أمين سر، الأمين المالي، مدير إدارة الاتحادات).					
١٣	يعمل الاتحادات المركزية على الأعلام عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها.					
١٤	يسمح الاتحادات المركزية اشراك أعضاء الاتحادات الفرعية عند وضع الأهداف التشغيلية.					

					١٥	تتوفر لدى الأتحادات المركزية المتطلبات القانونية والتنظيمية لتنفيذ الحوكمة.
					١٦	يتم تحديد استراتيجيات الاتحادات المركزية لالعاب المضرب وفقا للمتوفر من الموارد.
					١٧	يضع الأتحادات المركزية المعايير الخاصة لتحقيق الأهداف.
					١٨	يعمل الأتحادات المركزية على التحقيق من فاعلية إداء الإدارة والمساءلة التنظيمية له.
					١٩	تعمل لجان الأتحادات المركزية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو من أعضائها.
					٢٠	توظف الأتحادات المركزية ولجان الأتحادات الفرعية الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعلية المؤسسات.
					٢١	يعمل الأتحادات المركزية مع شكاوي العاملين كافة بجدية واقعية وقانونية.
					٢٢	يستخدم الأتحادات المركزية الموارد البشرية والمساءلة بكفاءة.
					٢٣	يتمتع الأتحادات المركزية بخطط لتطوير موارده.
					٢٤	يسعى الأتحادات المركزية الى الأرتقاء بسمعته من خلال الأداء.
					٢٥	يواكب الأتحادات المركزية متطلبات العصر من خلال تطوير نظامه الداخلي وتعليماته .
					٢٦	يعمل الأتحادات المركزية على تطبيق متطلبات الحوكمة في استقطاب أعضاء متميزين.
					٢٧	تلعب الأحزاب والمنظمات الشعبية دوراً سلبياً في تطبيق متطلبات الحوكمة للأتحادات المركزية.
					٢٨	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع مستويات جميع العاملين في الاتحادات.
					٢٩	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة للأتحادات المركزية اساس رئيسي لتطوير الأداء.
					٣٠	وجود رأي مسبقاً لكافة اعضاء الإدارة العليا داخل الاتحادات المركزية لالعاب المضرب.
					٣١	ايجاد توافق في اتخاذ القرارات

					المهمة والاستراتيجية التي تحكم عمل الاتحادات.	
					التعامل مع نقاط الضعف والاختلافات بشكل ايجابي في جميع الاتحادات.	٣٢
					التوافق في تشخيص السياسات الخاطئة والخروج عن المعايير المعدة من قبل أي عضو.	٣٣
					الاتفاق حول نموذج معد ومطبق مسبقا لتحقيق النجاح في اطار شفافية الحوكمة.	٣٤
					تسعى إدارة الاتحادات المركزية دائما الى حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمات المقدمة لهم.	٣٥
					يضع الاتحادات المركزية أهدافه استناداً الى حاجات ورغبات المستفيدين.	٣٦
					يعتمد الاتحادات المركزية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته.	٣٧
					يقدم الاتحادات المركزية لاعضائه بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم.	٣٨
					يلتزم الاتحادات المركزية بمسئوليته الاجتماعية في تقديم الخدمات لرضا المستفيدين.	٣٩
					يعمل الاتحادات المركزية على رفع كفاءته من خلال الاقتصاد بالمال والوقت والجهد.	٤٠
					تقوم الاتحادات المركزية بتطوير الاداء من خلال تدريب أعضاء الاتحادات وتطوير كفاءتهم وقدراتهم.	٤١
					يستخدم الاتحادات المركزية اقل ما يمكن من الأماكنيات للحصول على قدر اكبر من المخرجات.	٤٢
					مستوى الرضا عن العمل داخل الاتحادات المركزية عالي قياسيا بالمؤسسات المناظرة.	٤٣
					يساهد الاستخدام المثل للموارد المتاحة في تحسين سمعة	٤٤

					الاتحادات المركزية ومستقبلها.	
					تحديد الوضع المستقبلي.	٤٥
					تحديد الأهداف التي تعمل لتلك الرؤيا لتطبيقها.	٤٦
					توسيع ثقافة الاتحادات المركزية التي تسعى للعمل في أنظمة الحوكمة.	٤٧
					أختبار الاستراتيجيات الملائمة لنجاح حوكمة الاتحادات المركزية.	٤٨
					تحديد الموارد والمصادر اللازمة.	٤٩
					تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام حوكمة المؤسسة.	٥٠
					ثقافة القادة داخل هذه الاتحادات المركزية سعيا لنجاح أنظمة الحوكمة.	٥١
					القدرة على وضع خطط الإدارة والإزمات داخل الاتحادات المركزية.	٥٢
					الولاء واعتماد نموذج الولاء وحسب الزمن.	٥٣

Summary of message in Arabic

The Wise Governance and its Relation with Quality of Taking Decision and the Competitive Merit to Central Unions Members of Tennis from the Perspective of Branch Unions Members in Iraq

Researcher

Supervisors

Hawraa Felah Rezag Aldlemy

A.Dr. Ayad Nasir Hussein

A.Dr . Amer Hussein Ali

1444 AH

2022AD

.....

Abstract:

Along with the quick development that the world witnesses, the accelerated growth, and using the developed technology and digital time, it became necessary to accompany this development, catching technology ship, and exploiting what is useful to improve the various educational and non-educational institutions and organizations including the sport institutions, for its success became representation for development and progress of countries on all the international, regional, and local fields. Problem of the current study starts in the interest with these sport institutions in general. The interest with the institutions represented by clubs and unions including the ones which relate to tennis games is due to adopting the institutions to modern administrative bases and systems, and programs to guide and governance their various activities. This requires basic and original change in their administrative and organizational processes. Using modern styles in administrating them has great influence. Thus, role of wise governance became a necessity and a basic condition to success the works. So, applying of administration and the wise government will not be enough unless there is commitment with administrative rules and systems that lead to success of governance application. Therefore, the pioneer institutions try hard to care with the human factor who is the way to competition and achievement of competitive recognition. Forming the governance system is considered one of the basic elements to build the intellectual frame to governance the sport institutions which lead to improvement and employees' performance in institutions. So, the current study will

tackle the governance which is considered by many sport institutions a key to get a nice and active management of their human resources in the way that serve their administration success.

The current study aimed at:

1.Designing and applying the wise governance measurement of the competitive merit to central unions members of tennis from the perspective of branch unions members in Iraq.

2.Preparing measurement for taking decision to central unions members of tennis from the perspective of branch unions members in Iraq.

3.Knowing the reality of the wise governance and its relation with quality of taking decision and the competitive merit to central unions members of tennis from the perspective of branch unions members in Iraq.

The study hypothesized that:

1. The central unions from the perspective of members of central unions enjoy with a degree of the wise governance and the quality of taking decision and the competitive merit.

2.There is a moral correlation between the wise governance to central unions members of tennis and the quality of taking decision.

3. There is a moral correlation between the competitive merit to central unions members of tennis and the wise governance

The researcher mentioned, in the theoretical part, the study variables (the wise governance, quality of taking decision, the competitive merit). She also explained the similar studies and their discussion.

Concerning the research methodology, the researcher adopted the descriptive approach with the survey style and interrelated relations. Members of central unions members of tennis from the perspective of branch unions members in Iraq were chosen as the research community who were 150 members distributed on different provinces (tennis, badminton, table tennis, squash).

In the light of the findings, the researcher concluded the following:

- 1.Reaching to build the wise governance measurement and the competitive merit to central unions members of tennis in Iraq.
- 2.Necessity of activating the role of branch unions members in taking decisions.
3. Members of the branch unions of tennis games enjoy the wise governance and the quality of taking decision and the competitive merit.

Based on the previous results, the researcher recommends the following:

- 1.Emphasizing the use of the wise governance measurement and the competitive merit to central unions members of tennis in Iraq.
- 2.Emphasizing the evaluation of the wise governance and the competitive merit continually and periodically to identify strong and weak points in this performance.
- 3.Necessity of applying the basic principles of the wise governance and the competitive merit to central unions members since there are observational and administrative procedures that support the sport institutions raise their sport and administrative reality.



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Holy Karbala University

Faculty of physical Education and Sports Sciences

Postgraduate / PhD studies

**The Wise Governance and its Relation with Quality ofTakin
Decision and the Competitive Merit to Central Unions
Members of Tennis from the Perspective of Branch Unions
Member in Iraq**

**A Thesis Submitted to the Council of College of Physical Educatio
and Sport Sciences - University of Karbala, which is Part of the
requirements for obtaining a doctorate degree in the philosphy of
physical education and sports sciences**

written by

Hawraa Felah Rezag Aldlemy

Supervised by

A.Dr. Ayad Nasir Hussein

Second supervision

A.Dr . Amer Hussein Ali

Muharram / 1444 AH

August / 2022 AD