



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة



الأداء المتوازن وعلاقته بالتمايز والتكامل الإداري لمدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق

اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في
جامعة ديالى وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في
التربية البدنية وعلوم الرياضة

من قبل

رائد ابراهيم حسن

بإشراف

أ. د سنان عباس علي

1- التعرف بالبحث

1-1 المقدمة و اهمية البحث :

نتيجة لتسارع التغيير في بيئة الأعمال الادارية الحديثة، الأمر الذي حتم على القائمين عليها تخصيص الوقت والموارد المالية والبشرية لقياس أدائها، لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية ،ويعد الأداء المتوازن الذي ظهر في بداية التسعينات من القرن الماضي احد المفاهيم الحديثة في المجال الادارة بصورة عامة ومجال الإدارة الرياضية بشكل خاص ،وكذلك احد المقاييس الادارية المعاصرة .

اذ ان الاداء المتوازن احد مفاهيم الادارة الرياضية التي ظهرت حديثا ،وأهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا إذ يقوم على نظرة متوازنة للأداء ومتجاوزة بذلك على باقي الأدوات والأنظمة التقليدية ، ويعد ايضا من الأدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم الأداء ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وسعيها إلى زيادة قدرتها على تغيير خيارتها الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ، وباعتباره من ادوات الادارة الحديثة في تقييم الأداء فقد مثل منذ نشأتها موضوع بحث واهتمام العديد من المفكرين، كما شهد مجموعة من التطورات والتغيرات. (1)

وانه مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس والمستمدة من استراتيجية المؤسسات ،حيث تمثل هذه المؤشرات بمثابة أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة ، وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها واهميتها الاستراتيجية .

اما بالنسبة للتمايز والتكامل الاداري فإنه يعد من المفاهيم الحديثة في المجال الاداري بصورة عامة والمجال الإدارة الرياضية بشكل خاص ،وله الدور البارز في تميز أي مؤسسة ممكن ان تنتهج وتعمل وفق هذا المفهوم الحديث لتحقيق متطلبات

(1) أسامة محمود قرني ؛ تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية : (مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١١) ص ٢٥ .

مرونة الحركة الاستراتيجية وتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها ،فان الفترة الزمنية الممتدة من 2010 ولحد الآن، شهدت ظهور ملحوظ للموضوعات الحديثة التي تناولها الفكر الإداري الحديث ،والتي فرضتها حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية ولاتزال قائمة ،الأمر الذي يتطلب منها بناء استراتيجيات غير تقليدية لمواجهة التحديات في عالم يسوده التغير ، بغية مواكبة الاضطراب البيئية وديناميكية التغيرات الحاصلة في الادارة الرياضية التي يمكن أن يوظفها متخذو القرار الاستراتيجي في العمل الاداري.

اما بالنسبة لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي فهي تعد من المؤسسات الرياضية والتربوية المهمة في المجتمع العراقي ، التي إذا ما طبقت وتعاملت بالمفاهيم الادارية الحديثة فأنها ستنتقل نقلة نوعية نحو التميز وزيادة قيمتها التنافسية في مختلف الجوانب الادارية ، ومن أبرز هذه المفاهيم الحديثة التي يمكن ان تتبناها هذه الاقسام هو مبدأ الاداء المتوازن وعلاقته بالتمايز والتكامل الإداري من وجهة نظر المدربين العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ،فألاقسام لا تستطيع ان تؤدي عملية التجديد الاستراتيجي بنجاح ان لم تكن لديها قابلية على التمايز والتكامل الاداري الذي يدعم مرونة العمل الاداري لتحقيق الاداء المتوازن لمديريات النشاط الرياضي والمدرسي (1).

وتأتي أهمية البحث في فهم الأداء المتوازن ما يقدمه من إسهامات في تطوير الخطط الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي وعلاقته بمفهومي التمايز والتكامل الاداري ،لما يقوم به على دمج الجوانب الادارية ،لتشكل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي ،ومن هنا ظهرت فكرة اعتماده كمدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء الخاص بأقسام النشاط الرياضي والمدرسي التي تعد من المؤسسات الرياضية والتربوية المهمة في المجتمع

(1) رائد ابراهيم حسن ؛ بناء وتقنين مقياس التمايز والتكامل الاداري لمديرية النشاط الرياضي والمدرسي من وجهة نظر مدربي منتخبات التربية لمحافظة بغداد ، ، رسالة ماجستير ، جامعة ديالى ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، 2019 ، ص23 .

العراقي ، التي إذا ما طبقت وتعاملت بالمفاهيم الادارية الحديثة فأنها ستنتقل نقلة نوعية نحو التميز وزيادة قيمتها التنافسية في مختلف الألعاب الرياضية.

2-1 مشكلة البحث :

من خلال الاطلاع على المصادر والكتب وقرب الباحث للعديد من العاملين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وجد الباحث

- 1- هل يمكن ادراك اهمية مفهوم الاداء المتوازن
- 2- هل يمكن الالمام بأبعاده الاداء المتوازن وامكانية تطبيقه في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي
- 3-، هل هناك العلاقة بين الاداء المتوازن والتمايز والتكامل الاداري
- 4- هل هناك اداة لقياس مستوى الاداء المتوازن من وجهة نظر مدربي منتخبات التربية في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق .

3-1 اهداف البحث :

- 1- بناء وتقنين مقياس الاداء المتوازن لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المدربين .
- 2- التعرف على مستوى الاداء المتوازن والتمايز والتكامل الاداري لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المدربين.
- 3- التعرف على نسبة مساهمة الاداء المتوازن بالتمايز والتكامل الاداري لمدراء لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المدربين.

4-1 مجالات البحث :

1-4-1 المجال البشري:

- مدربي منتخبات التربية لأقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق.

2-4-1 المجال الزمني:

- المدة من 2 / 1 / 2022 لغاية 15 / 3 / 2023 .

3-4-1 المجال المكاني:

- اماكن أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق.

5-1 تعريف المصطلحات المستخدمة في البحث:

1-5-1 الأداء المتوازن :

هو نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة ، كما يعتبر اداة فعالة لمتابعة الاداء وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل الأعمال الادارية وتحقيق التطوير الشامل للمنظمة . (1)

2-5-1 التمايز والتكامل الإداري :

هو انجاز العمل الاداري وفق اعلى المعايير ومتطلبات الادارة الحديثة باستعمال افضل الاساليب القيادية في ادارة الموارد المادية والبشرية المؤثرة في مهارة وخبرة العاملين في اداء العمل ، هو معيار تحقيق التكامل بين وحدات المديرية باتفاق وانسجام وفاعلية مع امتزاج عوامل الكفاءة والسرعة والاقتصاد بالجهد والأداء والكلفة بدون اختلاف لتحقيق الهدف . (2)

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ؛ بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) : (المكتبة العصرية، المنصورة ،القاهرة، ٢٠٠٨) ص٥٧ .
(2) رائد ابراهيم حسن ؛ 2019 المصدر سابق ذكره، ص 27 .

1-5-3 تعريف اجرائي للأداء المتوازن :

ويرى الباحث أن الاداء المتوازن هو أداة لقياس الأداء الإداري داخل القسم ،وتحقيق التوازن بين أبعاده المختلفة ،وتشخيص واقع الأداء لتحسينه وتطويره ،ويهتم ايضا بترجمة استراتيجية القسم إلى أهداف محددة ،ومعايير مستهدفة .

1-5-4 تعريف اجرائي للتمايز والتكامل الاداري :

يعد التمايز والتكامل الاداري من المؤشرات المهمة التي تساعد في تقدم عمل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ،من حيث نجاحها في وضع الخطط السليمة لتحقيق اهداف القسم وتوجيهها نحو التطوع الى ما هو ابعد من خلق الشهرة الايجابية كي تعطي التمكين والابتكار لأعضاء ذلك القسم وتمنحهم ثقة عالية بالأبداع في عملهم حتى تصبح الاقسام متكاملة ومتشابكة في جميع عناصرها .

Abstract

Balanced performance is one of the concepts of public administration that has emerged recently, as well as one of the contemporary administrative measures, and the most important and most widespread performance evaluation tools, as it is based on a parallel view of performance and bypassing the rest of the traditional tools and systems. It is also one of the strategic control tools that seek to evaluate performance and the extent to which institution for its objectives.

It is also a carefully selected set of measurable indicators derived from the organization's strategy, as these indicators represent a tool used by managers to unify the results of the organization's performance, which enables it to achieve its mission and strategic importance.

This study also seeks to clarify the concepts and implications related to the main and sub-research variables by analyzing and stating the objectives implemented by the sports and school activity departments.

As for differentiation and administrative integration, the time period extending from 2010 until now witnessed a remarkable emergence of modern issues that were dealt with by modern administrative thought, which were imposed by the size of the challenges faced by sports institutions.

As for the sports and school activity departments, they are considered one of the important sports and educational institutions in Iraqi society, which, if applied and dealt with modern administrative concepts, will make a quantum leap towards excellence and increase its competitive value in various administrative aspects.

The importance of the research comes in the concept of balanced performance, including its contributions to the development of strategic plans for the departments of sports and school activity, and its relationship to the concepts of differentiation and administrative integration, because it integrates the administrative aspects.

The problem of the current study comes in the lack of a tool to measure the level of balanced performance from the point of view of the coaches of the education teams in the departments of sports and school activity in Iraq. to the best administrative performance.

As for the research goals

- 1- Building a balanced performance measure for the sports and school activity departments in Iraq from the coaches' point of view.
- 2- Codifying the balanced performance measure for the sports and school activity sections in Iraq from the point of view of the coaches.
- 3- Identifying the level of balanced performance of the sports and school activity sections in Iraq from the coaches' point of view.