

## بناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة

صفد مظفر محمد\*<sup>1</sup> و خالد محمود عزيز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم التربية الرياضية، فاكولتي التربية، جامعة زاخو، إقليم كردستان العراق. (Safad.mohammed@uoz.edu.krd)

<sup>2</sup> كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، إقليم كردستان العراق.

تاريخ الاستلام: 2020/11 تاريخ القبول: 2020/12 تاريخ النشر: 2020/12 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2020.8.4.655>

الملخص:

الهدف من البحث:

1. بناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.  
2. التعرف على ترتيب عوامل مركزية ولامركزية صنع القرارات في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية.

أستخدم المنهج الوصفي بطريقة المسح لملاءمته ولطبيعة البحث، وتألفت العينة من قسمين، القسم الأول شمل عينة البناء التي بلغ عددها (108) أفراد عاملون في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، في حين شمل القسم الثاني عينة التطبيق التي بلغ عددها (40) فرداً عاملاً في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق.

من وسائل جمع البيانات:

أداة لقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات:

قام الباحثان ببناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات لدى الاتحاد العراقي لكرة السلة بعد أن توافرت الشروط العلمية للمقياس، وقد تضمن المقياس (20) فقرة.

عُولجت البيانات إحصائياً باستخدام:

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقانون النسبة المئوية والمتوسط الفرضي ومعامل ألفا ومعادلة جتمان، وأستخدمت معادلة سبيرمان براون. أهم الاستنتاجات هي:

1. صلاحية مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات في قياس طبيعة صنع قرارات الاتحاد العراقي لكرة السلة.  
2. أسلوب صنع قرارات الاتحاد العراقي لكرة السلة هو الأسلوب اللامركزي من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية. وفي ضوء النتائج قدم الباحثان عدداً من التوصيات من أهمها:

1. تطبيق مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات بعد تكييفه بطريقة علمية على اتحادات أخرى في أنحاء العراق كافة.  
2. ضرورة استمرارية الاتحاد العراقي لكرة السلة في دعم التوجه نحو اللامركزية في صنع القرارات، وذلك بمنح العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية المزيد من الصلاحيات الضرورية للقيام بواجباتهم بمرونة وفاعلية، وطرح القضايا المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ومناقشتها مع العاملين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرار.

3. على القيادات الإدارية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة أن تقوم بالإجراء المناسب الذي يضمن المشاركة الأوسع للعاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية في عملية صنع القرارات بشكل فعال وذلك من خلال زيادة عقد الاجتماعات وفتح قنوات الاتصال كافة معهم والقيام بزيارات ميدانية إلى المحافظات.

وقدم الباحثان المقترحين الآتيين:

1. إجراء دراسة مقارنة في مركزية ولامركزية صنع قرارات الاتحاد العراقي لكرة السلة مع اتحادات أخرى.  
2. العمل على إصدار قانون لتفريغ العاملين في الاتحادات الرياضية للقيام بمهامهم في الاتحادات مع الاحتفاظ بحقوقهم الرسمية في المؤسسات التي يعملون بها، وذلك من أجل أن تتاح لهم فرصة الإبداع، وتقديم الخدمات في كلتا الوظائف.  
الكلمات الدالة: مقياس المركزية واللامركزية، صنع القرارات، الاتحاد العراقي، كرة السلة.

## 1. التعريف بالبحث

### 1.1. المقدمة وأهمية البحث:

يبحث علم الإدارة في الكيفية التي يجب أن يكون عليها تنظيم الإدارة من الناحية الفنية لكي تحقق أهدافها بفعالية من خلال المبادئ والأساليب العلمية للعمليات المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والقيادة والرقابة والعلاقات العامة (منصور، 2004، 15). وان مفهوم الإدارة لا بد أن يتضمن عدة جوانب منها صنع القرارات، وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب، واحترام القادة، والشعور بالرضا، والحرص على تحقيق أهداف الإدارة بأقصى ما يمكن من وفرة في الوقت والمال، وهذا إلى جانب اتباع الخطوات العلمية لعملية الإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها نجاح أي مشروع وتحقيقاً لأهدافه (مطواع وحسن، 1996، 49).

وتتكون المنظمات جميعها من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولاشك أن هناك أساليب إدارية مختلفة لكيفية تنظيم العلاقة وعملية صنع القرارات الإدارية فيما يتعلق بتقسيم العمل وتنظيم العلاقة بين هذه المستويات الإدارية على وفق طبيعة المنظمات وأهدافها، فهناك الأسلوب الإداري المركزي الذي تتركز فيه سلطة صنع القرارات الإدارية من جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الإدارية، في حين تفتقر المستويات الإدارية التنظيمية الدنيا إلى صلاحيات وسلطات التصرف وصنع القرارات. وهناك الأسلوب اللامركزي في صنع القرارات وهو أسلوب يأخذ بالحسبان إلى حد كبير آراء المستويات الإدارية في المنظمة، وذلك من خلال إشراك بعض ممثليها في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة أو تفويض بعض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، إذ إن بعض مهام أي منظمة تتطلب قدراً من المركزية في حين تتطلب مهام أخرى منها تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين، فان نجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات الذي يناسب مهامها ويسهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها، ولاسيما أن أسلوب صنع القرارات المتبع في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة في الروح المعنوية للعاملين ويؤثر بالتالي في مستوى رضاهم الوظيفي (الحميضي، 2007، 3).

وتعد الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق والبالغ عددها (18) اتحاداً هي المسؤولة عن لعبة كرة السلة في المحافظات، وتعمل على نشرها وتسهيل سبل ممارستها ورفع مستواها من خلال تنظيم البطولات والمباريات المحلية والدولية، وكذلك تنظيم الدورات التدريبية

والتحكيمية بمستوياتها كافة ضمن حدود السياسة العامة التي يضعها الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة واللجنة الاولمبية الوطنية العراقية. وتأتي أهمية البحث هنا في دراسة المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة، وما لهذه الدراسة من دور مهم في دعم القرارات المتخذة وتعزيزها، كما يرمي الباحثان إلى معرفة العلاقة المتبادلة بين مركزية واللامركزية صنع القرارات والرضا الوظيفي للعاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة إذ يمكن أن تسهم النتائج في استخدام الأسلوب الإداري المناسب والذي قد يؤثر في رفع درجة الرضا لدى العاملين.

### 2.1. مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم وجود دراسات سابقة (حسب علم الباحثان) في هذا المجال على الرغم من أهميته في مجال عمل الاتحادات الرياضية المركزية للفعاليات المختلفة وبالاخص اتحاد كرة السلة المركزي - محور البحث - وهذه الاتحادات مفتوحة وتحتاج إلى قدر من اللامركزية، لذا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

- ما هو أسلوب صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة؟

### 3.1. أهداف البحث:

1.3.1. بناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.

2.3.1. التعرف على ترتيب عوامل مركزية ولامركزية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية.

### 4.1. مجالات البحث:

1.4.1. المجال البشري: يتمثل بأعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في عموم العراق وهم (رئيس الاتحاد، أمين السر، الأمين المالي) والحكام العاملين (الدوليين والدرجة الأولى) والمدربين المعتمدين و المراقبين الفنيين في الاتحادات.

2.4.1. المجال المكاني: مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ومقرات الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة.

3.4.1. المجال الزماني: ابتداءً من 8 / 11 / 2011 لغاية 12 / 8 / 2012 .

### 5.1. تحديد المصطلحات:

#### 1.5.1. المركزية:

3- فلسفة الإدارة وشخصيتها: نلاحظ بصورة عامة أن المنظمات التي يديرها أصحابها تميل إلى المركزية، وكذلك نجد أن المركزية تسود في المنظمة التي يتبع رئيسها الأسلوب الأوتوقراطي في قيادته وإدارته.

4- مدى انتشار المنظمة جغرافياً: كلما ازداد انتشار نشاط المنظمة وفروعها جغرافياً، اتجهت المنظمة إلى مزيد من اللامركزية.

5- علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية: هناك عوامل بيئية تؤثر في قرار تطبيق اللامركزية ومنها التشريعات الحكومية العمالية والضريبية والنقابات وغيرها، فقد تكون هناك حاجة متزايدة لتطبيق المركزية لتطبيق سياسات موحدة.

6- الرغبة في الاستقلالية: كلما ازدادت رغبة المديرين في الحصول على مزيد من الحرية والتصرف استندعى ذلك تطبيق مزيد من اللامركزية.

7- الرغبة والحاجة لتدريب المديرين صغار السن.

8- الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة وتشجيعهم على الإبداع.

9- دينامية المنظمة: إذا كان نشاط المنظمة سريع التغير، ويواجه مشكلات معقدة باستمرار فمن المتوقع تطبيق مزيد من اللامركزية في بيئة غير مستقرة.

### 3.1.2. المظاهر التي تدل على وجود اللامركزية:

1- زيادة عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا.

2- قدرة المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع للمركز.

3- حق المستويات الدنيا في اتخاذ قرارات تؤثر في عديد من الوظائف داخل الشركة أو الدائرة.

4- عدم وجود إجراءات رقابية تفصيلية على المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات، ووجود قدر من حرية التصرف لها في حدود مقررة (القيوتي، 2009، 239-240).

### 4.1.2. ماهية صنع القرارات وأهميتها:

تعد عملية صنع القرار إحدى أهم العناصر الفاعلة في العملية الإدارية وهناك من ينظر إليها على أنها العملية الإدارية ذاتها بما تحتويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه فهي تمثل قلب الإدارة النابض كما أنها تعد جوهر الإدارة.

ويشير الكاتب روبنز (Robbins) إلى أن القرار " عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر ، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره " (حريم، 2009، 87-88).

أما عملية صنع القرار فيمكن أن يعرفها الباحثان بأنها العملية التي تتضمن مراحل إعداد القرار جميعها بدءاً بتحديد الهدف أو تشخيص

يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: درجة تحكم الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة (الهيئة الإدارية) وسيطرته في عملية صنع القرارات التنفيذية وانفرادها بها.

### 2.5.1. اللامركزية:

يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: درجة إشراك الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة (الهيئة الإدارية) العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية في عملية صنع القرارات التنفيذية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2. الإطار النظري في المركزية واللامركزية:

#### 1.1.2. مفهوم المركزية واللامركزية:

يمكن تعريف المركزية بأنها: احتكار حق اتخاذ القرارات في المراكز الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري، إذ لا تمتلك المستويات الأخرى أية سلطة، ولا بد لها من الرجوع للمرجع الأعلى للبت في أي أمر من الأمور ولاشك أن المركزية المطلقة لا يمكن أن تحكم سير الأعمال وخاصة في عصر التنظيمات الضخمة والوظائف المتنوعة التي تتضمنها أي شركة أو أي دائرة حكومية، إذ لا بد من درجة من اللامركزية في صنع القرارات عند المستويات المختلفة، إذ يتفرغ الإداريون في المستويات العليا للقرارات الإدارية المهمة تاركين القرارات التفصيلية للمستويات الأدنى. وقد يعمل في مؤسسة ما عدد من الموظفين ومع ذلك تكون إدارة ذات نمط مركزي بحيث تقتصر الأعمال التي يمارسها هذا العدد الكبير من الموظفين على أعمال رتيبة (روتينية) فقط (القيوتي، 2009، 239-240).

ويرى الباحثان أن كل ما يزيد من أهمية العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية من الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وعقد اجتماعات دورية معهم يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميتهم يعد ميلاً نحو المركزية.

### 2.1.2. محددات اللامركزية:

لا نجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة، فالمنظمات جميعها تطبق درجات متفاوتة من اللامركزية والمركزية، والسؤال هنا إلى أي مدى تطبق اللامركزية؟ هناك عدة عوامل يمكن لأي منظمة الاسترشاد بها حين اتخاذ قرار تطبيق اللامركزية وإلى أي مدى، ومن هذه العوامل:

1- حجم المنظمة: كلما ازداد حجم المنظمة ازداد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وازداد عدد المستويات والقنوات التي تمر بها القرارات، وهذا يتطلب تطبيق مزيد من اللامركزية.

2- طبيعة عمل المنظمة: إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً متعددة مختلفة يفضل تطبيق مزيد من اللامركزية.

ست خطوات ويذهب آخرون إلى وجود أربع خطوات كلاً حسب وجهة نظرهم.

#### 1. تشخيص المشكلة:

تعد خطوة أساسية فبدون التحديد والتعريف بالمشكلة وتفصيلاتها لا يمكن الوصول إلى القرار الرشيد ومدى تأثير القرار يكون ضعيفاً ومعدوماً إذا كان يعالج جانباً ليس له علاقة بالمشكلة الحقيقية (عبد الفتاح وآخرون، 1981، 117)، لغرض التعرف على المشكلة أو الموضوع الذي يُصنع فيه القرار لابد من التطرق لمعرفة جوانبها جميعها والمشكلات تحدد الهدف الذي تسعى لصنع القرار من أجله وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية" لأننا بدون تحديدها نسير دونها هدف واضح (سالم وآخرون، 1983، 16).

#### 2. توليد الحلول البديلة:

إن عملية توليد الحلول البديلة لابد أن تستند إلى المعلومات والتحليلات التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة مع إبراز أهمية كل بديل من حيث السلبيات والإيجابيات (عساف، 1999، 234)، أما (الشماع، 1999) فيرى أن توليد البدائل يتطلب من المدير أن يكون مدركاً لآثارها في بعض الأفراد دون غيرهم (الشماع، 1999، 120).

#### 3. تقويم البدائل:

إن القيام بتحديد بعض الأساليب الإحصائية واستخدامها أو الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي لتقييم احتمالات النجاح لكل بديل ومزايا وعيوب كل منها أيضاً يعد بحد ذاته تقييماً للبدائل (الصباح والصباح، 1996، 207)، يقوم كل بديل على تحديد إمكانية إجرائه وقبول نتائجه بما يتلاءم مع مسببات المشكلة المطروحة (Burton&thakur, 2000, 220)، إن تقييم الحلول البديلة واختيار الحل العقلاني والعملي والفعال هو الذي يكون قريباً من الحل الأنسب للمشكلة (Kinicki&Williams, 2003, 212).

#### 4. اختيار البديل الأفضل:

تعد هذه العملية جوهر عملية القرار إذ يتم استخدام تحليل المشكلة وأهدافها والبدائل من قبل المدير لاختيار البديل الذي يتوقع له أكبر فرصة نجاح لتحقيق أهداف القرار وحل المشكلة (قنديلجي والجنابي، 2003، 35).

#### 5. تنفيذ القرار:

عندما يعتمد صانع القرار إحدى القرارات للرد على مشكلة قائمة يتحرك لاحقاً في ضوء صيغة معينة لإنجاز غاية معلومة، فالقرار عندما يتخذ فإنه يتخذ من أجل إنجاز غاية محددة عبر وسيلة معينة ويمكن النظر إلى القرار من هذه الناحية وكأنه يعكس حلقة الوصل بين الغاية والوسيلة (آل زكريا، 2006، 55).

#### 6. متابعة القرار وتقويمه:

المشكلة موضوع القرار ومروراً بجمع البيانات والمعلومات وبلورتها، وتحديد مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل الذي يتم إصداره مع الهدف بصيغة موحدة تجسم القرار المطلوب بمعنى أدق إن اتخاذ القرار هو الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار.

ويلخص الباحثان مما تقدم إيراده من تعاريف للقرار ولعملية صنع القرار أن هناك مجموعة من العناصر المشتركة التي يقوم على أساسها أي قرار منها وجود المشكلة، أو الهدف، وتحديد أبعاد المشكلة أو الهدف من خلال قدرة صانع القرار على جمع المعلومات والأخذ بأغلب الاحتمالات التي تواجهه والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب بعد أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التي تشكل مجملها أركان القرار وهي من وكيف ولماذا ومن يتأثر بالقرار ولمصلحة من سيصنع القرار وعند الأخذ بهذه التساؤلات جميعها يمكننا أن نضع قرار يرضى عنه الجميع.

وتبرز أهمية صنع القرار في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة على كل الهيئات. وأنه في ظل ثورة التكنولوجيا الحديثة تضاءلت المسافات، وأصبح عنصر الوقت من أهم عناصر صنع القرارات ولقد شهدت مجالات العمل في السنوات الأخيرة تغيرات واسعة وملحوظة في أساليب العمل وأداء الخدمات، وقد زادت الإنتاجية في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها وما الارتفاع في المستوى المهاري والخططي والأرقام التي تسجل في كل بطولة إلا نتيجة تخطيط مناسب صادر من قرارات مناسبة يبين لنا أهمية القرارات التي صنعت. إن التطويرات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية وهي بدورها قد أحدثت ثورة أخرى في نظم المعلومات التي تعد من أسس اختيار القرارات الصحيحة بعد أن كان الاعتماد في السابق على الحدس لتخمين انتقال الاهتمام إلى التركيز بالعمليات الطويلة والمعقدة لتعريف البدائل وتقييمها مما جعل عملية القرار تمر بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى القرار النهائي.

#### 5.1.2. مراحل عملية صنع القرار:

تنطلق عملية صنع القرار باتباع سلسلة متعاقبة من الخطوات لتحديد هذه المراحل، إذ يختلف الباحثون والدارسون حول هذا الموضوع وغالباً ما يكون اختلافهم شكلياً ومنحصرماً في عدد من الخطوات أو المراحل، وذلك بالرغم من اتفاقهم من ناحية المضمون.

والملاحظ أن من يحاول أن يقلل عدد المراحل يقوم فعلاً بدمج محتوى المراحل التي اختصرها في بعض المراحل التي أخذ بها، وهكذا بالنسبة لمن يقوم بتفصيل المراحل إلى مراحل عديدة، إذ يقوم عملياً بتجزئة بعض المراحل لأكثر من مرحلة واحدة.

لذا لابد من التعرف على أهم المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار، إذ يرى عدد من الباحثين أنه قبل القيام بصياغة أي قرار لابد من التعرف على الخطوات أو المراحل، إذ يتفق عدد من الباحثين على وجود

الفرعية لكرة السلة في العراق والبالغ عددهم (168) فرداً، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العمدية المقيدة، وإن أسباب التقييد في اختيار عينة البحث هي:

1- إن هذه العينة هي أكثر تماساً وتواصلًا مع مناهج الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وقراراته.

2- إن هذه العينة تستلم مخصصات النقل وأجور التحكم والإشراف من الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة، وكذلك مبالغ الإيفادات.

3- التزام الباحثان بكتابي الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة المعنونين إلى كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل والموضح فيهما أعداد العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية (الملحق 1).

وتمت عينة البحث رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية والبالغ عددهم (54) فرداً، والحكام العاملين من حاملي الشهادات التحكيمية الدولية والأولى حصراً والبالغ عددهم (50) حكماً، والمدربين المعتمدين والبالغ عددهم (36) مدرباً، والمراقبين الفنيين والبالغ عددهم (8)، وبذلك يكون عدد أفراد عينة البحث (148) فرداً وهي تشكل نسبة (88%) من مجتمع البحث، وقد قام الباحثان بتقسيم عينة البحث على عينة بناء وعينة تطبيق والجدول (1) يبيّن ذلك.

لابد للمدير أن يقيم القرار الذي تم تنفيذه للتعرف على النتائج والتأثيرات التي أحدثها على المشكلة فالقرار إذا كان من الناحية النظرية ممتازاً فليس بالضرورة أن يكون هكذا في الواقع العملي والتقييم يساعد المدير على التراجع عن قراره إذا كانت سلبياته أكثر من إيجابياته بعد التنفيذ الأمر الذي يتيح له الفرصة لاتخاذ قرار آخر (درة وآخرون، 1994، 486)، يجب في وقت ما في المستقبل التأكد من مدى نجاح البدائل المختارة من حيث درجة التنفيذ للتعديل ومن ثم القيام بالمتابعة (Burten&Thakur,2000,101).

### 3. إجراءات البحث

#### 3.1. منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته وطبيعة البحث.

#### 3.2. مجتمع البحث وعيناته:

تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئات الإدارية والحكام من حاملي الشهادات الدولية والدرجة الأولى والدرجة الثانية العاملين، فضلاً عن المدربين المعتمدين وكذلك المراقبين الفنيين في الاتحادات الرياضية

الجدول (1): يبيّن مجتمع البحث وعيناته

ت	صفة العمل	المجتمع	عينة البناء والتطبيق	عينة البناء		عينة التطبيق
				التجربة الاستطلاعية	عينة الصدق والثبات	
1	رئيس اتحاد	18	18	1	12	5
2	أمين سر	18	18	1	12	5
3	أمين مالي	18	18	1	12	5
4	حكم دولي عامل <sup>(1)</sup>	16	16	1	11	4
5	حكم درجة أولى عامل	34	34	1	25	8
6	حكم درجة ثانية	20	—	—	—	—
7	مدرب معتمد <sup>(2)</sup>	36	36	2	24	10
8	مراقب فني عامل	8	8	1	4	3
	المجموع الكلي	168	148	108		40

(1) حكم عامل: شخص حاصل على شهادة تحكيمية (دولية، درجة أولى) معترف بها من الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ويقوم بممارسة التحكيم في المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد المذكور.

(2) مدرب معتمد: شخص حاصل على شهادة تدريبية معترف بها من الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة يقوم بتدريب أحد الفرق الرياضية المشاركة في المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد المذكور ويتقاضى مخصصات شهرية من الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة تتراوح بين (100000-125000) دينار.

### 1.2.3. عينة البناء:

اشتملت عينة البناء على (108) أفراد من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة والحكام العاملين والمدربين المعتمدين والمراقبين الفنيين. تم اختيارهم بالطريقة العمدية ويمثلون نسبة (64,28٪) من مجتمع البحث، إذ تم اختيار (39) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية واختيار (38) حكماً من الحكام العاملين واختيار (26) مدرباً من المدربين المعتمدين و(5) مراقبين فنيين، وبعد ذلك تم اختيار (8) أفراد من عينة البناء للتطبيق الاستطلاعي الأولي، ووزعت الاستمارات على عينة البناء، وقد حصل الباحثان على (108) استمارات صالحة للتحليل الإحصائي.

### 2.2.3. عينة التطبيق:

اشتملت عينة التطبيق على (40) فرداً من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة والحكام العاملين والمدربين المعتمدين والمراقبين الفنيين في محافظات العراق كافة، ويمثلون نسبة (23,8٪) من مجتمع البحث الكلي، إذ يشير (القصاص، 2007) إلى أن "حجم العينة في حدود 10-15٪ يبدو ملائماً في معظم الدراسات والبحوث" (القصاص، 2007، 104)، إذ تم اختيار (15) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الفرعية واختيار (12) حكماً من الحكام العاملين واختيار (10) مدربين من المدربين المعتمدين و(3) مراقبين فنيين، ووزعت الاستمارات عليهم وقد حصل الباحثان على (40) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

### 3.3. وسائل جمع البيانات:

استخدم الباحثان الاستبيان والمقابلة الشخصية بوصفهما وسيلتين لجمع البيانات، إذ تطلبت الدراسة الحالية مقياس لقياس درجة المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.

### 1.3.3. مقياس المركزية واللامركزية:

لغرض التوصل إلى أهداف البحث ولعدم وجود مقياس يلائم عمل أعضاء الاتحادات الرياضية، قام الباحثان ببناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من خلال الاطلاع على المصادر والأدبيات والبحوث المتعلقة بالمركزية واللامركزية في صنع القرارات، وقد اتبع الباحثان عدداً من الإجراءات من أجل بناء المقياس الذي يعتمد على أسلوب التقرير الذاتي في الاستجابة لفقراته وتضمنت هذه الإجراءات تحديد الفقرات وجمعها وصياغتها واختبار صدقها وصلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وقد تضمنت الإجراءات القيام بتطبيق استطلاعي أولي للمقياس للتأكد من وضوح التعليمات والفقرات، ومن ثم القيام بالتطبيق النهائي التي شملت اختيار عينة ممثلة والكشف عن دقة الاستجابة وإيجاد القوة التمييزية لفقرات

المقياس وإيجاد المؤشرات العلمية للصدق ولثبات المقياس، وفيما يأتي عرض لهذه الإجراءات:

### 1.1.3.3. إعداد الصيغة الأولية للمقياس:

#### أ. جمع الفقرات وصياغتها:

- 1- المصادر العلمية التي اعتمدها الباحثان عليها في جمع الفقرات.
- 2- الأدبيات التي تناولت موضوع المركزية واللامركزية في صنع القرارات.
- 3- اشتقاق بعض الفقرات من المقاييس التي تناولت موضوع المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات أو بعض جوانبها (المنديل، 2003)، (منصور ب، 2004)، (الحميضي، 2007)، مع إجراء بعض التعديلات عليها.

- 4- استعانة الباحث بالسيد المشرف كونه ذو خبرة علمية وعملية وكونه رئيس اتحاد السلة فرع نينوى ورئيس ممثلية اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية في محافظة نينوى منذ عام 2002 ولحد الآن.
- 5- بغية تأكد الباحثان من ملاءمة ما توصل إليه من صياغة فقرات المقياس بشكل عملي، شرع الباحثان بإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من ذوي الخبرة العملية (الملحق 1) في مجال عمل الهيئات الإدارية والتدريبية والتحكيمية العاملة في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، وقد حصل على بعض الملاحظات التي وضحت للباحثان طبيعة العلاقة بين الاتحادات الرياضية الفرعية والاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.

#### ب. تحديد عدد الفقرات:

بعد أن تم صياغة الفقرات لمقياس المركزية واللامركزية حدد الباحثان (31) فقرة تغطي مفهومي المركزية واللامركزية في صنع القرارات إذ يجب أن لا يكون عدد الفقرات كبيراً فيشعر المستجيب بالتعب والملل، ومن ثم لا يمكن ضمان صدق الاستجابة وفي المقابل لا يجب أن يكون العدد قليلاً فلا يغطي المركزية واللامركزية.

#### ج. أسس صياغة الفقرات:

أخذ الباحثان بعين الاعتبار عدداً من الأمور التي يجب مراعاتها عند صياغة الفقرات وهي:

- 1- أن تقيس فكرة واحدة.
- 2- أن تكون العبارة قابلة لتفسير واحد.
- 3- اختيار المفردة التي تقبل التدرج في الاستجابة على وفق ميزان التقدير.
- 4- أن تكون العبارات بصيغة المتكلم.
- 5- أن لا تتطلب إجابات قد تشعر المفحوص بالحرَج.
- 6- تجنب الصياغة بأسلوب النفي (العساف، 1988، 351).

الباحثان هي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) ويكون أوزانها (1،2،3،4،5) وعلى التوالي.  
**3.1.3.3. صدق الفقرات (الصدق الظاهري):**  
 يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (عباس وآخرون، 2009، 261) ويقصد بصدق الاختبار أن يقيس الاختبار ما وضع لأجله (أبو مغلي وسلامة، 2010، 41)، وبعد صياغة الفقرات وإعداد التعليمات الخاصة بها بصورتها الأولية قام الباحثان بعرض المقياس بصورته الأولية (الملحق2) على مجموعة من ذوي الاختصاص في العلوم الرياضية والإدارية ومجال القياس والتقييم الواردة أسماؤهم في (الملحق3) للمدة من 2012/4/15 لغاية 2012/5/10 للحكم على صلاحيتها ومدى ملاءمة الفقرات مع العينة المدروسة، فضلاً عن إجراء ما يروونه مناسباً من تعديلات وإعادة صياغة ودمج وحذف وإضافة على الفقرات، وبعد هذا الإجراء مناسباً للتأكد من صدق المقياس ومن أفضل الأساليب وأهمها التي يجب أن تتوافر في الأداة الصادقة والتي تقيس ما وضعت لأجله (داود وعبد الرحمن، 1990، 118)

7- اعتمد الباحثان طريقة ليكرت في بناء المقياس وهو متعدد البدائل إذ يقدم للمستجيب فقرات ويطلب منه تحديد إجابته باختيار بديل من بين عدة بدائل لها أوزان مختلفة، ولهذه الطريقة عدة مميزات منها:  
 - تتيح للمستجيب أن يُوشر درجة مشاعره أو شدتها.  
 - تسمح بأكبر تباين بين الأفراد.  
 - توفر مقياساً متجانساً (أبو علام وشريف، 1989، 134).  
 - تجمع عدداً كبيراً من الفقرات ذات الصلة بالظاهرة السلوكية المراد قياسها.  
 - مرنة جداً وسهلة البناء والتصحيح (Stanley & Hopkins, 1972, 188).  
**2.1.3.3. صدق البدائل:**  
 لحساب الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرات المقياس فقد وضعت الدرجات المناسبة لكل الفقرات موزعة على بدائل المقياس الخمسة، التي تم تحديدها في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة، فضلاً عن الحصول على نسبة اتفاق بلغت (100٪) من آراء السادة الخبراء المختصين (الملحق3)، وبدائل الإجابة التي استخدمها

الجدول (2): يبيّن نسب اتفاق المحكمين على فقرات مقياس المركزية واللامركزية.

رقم الفقرة	الموافقون.	المرتبون.	المتفقون.	رقم الفقرة	الموافقون.	المرتبون.	المتفقون.	رقم الفقرة	الموافقون.	المرتبون.	المتفقون.
1	12	5	70,5٪	12	16	1	94٪	23	13	4	76٪
2	16	1	94٪	13	10	7	58,8٪	24	17	---	100٪
3	14	3	82٪	14	17	---	100٪	25	15	2	88٪
4	15	2	88٪	15	11	6	64,7٪	26	9	8	52,9٪
5	17	---	100٪	16	9	8	52,9٪	27	12	5	70,5٪
6	10	7	58,8٪	17	14	3	82٪	28	13	4	76٪
7	17	---	100٪	18	11	6	64,7٪	29	16	1	94٪
8	13	4	76٪	19	13	4	76٪	30	14	3	82٪
9	14	3	82٪	20	15	2	88٪	31	15	2	88٪
10	12	5	70,5٪	21	16	1	94٪				
11	16	1	94٪	22	14	3	82٪				

اتفاق الخبراء عندما يكون (75٪) فأكثر فإنه يمكن عد المقياس قد حقق شرط الصدق الظاهري" (بلوم وآخرون، 1983، 121)، وهكذا تحقق الصدق الظاهري للمقياس الذي يعد مؤشراً من مؤشرات الصدق المطلوبة في بناء المقاييس إذ يشير (Ebel) إلى أن "الوسيلة المفضلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هي قيام مجموعة من الخبراء

وهكذا بعد تحليل إجابات الخبراء وبناءً على ملاحظاتهم تم التعديل في أسلوب بعض الفقرات فضلاً عن استبعاد (9) فقرات وهي (1، 6، 10، 13، 15، 16، 18، 26، 27) لتشابهها في الفكرة مع فقرات أخر أو أنهم لم يحصلوا على نسبة (75٪) إذ اعتمد الباحثان على نسبة (75٪) فما فوق من اتفاق آراء الخبراء معياراً للدلالة على الصدق الظاهري للمقياس والجدول (2) يبين ذلك، إذ يشير بلوم إلى "إن نسبة

إيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة البعد الذي تقع فيه من جهة وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس من جهة أخرى، "إذ إن تقديرات الاتساق الداخلي للاختبار هي فعلا معاملات تجانس فقرات الاختبار أو أنها تعكس مدى ترابط الاستجابات للفقرة الواحدة مع درجة الاختبار الكلي" (النبهان، 2004، 243). وكما يأتي:

#### 1.6.1.3.3. القوة التمييزية للفقرات:

يقصد بصدق "التمييز قدرة الاختبار على التفرقة بين الأفراد الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من السمة أو القدرة من ناحية، والأفراد الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من السمة نفسها أو القدرة من ناحية أخرى" (رضوان، 2006، 244)، ومن مواصفات المقياس الجيد قدرة فقراته على أن تميز الأفراد الذين سيحصلون على درجات عالية من الذين سيحصلون على درجات واطئة في المقياس نفسه (جابر وكاظم، 1973، 272)، وتم استخدام أسلوب المجموعات المتطرفة للكشف عن الفقرات المميزة في مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات، وفي العادة يتم اختيار نسبة 27% من الدرجات العليا والدنيا لتمثل المجموعتين المتطرفتين، ونظراً لصغر حجم العينة والبالغة (108) أفراد عاملين بالاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة، ولتعد اختيار نسبة 27% العليا والدنيا ومن أجل إضفاء الصيغة الإحصائية المناسبة لهذه الطريقة فقد أشار (الزوبعي وآخرون، 1981، 55) إلى أنه بإمكان الباحثان في مثل هذه الحالة أن يقسم العينة على قسمين متساويين أعلى وأدنى، ويؤكد (النبهان، 2004) على ترتيب الممتحنين تنازلياً، ثم تحديد أعلى 50% واقل 50% إذا كان عدد المفحوصين قليلاً (النبهان، 2004، 196)، وأشار بيجرد ومندوزا إلى "أن نتائج معامل تمييز الفقرة المحسوب على نسبة مئوية 27% لا تختلف كثيراً عن تلك المحسوبة على نسبة 30% أو 50% عندما يكون عدد المفحوصين بواقع 100 أو أكثر" (Beuchert & Mendoza, 1990، 109-118)، وهذا الإجراء استخدمه (الكواز، 2005، 75) و(نجيب، 2005، 56) و(البجاري، 2010، 70) و(الكوراني، 2011، 39).

وفي حدود البحث الحالي تم اعتماد (108) استمارات خاضعة للتحليل قسمت على مجموعتين لكل مجموعة (54) استمارة بعد أن رتب درجات الاستمارات ترتيباً تنازلياً، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة ونتيجة للتحليل الإحصائي تبين أن فقرات المقياس مميزة عند مستوى دلالة (0,05) باستثناء الفقرات (5، 7) التي تم استبعادها من المقياس النهائي والجدول (3) يبين ذلك.

المختصين بتقدير صلاحية الفقرات لقياس الصفة التي وضعت من أجلها" (Ebel, 1972, 69).

#### 4.1.3.3. التطبيق الاستطلاعي الأولي للمقياس:

إن الهدف من إجراء التطبيق الاستطلاعي الأولي للمقياس هو التأكد من مدى وضوح التعليمات وفقرات المقياس ومعرفة ما إذا كانت هناك بعض الصعوبات التي تتطلب إجراء تعديلات، فضلاً عن معرفة الوقت المستغرق للإجابة عن فقرات المقياس بشكل عام، وفي هذا الصدد يشير (باهي وآخرون، 2002) إلى "ضرورة تطبيق الاختبار في دراسة استطلاعية على عينة مجتمع البحث للتعرف على مدى مناسبة الاختبار من حيث الصياغة والمضمون للتطبيق على عينة البحث وكذلك تحديد الوقت اللازم للإجراء" (باهي وآخرون، 2002، 199)، ولتحقيق هذا الهدف فقد طبق المقياس على عينة مكونة من (8) أفراد من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الفرعية والحكام العاملين والمدربين المعتمدين اختيروا من ضمن عينة البناء كما مبين في الجدول (1) ولمدة من 2012/5/13 لغاية 2012/5/20 وقد أظهرت نتيجة التجربة الاستطلاعية الآتي:

- 1- مدى وضوح الفقرات وعدم وجود أي غموض حول فقرات المقياس.
- 2- احتساب الزمن المستغرق للإجابة عن فقرات المقياس وضبطه الذي بلغ 15 دقيقة.
- 3- إعداد صورة لمقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات ل يتم توزيعها على عينة البناء.

#### 5.1.3.3. توزيع استمارات بناء المقياس:

بعد إتمام التطبيق الاستطلاعي الأولي قام الباحثان بتوزيع استمارات المقياس على عينة البناء للمدة من 2012/5/21 لغاية 2012/6/20 وبعد ذلك تم إجراء التحليل الإحصائي للفقرات وإجراء بقية الأسس العلمية لصلاحية المقياس.

#### 6.1.3.3. التحليل الإحصائي للفقرات:

تعد عملية تحليل فقرات أدوات القياس على درجة عالية من الأهمية لما تؤديه من فوائد تساعد بالخروج بأدوات قياس فعالة تعمل على قياس السمات والصفات الإنسانية قياساً دقيقاً (النبهان، 2004، 188)، من أجل ذلك تم اعتماد أسلوبين هما أسلوب تمييز الفقرات والاتساق الداخلي إذ يشير (دوران، 1985) إلى أنه "من مواصفات المقياس الجيد إجراء التحليل الإحصائي لفقراته لتمييز الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية، من الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس نفسه" (دوران، 1985، 125)، والأسلوب الثاني عن طريق

الجدول (3): يبيّن قيم (ت) المحسوبة لفقرات مقياس المركزية واللامركزية باستخدام المجموعات المتطرفة.

الدالة sig	ت المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,000	0,786	1,071	4,148	1,359	3,963	.1
0,000	7,728□	1,088	2,944	0,807	4,37	.2
0,000	7,326□	0,613	4,037	0,419	4,777	.3
0,003	8,85□	1,667	2,537	0,487	4,629	.4
0,122	12,814□	0,658	2,981	0,482	4,648	.5
0,020	8,563□	1,597	2,703□	0,482	4,648	.6
0,154	0,846□	1,143	4,222	1,132	4,037	.7
0,012	6,33	1,406	2,055□	0,482□	4,648	.8
0,000	4,459□	1,178	3,685□	0,503□	4,463	.9
0,017	2,423□	0,824□	4,333	0,482□	4,648	.10
0,012	7,576	1,423	2,888	0,501	4,444	.11
0,000	8,389□	1,258	3,333	0,376□	4,833	.12
0,000	6,683□	0,501	3,555□	0,815□	4,425	.13
0,000	5,554□	1,073	3,407	0,815□	4,425	.14
0,003	4,179□	0,887□	4,074	0,482□	4,648	.15
0,000	12,944□	0,4991	3,425□	0,482□	4,648	.16
0,000	6,833□	0,406	3,203	0,482□	4,648	.17
0,001	7,829□	1,021	3,444	0,482□	4,648	.18
0,000	6,851□	1,514	3,166	0,482□	4,648	.19
0,000	6,581□	1,514	3,166□	0,482□	4,648	.20
0,000	8,584□	0,643	3,963	0,376□	4,833	.21
0,000	7,255□	0,756	3,74	0,487□	4,629	.22

### 2.6.1.3.3. معامل الاتساق الداخلي:

بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية له، ومن المعروف أنه كلما زاد معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية كان احتمال تضمينها في المقياس أكبر" (فيركسون، 1991، 629) وتبيّن أن الفقرات جميعها ذات معامل ارتباط دال معنوي عند مستوى دلالة (0,05) والجدول (4) يبيّن ذلك.

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى قوة تجانس فقرات المقياس إذ "تقدم هذه الطريقة مقياساً متجانساً في فقراته بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس ككل، فضلاً عن قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس" (السامرائي والبلداوي، 1987، 96). "وإستخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة

الجدول (4): يبيّن قيم معاملات الارتباط لعبارات مقياس المركزية واللامركزية بالدرجة الكلية للمقياس.

ت	معامل الارتباط	الدالة	ت	معامل الارتباط	الدالة	ت	معامل الارتباط	الدالة
1	*0,565	0,000	8	*0,899	0,000	15	*0,569	0,000
2	*0,598	0,020	9	*0,754	0,000	16	*0,73	0,000
3	*0,403	0,000	10	*0,607	0,010	17	*0,866	0,000

0,000	*0,57	18	0,000	*0,761	11	0,000	*0,843	4
0,000	*0,659	19	0,000	*0,757	12	0,000	*0,887	5
0,000	*0,749	20	0,000	*0,794	13	0,000	*0,656	6
			0,011	*0,492	14	0,000	*0,563	7

### 7.1.3.3. ثبات المقياس:

"عند حساب معامل الثبات نحصل على درجة الأفراد في المقياس بإجرائه أكثر من مرة أو بالحصول على درجات متكافئة في الإجراء نفسه أو أكثر من إجراء" (أبوعلام، 2005، 374). "إن كلما تذبذبت النتائج انخفض ثبات المقياس ولم يعد ميزاناً حساساً وقادراً على الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة أو الخاصية التي توضع موضع القياس بدرجة كافية" (ميخائيل، 2001، 268)، "وتعتمد طرائق تقدير ثبات المقياس على مفهوم معامل الارتباط بين متغيرين" (علام، 1986، 67)، ولغرض الحصول على الثبات استخدم الباحثان الطرائق الآتية:

### 1.7.1.3.3. طريقة التجزئة النصفية:

ويسمى بمعامل الثبات بطريقة الأنصاف أو معامل الثبات الداخلي (زكريا وآخران، 2002، 144)، إذ قسمت العبارات على نصفين: النصف الأول يمثل العبارات ذات التسلسلات الفردية والنصف الثاني يمثل العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبحت لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار، إذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار (0,964)، ويشير (أبو حطب وآخران، 1993) إلى "أن الارتباط بين درجات كل من نصفي الاختبار يعدّ بمثابة الاتساق الداخلي لنصف الاختبار فقط وليس للاختبار ككل" (أبو حطب وآخران، 1993، 116)، ولكي نحصل على معامل ثبات المقياس ككل تم استخدام معادلة جتمان إذ بلغ الثبات الكلي (0,898) وباستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ الثبات (0,981).

### 2.7.1.3.3. طريقة معامل ألفا:

"تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية" (النهان، 2004، 248)، وعبارات الاستبيانات التي تتطلب إجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة، وتكون درجاتها متدرجة من (1 إلى 5) مثلاً" (علام، 2006، 100)، إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا (0,845)، وبهذا تعد معاملات الثبات جيدة، إذ يشير (أبو حويج وآخران، 2002) إلى أنه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين 0,70 إلى 0,90" (أبو حويج، 2002، 68)، وحسبما أشار إليه كل من (سماره وآخرين، 1989، 120) و(عودة والخليلي، 2000، 146)، وبذلك تعد الأداة ثابتة، فضلاً عن أن الأداة

تمتاز بمعامل ثبات جيد اعتماداً على مؤشر الصدق، إذ إن الأداة الصادقة ثابتة وليس العكس (مقبل، 1983، 110).

### 8.1.3.3. وصف المقياس بصورته النهائية:

يتكون المقياس النهائي لمركزية واللامركزية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من (20) فقرة، وصيغت جميع الفقرات بشكل ايجابي، وتكون الإجابة عن هذه الفقرات وفق خمسة بدائل هي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) ويكون أوزانها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وبذلك تكون أقل درجة ممكنة للمقياس (20) درجة وهذه الدرجة المنخفضة معبرة عن مركزية صنع القرارات، وأعلى درجة له (100) درجة وهذه الدرجة العالية معبرة عن لامركزية صنع القرارات، وبلغ المتوسط الفرضي للمقياس (60) والدرجة التي تتجاوز المتوسط الفرضي تدل على المركزية أما الدرجة التي تتجاوز المتوسط الفرضي فتدل على اللامركزية، وبذلك أصبح المقياس بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق على عينة البحث (الملحق 6).

### 9.1.3.3. التطبيق النهائي للمقياس:

بعد استكمال المستلزمات والإجراءات المطلوبة جميعها لبناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة قام الباحثان بتوزيع استمارات المقياس على عينة التطبيق للمدة من 2012/7/1 لغاية 2012/7/25 وتم بعد ذلك جمعها وإجراء المعالجات الإحصائية لها.

### 4.3. الوسائل الإحصائية :

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- المتوسط الفرضي = مجموع درجات البدائل × عدد الفقرات / عدد البدائل.
- ومعامل (Alpha).
- معادلة جتمان.
- معادلة سبيرمان براون.

تم استخراج العمليات الإحصائية كافة بواسطة الحاسوب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج Excel.

#### 4. عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها وفق أهداف البحث:

"التعرف على ترتيب عوامل مركزية ولا مركزية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية"

من أجل تفسير النتائج اعتمد الباحثان النسب المئوية الآتية بالرجوع إلى دراسة (الكاروط، 2006):

- 80 ٪ فأكثر درجة موافقة عالية جداً.
- 70 – 79,9 ٪ درجة موافقة عالية.
- 60 – 69,9 ٪ درجة موافقة متوسطة.
- 50 – 59,9 ٪ درجة موافقة ضعيفة.
- اقل من 50 ٪ درجة موافقة ضعيفة جداً.

1.4. بناء مقياس المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة:

تم التحقق من الهدف الأول من خلال إجراءات البحث في الفصل الثالث المتعلقة بالخطوات العلمية لبنائه.

2.4. عرض نتائج ومناقشة الهدف الثاني:

الجدول (5): يبين درجة المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية ٪	درجة الموافقة	الترتيب
12	يتم منح العاملين في الاتحادات الفرعية الصلاحيات الكافية أداء مهامهم التي يكلفون بها.	4,55	0,504	٪91	عالية جداً	1
18	يرفع العاملين في الاتحادات الفرعية مقترحاتهم للاتحاد المركزي قبل اتخاذ القرارات.	4,475	0,847	٪89,5	عالية جداً	2
13	يتابع رؤساء اللجان في الاتحاد المركزي نتائج العمل ولا يتدخلون كثيراً في تفاصيل التنفيذ.	4,3	0,608	٪86	عالية جداً	3
15	يسمح الاتحاد المركزي للعاملين في الاتحادات الفرعية بإدارة الأعمال الموكلة إليهم.	4,3	0,608	٪86	عالية جداً	3
7	يعتمد الاتحاد المركزي على تحليل الآراء والمقترحات التي تقدم له من الاتحادات الفرعية ودراستها.	4,25	0,742	٪85	عالية جداً	4
9	يراعي الاتحاد المركزي عند تقييم الأداء للاتحادات الفرعية مدى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.	4,25	0,809	٪85	عالية جداً	4
16	يمكن للعاملين في الاتحادات الفرعية تحديد الدورات التدريبية التي تناسبهم.	4,225	0,8	٪84,5	عالية جداً	5
10	تمتلك اللجان المتخصصة في الاتحادات الفرعية صلاحية اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصاتها.	4,075	0,616	٪81,5	عالية جداً	6
14	يشجع الاتحاد المركزي أسلوب الرقابة الذاتية مع العاملين في الاتحادات الفرعية.	4,075	0,73	٪81,5	عالية جداً	6
6	يترك الاتحاد المركزي حق صنع القرار للعاملين في الاتحادات الفرعية ويقر القرار الذي اتفقوا عليه.	4,05	0,932	٪81	عالية جداً	7
11	لا يتشدد الاتحاد المركزي في تطبيق قراراته على الاتحادات الفرعية.	3,975	0,66	٪79,5	عالية	8
17	يدرس الاتحاد المركزي القرارات ويقيمها بعد تطبيقها بمدة زمنية كافية.	3,95	0,904	٪79	عالية	9
20	يحرص الاتحاد المركزي عقد اجتماعات للاتحادات الفرعية ليتم عرض ومعرفة مشكلات العمل بشكل واضح.	3,9	0,81	٪78	عالية	10
19	تقوم قيادات الاتحاد العراقي المركزي بزيارات دورية للاتحادات الفرعية لاتخاذ قرارات حول المشكلات التي تواجهها.	3,85	0,77	٪77	عالية	11
8	يتم مشاوره العاملين في الاتحاد الفرعي في المهام التي ستوكل إليهم.	3,75	1,171	٪75	عالية	12
4	يهتم الاتحاد المركزي وبالتنسيق مع الاتحادات الفرعية والعاملين فيها بصنع القرارات.	3,75	0,84	٪75	عالية	12
3	يحتاج صنع القرارات المتعلقة بأنشطة الاتحاد الفرعي إلى موافقة الاتحاد المركزي.	3,725	1,012	٪74,5	عالية	13
1	يشجع الاتحاد العراقي المركزي العاملين في الاتحادات الفرعية على المبادرة في صنع القرارات.	3,65	0,893	٪73	عالية	14
2	يناقش الاتحاد العراقي المركزي العاملين في الاتحادات الفرعية قبل إصدار بعض القرارات.	3,425	0,636	٪68,5	متوسطة	15

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة	الترتيب
5	يحاول الاتحاد المركزي إقناع العاملين بقبول بعض القرارات التي يصنعها.	3,3	0,911	66%	متوسطة	16
	النسبة الكلية لدرجة الموافقة على مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات (درجة المركزية واللامركزية)	79,825	12,1	79,8%	عالية	

وطموحاتهم والخدمات الاستشارية المتاحة" (عبد الوهاب، 1982، 90-91).

وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع نتيجة دراسة (منصور، 2004) التي أظهرت بأن الإدارة التربوية في فلسطين تتسم باللامركزية، وأن وزارة التربية والتعليم قد منحت مديريات التربية والتعليم والمدارس الكثير من الصلاحيات للقيام بواجباتهم الإدارية بشكل مرن وفعال (منصور، 2004، 148).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المنديل، 2003) إذ أوضحت نتائجها ميل عينة الدراسة إلى الانقسام بين الموافقة وعدم الموافقة على لامركزية اتخاذ القرارات في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض (المنديل، 2003، 152)، وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (الحميضي، 2007) والتي أظهرت بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية صنع القرارات بمجلس الشورى السعودي تتسم باللامركزية في حدودها الدنيا في حين السمة الغالبة على معظم القرارات فهي المركزية (الحميضي، 2007، 120).

ويتبين من الجدول (11) بأن موافقة أفراد عينة البحث على مشاركتهم في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة تتراوح ما بين موافقتهم على أغلب الفقرات التي تدل على المشاركة في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي لكرة السلة (وبالتالي تدل على اللامركزية) وموافقتهم بدرجة متوسطة على بعض الفقرات الأخرى التي تدل على المشاركة في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي لكرة السلة (وبالتالي تدل على المركزية)، إذ يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون بنسبة عالية على ثماني عشرة فقرة تدل على مشاركتهم في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي لكرة السلة، وتتمثل أبرز هذه الفقرات في الفقرات ذات الرقم (12، 18) وللتين حصلتا على نسبة عالية جداً، وتم ترتيبهما تنازلياً على وفق موافقة أفراد عينة البحث وعلى النحو الآتي:

1- جاءت الفقرة ذات الرقم (12) وهي "يتم منح العاملين في الاتحادات الفرعية الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بمتوسط حسابي (4,55) ونسبة مئوية (91%) وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الاتحادات الرياضية الفرعية ترتبط بالاتحاد العراقي لكرة السلة من النواحي الإدارية والفنية والمالية وبالتالي يمنحها الكثير من الصلاحيات التي تمكنها من تنفيذ برامجها ونشاطاتها ضمن هذه

يتبين من الجدول (5) بأن الأسلوب المتبع من قبل الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة في صنع القرارات هو اللامركزي وهو السائد في عملية صنع القرارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة البحث على مدى مشاركتهم في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة (79,825) وانحراف معياري (12,1) وبنسبة مئوية (79,8%) مما يوضح بأن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة عالية على مشاركتهم في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة مما يعني أنهم يرون بأن عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة تتسم بالمركزية في بعض جوانبها، في حين تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخر منها.

وقد يعزو الباحثان نهج الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة في عملية صنع القرارات وإتباعه أسلوب اللامركزية في أغلب جوانبها وظهور هذه النتيجة إلى رغبة الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للاتحادات الرياضية الفرعية وتشجيعهم على الإبداع في العمل من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات، وإلى أن انتشار نشاط الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وتعدد فروع جغرافياً إلى ثماني عشرة محافظة، هذا الانتشار للاتحادات الرياضية الفرعية يجعل الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة بأن يقوم بالتوجه إلى مزيد من اللامركزية، وقد أشار (حريم، 2009) إلى أنه "كلما ازداد انتشار أنشطة المنظمة وفروعها جغرافياً أتجهت المنظمة إلى مزيد من اللامركزية" (حريم، 2009، 175).

تتفق هذه النتيجة مع ما يراه (عبود، 1979) أن هناك نمطاً من أنماط الإدارة وهو نمط يقوم على أساس الجمع بين المركزية واللامركزية في الإدارة وتمول برامجها بشكل يحقق نوعاً من الشراكة بين السلطة المركزية والسلطات المحلية في الإشراف المحلي والتنفيذ (عبود، 1979، 65).

وتتفق أيضاً على ما نص عليه (عبد الوهاب، 1982) بأنه "يندر في الحياة العملية أن تجد المركزية الكاملة أو اللامركزية التامة. ولكن في الغالب أن تجد المركزية واللامركزية سوياً في المنظمة الواحدة، ولكن بدرجات مختلفة، وتقرر إدارة المنظمة الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية بناءً على مجموعة عوامل أهمها: طبيعة العمل المؤدى، حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي، ودرجة السرعة المطلوبة في أداء الأعمال ووجهة نظر الإدارة العليا ونوع العاملين وتخصصاتهم وقدراتهم

- 1- صلاحية مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات في قياس طبيعة صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة.
- 2- أسلوب صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة هو الأسلوب اللامركزي من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية.

### 2.5. التوصيات:

- 1- تطبيق مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات بعد تكييفه بطريقة علمية على اتحادات أخرى في أنحاء العراق كافة.
- 2- ضرورة استمرارية الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة في دعم التوجه نحو اللامركزية في صنع القرارات، وذلك بمنح العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية المزيد من الصلاحيات الضرورية للقيام بواجباتهم بمرونة وفاعلية، وطرح القضايا المطلوبة واتخاذ قرار بشأنها ومناقشتها مع العاملين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرار.
- 3- على القيادات الإدارية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة أن تقوم بالإجراء المناسب الذي يضمن المشاركة الأوسع للعاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية في عملية صنع القرارات بشكل فعال وذلك من خلال زيادة عقد الاجتماعات وفتح قنوات الاتصال كافة معهم والقيام بزيارات ميدانية إلى المحافظات.

### 3.5. المقترحات:

1. إجراء دراسة مقارنة في مركزية ولامركزية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة مع اتحادات أخرى.
2. العمل على إصدار قانون لتفريغ العاملين في الاتحادات الرياضية للقيام بمهامهم في الاتحادات مع الاحتفاظ بحقوقهم الرسمية في المؤسسات التي يعملون بها" وذلك من أجل أن يتاح لهم فرصة الإبداع وتقديم الخدمات في كلتا الوظيفتين.

### 6. المصادر العربية والأجنبية

- آل زكريا، معن عبد القادر (2006): آلية صنع القرار السياسي والاستراتيجي الولايات المتحدة الأمريكية إمبراطورية الشركات وجماعات الضغط أنموذجاً مقارياً، دار الصقر للطباعة والنشر.
- أبو حطب، وآخرون (1993): التقويم النفسي، ط3، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- أبو حويج، وآخرون (2002): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، الدار العلمية الأولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو علام، رجا محمد وشريف، نادية محمود (1989): الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية، ط2، دار القلم، الكويت.
- أبو علام، رجا محمود (2005): تقويم التعلم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- أبو مغلي، سمير وسلامة، عبد الحافظ (2010): القياس والتشخيص في التربية الخاصة، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الصلاحيات وهذا ما نصت عليه المادة الثانية والمادة الرابعة من قانون الاتحادات الرياضية رقم 16 لسنة 1986، وقد يرى الباحثان أيضا أن الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة ينهج أسلوب اللامركزية مع العاملين في أغلب المستويات رغبة منه إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين التي تكون ذات خبرة في صنع القرارات مستقبلاً.

2- جاءت الفقرة ذات الرقم (18) وهي "يرفع العاملون في الاتحادات الفرعية مقترحاتهم للاتحاد المركزي قبل اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بمتوسط حسابي (4,475) ونسبة مئوية (89,5٪). وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة يحرص على أن تكون قراراته مبنية على واقع العمل بالاتحادات الرياضية الفرعية مما يجعله يلزم الاتحادات الفرعية برفع مقترحاتها قبل اتخاذ القرارات مما يساعد في زيادة اللامركزية في العمل، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحميسي، 2007، 121).

ويتضح من الجدول (11) أن أفراد عينة البحث موافقون بنسبة متوسطة على فقرتين تدل على مشاركتهم في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة، وتتمثل هاتان الفقرتان في الفقرات ذات الرقم (5,2) اللتين تم ترتيبهما تصاعدياً على وفق موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة عليهما وعلى النحو الآتي:

1- جاءت الفقرة ذات الرقم (5) وهي "يحاول الاتحاد المركزي إقناع العاملين بقبول بعض القرارات التي يصنعها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,3) وبنسبة مئوية (66٪). وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هناك بعض القرارات هي من صميم اختصاصات الهيئة الإدارية للاتحاد العراقي لكرة السلة مثل القرارات الطارئة والقرارات الفردية، إذ لا تتطلب هذه القرارات الرجوع إلى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية أثناء صنعها ولا حتى محاولة إقناعهم بقبولها.

2- جاءت الفقرة ذات الرقم (2) وهي "يناقش الاتحاد العراقي المركزي العاملين في الاتحادات الفرعية قبل إصدار بعض القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة البحث عليها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,425) وبنسبة مئوية (68,5٪). ويعزو الباحثان ظهور هذه النتيجة إلى أن الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة لا يناقش ولا يشرك العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية من أعضاء هيئة إدارية ومدربين معتمدين وحكام عاملين ومراقبين فنيين في بعض القرارات التي هي من اختصاص الهيئة الإدارية للاتحاد والتي سبق التطرق إليها في الفقرة أعلاه، وإنما يشركهم ويناقشهم في الكثير من القرارات المتعلقة بالمنهاج السنوي للاتحاد.

### 5. الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### 1.5. الاستنتاجات:

العساف، صالح بن حمد (1988): المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، ط1، المديرية العامة للمطبوعات، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عساف، عبد المعطي محمد (1999): مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن.

علام، صلاح الدين محمود (1986): تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

علام، صلاح الدين محمود (2006): الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عودة، أحمد سليمان والخليلي، خليل يوسف (2000): الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، عمان، الأردن.

فيركسون، جورج أي (1991): التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء محسن العكيلي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة المستنصرية، بغداد.

القاوط، صادق سمح صادق (2006): الجدية في العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

القيروتي، محمد قاسم (2009): مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القصاص، مهدي محمد (2007): مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قنديلجي، عامر إبراهيم والجناحي، علاء الدين (2003): المديرون وصناعة القرار، <http://www.google.com>.

الكواز، عدي غانم محمود (2005): مقاومة التغيير التنظيمي في ضوء القيم الإدارية في الأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

الكوراني، نكتل إبراهيم محمد (2011): تقييم دور المشرف الرياضي في الأندية العراقية في المنطقة الشمالية من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل.

مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمنية احمد (1996): الأصول الإدارية للتربية، ط3، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية.

مقبل، محمد (1983): بناء الاختبارات الأكاديمية والمهنية، رسالة المعلم، عدد (3)

منصور (أ)، احمد (2004): المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط6، وكالة المطبوعات، الكويت.

منصور (ب)، رشيد خالد راشد (2004): المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ميخائيل، امطانيوس (2001): القياس والتقييم في التربية الحديثة، مطبعة نفحة إخوان، دمشق، سورية.

النبهان، موسى (2004): أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نجيب، محمد ذاكّر سالم عبد الله (2005): تأثير المناخ التنظيمي في التكيف البيئي لدى أندية المنطقة الشمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

باهي، مصطفى حسين وآخرون (2002): الصحة النفسية في المجال الرياضي نظريات - تطبيقات، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

البجاري، بسمان محمود أيوب (2010): تقييم إدارة الاجتماعات لدى رؤساء الأندية والاتحادات الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتهم الإدارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

بلوم، بنيامين وآخرون (1983): تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، دار ماكرو هيل، القاهرة، مصر.

جابر، عبد الحميد وكاظم، أحمد خيري (1973): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

حريم، حسين (2009): مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحميضي، عبد العزيز بن محمد (2007): عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

داود، عزيز حنا وعبد الرحمن، أنور حسين (1990): مناهج البحث العلمي والتربوي، دار الحكمة، بغداد.

درة، عبد الباري وآخرون (1994): الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.

دوران، رودني (1985): أساسيات القياس والتقييم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد صباغ وآخرين، دار الأمل، عمان، الأردن.

رضوان، محمد نصر الدين (2006): المدخل إلى في التربية والرياضة، القاهرة، مصر.

زكريا، محمد الظاهر وآخرون (2002): مبادئ القياس والتقييم في التربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزويبي، عبد الجليل إبراهيم وآخرون (1981): الاختبارات والمقاييس النفسية، مطبعة جامعة الموصل.

سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة (1983): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الدول العربية المنظمة للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

السامرائي، باسم نزهت والبلداوي، طارق حميد (1987): بناء مقياس الاتجاهات نحو مهنة التدريس، المجلة العربية للبحوث التربوية، المجلد 7، العدد2.

سماره، عزيز وآخرون (1989): مبادئ القياس والتقييم في التربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشماع، خليل محمد (1999): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.

الصباح والصباغ، عبد الرحمن (1996): مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عباس، محمد خليل وآخرون (2009): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عبد الفتاح، قبيس سعيد وآخرون (1981): مدخل في نظم المعلومات الإدارية والاقتصادية، الموصل، العراق.

عبد الوهاب، علي محمد (1982): مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبود، عبد الغني (1979): إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

- Burten, Gene, and Thakur (2000): "Management today principles and practice ,Tata megrim-Hill publishing, Co. limited, New Delhi.
- Ebel, Robert L.(1972):Essentials of educational measurement Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Knick Williams, (2003): "Management a practical Introduction".
- Stanley, C.J. & Hopkins, K.D (1972): Educational and psychological measurement and Evaluation, Prentice Hal, New-York

- المنديل، خالد بن فيحان (2003): المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الوقائع العراقية (1986): قانون اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية، العدد (3086).
- Beuchert A.K. & Mendoza, J.L (1990): Amount Carlo comparison of ten items discrimination indices, Journal of Educational Measurement, Vol. (16). NO (11).

□

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة الذين تمت مقابلتهم ، استبيان استطلاعي

ت	الاسم	صفة العمل ومكانه	مكان المقابلة	تاريخ المقابلة
1	حسين محمد العميدي	رئيس الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
				2012/4/15
2	د.خالد نجم عبد الله	أمين سر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة/ مراقب دولي	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
				2012/4/15
3	عبد المنعم السامرائي	عضو لجنة المسابقات المركزية عضو اتحاد مركزي سابق	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
				2012/4/15
4	عبد الغني حمودي	عضو اتحاد سابق/ حكم دولي سابق/ مراقب فني/ عضو لجنة الحكام المركزية	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
				2012/4/15
5	كاظم علي محمد	رئيس اتحاد/كربلاء حكم دولي سابق/مراقب فني	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
6	حسام الدين رشيد	رئيس اتحاد/كركوك حكم دولي سابق/مراقب فني	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
7	عبد الخالق عبد القادر	مدرب معتمد/أربيل	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
8	بشار عبد الرحمن	مدرب معتمد/نينوى	مقر اتحاد كرة السلة/نينوى	2012/2/2
				2012/4/13
9	جمال حسن	حكم دولي/كركوك	مقر الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة	2012/2/3
10	صفوان غانم	حكم درجة أولى/نينوى	مقر اتحاد كرة السلة/نينوى	2012/2/2
				2012/4/13

الملحق (2)

مقياس المركزية واللامركزية بصورته الأولية

م/ استبيان آراء الخبراء

السيد الخبير ..... المحترم.

يروم الباحثان إجراء البحث الموسوم " المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية " ونظراً لعدم وجود مقياس لمركزية ولامركزية صنع القرارات ارتأى الباحثان بناء مقياس لقياس درجة المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من خلال الاطلاع على المصادر والأدبيات المتعلقة بالمركزية واللامركزية، ومن خلال ذلك تم صياغة فقرات المقياس، فضلاً عن إجراء مقابلات شخصية مع العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم لتعزيز فقرات المقياس. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية في هذا المجال أرجو الاطلاع على المقياس بدقة وبيان مدى صلاحية فقراته وبإمكانكم حذف أو تعديل أو إضافة أي فقرة لكي يتحقق القياس الموضوعي لفقراته وبيان مدى صلاحية البدائل المقترحة من قبل الباحثان.

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
------------	-------	-----------------	-----------	-------------------

اسم الخبير الثلاثي: .....

اللقب العلمي: .....

الاختصاص: .....

مكان العمل: .....

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحث  
صفد مظفر محمد

المشرف  
أ.م.د. خالد محمود عزيز

الملحق (3)

أسماء السادة الخبراء المحكمين حول صلاحية فقرات المقياسين

ت	اللقب	الاسم	الكلية	الجامعة	الاختصاص
1	أ.د.	راشد حمدون ذنون	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم
2	أ.د.	محفوظ الصواف	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال
3	أ.د.	هاشم أحمد سليمان	التربية الرياضية	الموصل	قياس وتقويم
4	أ.د.	عبد الكريم قاسم غزال	التربية الرياضية	الموصل	قياس وتقويم
5	أ.د.	ميسر إبراهيم احمد	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال
6	أ.م.د.	رياض أحمد إسماعيل	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم
7	أ.م.د.	سبهان محمود الزهيري	التربية الرياضية	الموصل	قياس وتقويم
8	أ.م.د.	محمد علي عباس	التربية	الموصل	إدارة تربوية
9	أ.م.د.	سرمند غانم صالح	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال
10	أ.م.د.	نجله يونس آل مراد	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال
11	أ.م.د.	وليد خالد همام النعمة	التربية الأساسية	الموصل	إدارة وتنظيم
12	أ.م.د.	عدي غانم الكواز	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم
13	أ.م.د.	سعود عبد المحسن	التربية الرياضية	الموصل	فلسفة التربية الرياضية
14	أ.م.د.	آلاء عبد الله حسين	التربية الرياضية	الموصل	فلسفة التربية الرياضية
15	أ.م.د.	سعد باسم جميل	التربية الرياضية	الموصل	قياس وتقويم
16	م.د.	محمد ذاكر سالم	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم
17	م.د.	بثينة حسين الطائي	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم

الملحق (4)

مقياس المركزية واللامركزية في صنع القرارات بصورته النهائية

السيد عضو الهيئة الإدارية/ الحكم العامل/ المدرب المعتمد/ المراقب الفني في الاتحاد الرياضي الفرعي المحترم.

تحية طيبة ...

يقوم الباحثان بإجراء البحث الموسوم بـ (المركزية واللامركزية في صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية).

ونظراً لكونك أحد العاملين في هذا الاتحاد الرياضي الفرعي أضع بين يديك مقياس درجة المركزية واللامركزية في صنع القرارات راجياً تعاونك الجاد من خلال إجابتك الموضوعية الدقيقة والصريحة وذلك بوضع علامة (√) أمام كل فقرة وتحت البديل الذي تراه مناسباً، علماً بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم.

شاكرين تعاونك العلمي مع التقدير

يرجى اختيار صفة عمك في الاتحاد الفرعي:

رئيس اتحاد   
  من سر   
  أمين   
  مدرب معتمد   
  حكم عامل   
  تب فني   

الباحث  
صفد مظفر محمد

المشرف  
أ.م.د. خالد محمود عزيز

قياس المركزية واللامركزية			
مدى مشاركة العاملين في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة (درجة المركزية واللامركزية)			
ت	الفقرات	مدى الصلاحية	
		صالحة	غير صالحة
		الملاحظات أو التعديلات أو إعادة الصياغة	

1	تصدر القرارات من الاتحاد العراقي المركزي فقط		
2	يشجع الاتحاد العراقي المركزي العاملين على المبادرة في صنع القرارات		
3	يناقش الاتحاد العراقي المركزي العاملين قبل إصدار القرارات		
4	لا يحتاج صنع القرارات في الأمور البسيطة إلى موافقة الاتحاد المركزي		
5	تثبط همة العاملين الذين يرغبون بالمشاركة في صنع القرارات بسرعة		
6	ينبغي للعاملين أن يسألوا الاتحاد المركزي قبل عمل أي شيء		
7	يصنع القرار بالاتحاد المركزي حصرا ثم يبلغ للعاملين		
8	يهتم الاتحاد المركزي وبالتنسيق مع الاتحادات الفرعية والعاملين فيها بصنع القرارات		
9	يحاول الاتحاد المركزي إقناع العاملين بقبول القرار الذي يصنعه		
10	يحاول الاتحاد المركزي أن يطلق الإحساس لدى العاملين بأنهم شاركوا في صنع القرار من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ثم يحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات		
11	يترك الاتحاد المركزي حق صنع القرار للعاملين ويقر القرار الذي اتفقوا عليه		
12	يعتمد الاتحاد المركزي على البحث والدراسة للأراء والمقترحات التي تقدم له من العاملين		
13	تتاح للعاملين فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمنهاج السنوي للاتحاد المركزي		
14	يتم مشاوره العاملين في الاتحاد الفرعي في المهام التي ستوكل إليهم		
15	تحظى الملاحظات التي يبديها العاملين في الاتحاد الفرعي حول الأساليب المثلى لأداء العمل بالاهتمام		
16	يشجع الاتحاد المركزي العاملين على إبداء روح المبادرة في العمل		
17	يراعي الاتحاد المركزي عند تقييم الأداء للاتحاد الفرعي مدى مشاركة العاملين في هذا الاتحاد في عملية صنع القرار		
18	يتم عقد لقاءات دورية بالعاملين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله		
19	للجان المتخصصة بالاتحاد مساحة واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصاتها		
20	يتشدد الاتحاد المركزي في تطبيق قراراته على العاملين		
21	يتم منح العاملين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها		
22	رؤساء اللجان بالاتحاد المركزي يتابعون نتائج العمل ولا يتدخلون كثيرا في تفاصيل التنفيذ		
23	يتبع الاتحاد المركزي أسلوب الرقابة الذاتية مع العاملين		
24	تهتم رئاسة الاتحاد المركزي بتدريب الأعضاء على ترأس العمل		
25	يحدد العاملين في الاتحادات الفرعية الدورات التدريبية التي تناسبهم		
26	يتم اتخاذ القرارات بالاتحاد المركزي بناء على البيانات التي يوفرها العاملين في الاتحادات الفرعية		
27	يتم اتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات الرسمية للاتحاد المركزي		
28	يتم دراسة القرارات وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية		
29	يرفع العاملين بالاتحادات الفرعية مقترحاتهم للاتحاد المركزي قبل اتخاذ القرارات		
30	تقوم قيادات الاتحاد العراقي المركزي بزيارات دورية للاتحادات الفرعية للتعرف على أداؤها والمشكلات التي تواجهها		
31	يحرص الاتحاد المركزي عقد اجتماعات ليطمئن عرض ومعرفة مشكلات العمل بشكل واضح		
مقياس المركزية واللامركزية			
مدى مشاركة العاملين في عملية صنع قرارات الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة (درجة المركزية واللامركزية)			
ت	الفقرات	درجة الموافقة	

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق
					1 يشجع الاتحاد العراقي المركزي العاملين في الاتحادات الفرعية على المبادرة في صنع القرارات.
					2 يناقش الاتحاد العراقي المركزي العاملين في الاتحادات الفرعية قبل إصدار بعض القرارات.
					3 لا يحتاج صنع القرارات المتعلقة بأنشطة الاتحاد الفرعي إلى موافقة الاتحاد المركزي.
					4 يهتم الاتحاد المركزي وبالتنسيق مع الاتحادات الفرعية والعاملين فيها بصنع القرارات.
					5 يحاول الاتحاد المركزي إقناع العاملين بقبول بعض القرارات التي يصنعها.
					6 يترك الاتحاد المركزي حق صنع القرار للعاملين في الاتحادات الفرعية ويقر القرار الذي اتفقوا عليه.
					7 يعتمد الاتحاد المركزي على تحليل ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم له من الاتحادات الفرعية.
					8 يتم مشاوره العاملين في الاتحاد الفرعي في المهام التي ستوكل إليهم.
					9 يراعي الاتحاد المركزي عند تقييم الأداء للاتحادات الفرعية مدى مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.
					10 تمتلك اللجان المتخصصة في الاتحادات الفرعية صلاحية اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصاتها.
					11 لا يتشدد الاتحاد المركزي في تطبيق قراراته على الاتحادات الفرعية.
					12 يتم منح العاملين في الاتحادات الفرعية الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.
					13 يتابع رؤساء اللجان في الاتحاد المركزي نتائج العمل ولا يتدخلون كثيراً في تفاصيل التنفيذ.
					14 يشجع الاتحاد المركزي أسلوب الرقابة الذاتية مع العاملين في الاتحادات الفرعية.
					15 يسمح الاتحاد المركزي للعاملين في الاتحادات الفرعية بإدارة الأعمال الموكلة إليهم.
					16 يمكن للعاملين في الاتحادات الفرعية تحديد الدورات التدريبية التي تناسبهم.
					17 يدرس الاتحاد المركزي القرارات وقيمها بعد تطبيقها بفترة زمنية كافية.
					18 يرفع العاملون في الاتحادات الفرعية مقترحاتهم للاتحاد المركزي قبل اتخاذ القرارات.
					19 تقوم قيادات الاتحاد العراقي المركزي بزيارات دورية للاتحادات الفرعية لاتخاذ قرارات حول المشكلات التي تواجهها.
					20 يحرص الاتحاد المركزي عقد اجتماعات للاتحادات الفرعية ليتم عرض مشكلات العمل ومعرفتها بشكل واضح.

## ئافاكرنا پيئانهكي ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي دا يا باسكت بولي

پوخته:

ئارمانج ژ فهكولينى:

- 1- ئافاكرنا پيئانهكي ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي دا يا باسكت بولى.
- 2- ناسكرنا ل سهر فه رمانا فهكتورا ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي يا باسكت بولى ژ لايى ديتنا كارمهندين ئيكةتياين وه رزشى د ههر پاريزگههئى دا ل عراقى.
- فهكولهران دفهكولينى خودا ريئبازا پيئاسكرنى بكار ئينا ژ بهر گونجاندا وى دگهل سروسنى فهكولينى وان، سامپلين فهكولينى ژ دوو بهشان بيك هاتيه، بهشى ئيكي ئوه سامپلى ئافاكرن وژمارا وان (108) كهس ئهويين كارمهندين ل ئيكةتياين وه رزشى د ههر پاريزگههئى دا ل عراقى، و، بهشى دووى ئوه سامپلى پراكتيكي وژمارا وان (40) كهس ئهويين كارمهندين ل ئيكةتياين وه رزشى د ههر پاريزگههئى دا ل عراقى.
- ژ كه رستين كومكرنا داتايان:
- ئاميرهكي بۆ پيئانا ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياراندا:
- ههر دوو فهكولهر رابين ب ئافاكرنا پيئارهكي ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي دا يا باسكت بولى پشتى بجهئنانا مهرجيين زانستى بين پيئهرى ، وئه ف پيئهر ژ (20) خالا بيك هاتيه.
- باشترين خلاسه ئه فه نه:
- 1- پيئهر ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي دا يا باسكت بولى بى دورسته.
- 2- ريكا چيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي يا باسكت بولى ژ لايى ديتنا كارمهندين ئيكةتياين وه رزشى د ههر پاريزگههئى دا ل عراقى ئوه بى ريكا نه ناههندي به درووناهايا نه جامدا فهكولهران هندهك خالان گرنگ پيشكيشكرن:
- 1- جيئبه جيكرنا پيئهر ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياران پشتى گونجا وى بريكةكى زانستى ل سهر ئيهكاتيين دى ل عراقى.
- 2- پيئيه ل سهر ئيكةتيا عراقى يا باسكت بولى به رده وامييه ددهته ريكا نه ناههندي دچيكرنا برياراندا ، ودهسته لاتين پتر ددهته ئيكةتياين خو ل ههر پاريزگههكي ل عراقى.
- 3- پيئيه ل سهر ريئبه برين كارگيري ل ئيكةتيا عراقى يا باسكت بولى پيويسته ههفكارهكي به رفره هكت بۆ ئيكةتياين خو ل ههر پاريزگههكي ل عراقى دكريارا چيكرنا بريارا بشيوهيهكي دورست، ئه فه ژ زيده كرنا گرئبه شين كومه لايه تى وهفكرنا هندهك كه نالين په يوه نديا دگهل واندا ، وسهر دانا هه مى پاريزگه هان.
- هه دوو فهكولهران دوو پيشنياران پيشكيشكرن:
- 1- جيئبه جيكرنا فهكولينى كا دنا فهرا ناههندي و نه ناههندي دچيكرنا برياريين ئيكةتيا عراقا ناههندي دا يا باسكت بولى وئيهكاتيين دى.
- 2- كاركرن ل سهر چيكرنا ياسا بۆ فالاكرا كارمهندين ئيكةتياين وه رزشى بۆ پيرابوونا وانا دخزمه تا ئيكةتيا، دگهل هه لگرتنا مافين وان بين دورست بيت كار ل سهر دكهين و ئه فه ژى ژ بهر هندتيايه دا كو دهر فه تهكي بو وانا دى په يدا دبت ودى ئيبداعه كي دشولى واندا.
- په يقين سهره كي: پيئهر ناههندي و نه ناههندي، چيكرنا برياران، ئيكةتيا عراقى، باسكت بول.

## **Building scale centralized and decentralized decision-making in the Iraqi Federation of Central Basketball.**

### **Abstract:**

The research aims to:

1. Building scale centralized and decentralized decision-making in the Iraqi Federation of Central Basketball in Iraq.

2. Identify the factors Order centralized and decentralized decision-making at the Iraqi Central basketball from the perspective of working in branch of sports federations subsidiary.

Was used descriptive method in a way the survey to its relevance and the nature of research, and consisted of the sample of two parts, the first section included a sample construction of which there were (108) individual factor in branch of sports federations of basketball in Iraq, while the included second section sample application which numbered (40) individual factor in branch of sports federations of basketball in Iraq.

Means of data collection:

A tool to measure the central and decentralized decision-making:

The researcher built a measure of centralization and decentralization in decision-making with the Iraqi Federation of basketball after the conditions are met the scientific standard has included the scale (20) paragraph.

Data were treated statistically using:

The arithmetic mean, standard deviation and the law of percentage and Pearson's samples and analysis of variance and the coefficient Alpha and fair Gateman equation was used Spearman Brown.

The main conclusions as follows:

1. Validity of scale in centralized and decentralized decision-making in the measurement of the nature of the decision-making to the Iraqi Union of basketball.

2. The researcher concluded that the sample individuals agree to their participation in decision-making process of the Iraqi Union of basketball, and that the decision-making process of these are centralized in some respects while increasing the degree of decentralization in other aspects of it.

In light of the results the researcher presented a number of recommendations including:

1. the application of scale in centralized and decentralized decision-making sports organizations across Iraq.

2. the researcher recommends the need for continuity of the Iraqi Federation of Basketball in supporting the trend towards decentralization in decision-making, by giving workers in branch of sports federations of the necessary powers to carry out their duties flexibly and effectively, which leads to the lifting of the level of job satisfaction.

3. The Researcher administrative leadership in the Iraqi Federation of Basketball to grant workers in branch of sports federations, letters of thanks to meet their distinctive because it would contribute to raising the morale and makes them dissatisfied with their work, such as setting specific criteria through which the nomination of the Working perfect in every sports association on an annual basis in order to reward, Develop allowances for workers in branch of sports federations for basketball in Iraq.

4. Work to increase the financial allocations for workers in branch of sports federations for basketball in Iraq in order to fit with their efforts, and not to delay the disbursement dates.

The researcher proposed the following two:

1. A comparative study in centralized and decentralized decision-making of the Iraqi Federation of basketball with other unions.

2. Working on a law to full-time workers in the sports federations to carry out their tasks in unions while retaining their rights official in the institutions in which they work, in order to have a chance creativity, and provide services in both functions.

**Keywords:** centralization and decentralization scale, decision-making, Iraqi Federation, basketball.