

## واقع الشكاوى في الاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية

م.م فريق عبد الله هزاع  
ahazaa737@yahoo.com

أ.د عبد الله هزاع الشافعي  
fareeqsport@yahoo.com

أ.د رافع صالح فتحي  
alheadary@yahoo.com

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بغداد

### مستخلص البحث

هدف البحث الى التعرف على حجم ظاهرة الشكاوى لدى الاتحادات الرياضية المركزية العراقية والى التعرف على درجة الشكاوى لكل بعد من ابعاد ظاهرة الشكاوى إذ اشتمل مجتمع البحث على الاتحادات الرياضية المركزية الاولمبية التي كان عددها (23) اتحاد يمثلون (219) شخص، ثم اختيار (16) اتحاد لعينة هذه الدراسة بعدد (109) منهم (8) اشخاص للتجربة الاستطلاعية و (32) للأسس العلمية و (69) للتطبيق. وقد استخدم مقياس (تأثير ظاهرة الشكاوى على سلوك متخذي القرار) للباحث جمال محمد علي من جمهورية مصر العربية بعد اجراء بعض التعديلات عليه على وفق اراء عشرة خبراء وتم ايجاد صدق المقياس وثباته على عينة من مجتمع البحث نفسه، وطبق المقياس بصورته النهائية الذي يتكون (41) فقرة موزعة على ستة ابعاد على عينة التطبيق التي وزع عليها المقياس وبعد جمع الاجابات من العينة توصل الباحثون الى عدة استنتاجات كان اهمها انتشار ظاهرة وانها تؤثر سلبا على الاتحادات الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** الآثار السلبية بسبب الشكاوى في الاتحادات الرياضية المركزية.

## Status of Complaints in Central Sport Federations of Iraqi National Olympic Committee (INOC)

**Prof. Dr. Rafea Saleh  
Fathi Al Kubeisi**

**Prof. Dr. Abdullah  
Hazaa' Al Shafe'ei**

**Asst. Instructor Fareeq  
Abdullah Hazaa'**

**University of Baghdad  
College of Physical  
Education and Sport  
Sciences  
Abstract**

The aim of the research was to identify the size of the complaints phenomenon in the Iraqi Central Sports Federations and to identify the degree of complaint to each dimension of the phenomenon of complaint. The research society included the Olympic Central Sports Federations, which numbered 23, representing 219 people, (109) of whom (8) people for the exploratory experiment and (32) for scientific foundations and (69) for application. The scale of the effect of the complaint phenomenon on the behavior of decision makers was used by researcher Gamal Mohamed Ali from the Arab Republic of Egypt after making some amendments to it according to the opinions of ten experts. The validity of the scale was found on a sample of the research community itself. ) A paragraph distributed over six dimensions on the application sample on which the scale was distributed. After collecting the answers from the sample, the researchers reached several conclusions, the most important of which was the spread of a phenomenon and it negatively affects the sports federations.

**Keywords:**Passive effects due to complaints in INOC



## الفصل الأول

### 1- التعريف بالبحث

#### 1-1 مقدمة البحث وأهميته

تسعى الإدارة في اية مؤسسة الى الارتقاء بالعمل من اجل تحقيق اهدافها بأفضل الوسائل واقل وقت وجهد، وهذا لا يمكن الوصول اليه بدون وجود الجو الصحي داخل المؤسسة وفي مقدمة هذا الجو شعور العاملين من مسؤولين واعضاء بالراحة والرغبة بالعمل والتفاعل والانسجام وإذتعد احدى اهم اسباب نجاح العمل الاداري لجميع الافراد لا سيما المسؤولين عن اتخاذ القرارات كلاً من مسؤولياته وصلاحياته ولكافة المؤسسات ومنها مؤسساتنا الرياضية التي تحتل فيها الاتحادات الرياضية المركزية اهمية كبيرة في الحركة الرياضية لعراقنا الحبيب كونها تمثل واجهته امام العالم.

ان وجود الشكوى حالة طبيعية في العمل الاداري ولكن عندما تصبح جزء من حديث الاعلام بمختلف انواعه وحديث الشارع فان الوضع في هذه الحالة يصبح غير طبيعي يستحق الدراسة لما تشكله كثرة الشكاوى من تأثيرات سلبية على عمل اتحاداتنا الرياضية وعلى مستوى اداء اعضاءها وبالتالي على مجمل العملية الادارية لهذه المؤسسات التي تقوم بدورها الريادي من اجل النهوض بالمستوى الرياضي لبلدنا، ففي ظل التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثورة الديمقراطية ومساحة الحرية الواسعة التي يتمتع الانسان في عراقنا الجديد فقد اصبحت الشكوى على الاتحادات الرياضية المركزية حديث الاعلام والشارع الرياضي الامر الذي يؤدي الى المزيد من الضغوط النفسية على الهيئات الادارية لهذه الاتحادات مما ينعكس سلباً على نتائج منتخباتنا الوطنية التي تعد مرآة بلدنا في البطولات الرياضية المختلفة الامر الذي يجعلنا امام واجب وطني لدراسة واقع هذه الشكاوى التي تعد من وجهة نظرنا احدى الاسباب الرئيسة لتأخر الرياضة العراقية.

#### 1-2 مشكلة البحث

من خلال العلاقات الشخصية للباحثين مع عدد من رؤساء واعضاء الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية ومتابعتهم للساحة الرياضية في بلدنا الحبيب بحكم عملهم وتخصصهم الاكاديمي في المجال الرياضي او ان انتشار ظاهرة الشكاوى لدى هذه المؤسسات الرياضية اصبحت صفة لازمة لها الامر الذي يؤدي الى انشغالها بهذه الظاهرة على حساب الاهداف التي اسست من اجلها، وهي مشكلة مهمة تستوجب بحثها والتعرف عليها كونها تشكل عائق كبير امام عمل اعضائها.



### 3-1 أهداف البحث

1- التعرف على واقع الشكاوى لدى الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية.

2- التعرف اكثر ابعاد ظاهرة الشكاوى ارتفاعا في نسب الشكاوى

### 4-1 فرضيتا البحث

1- هنالك درجة مرتفعة من الشكاوى تتعرض له الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية.

2- هنالك فروقات نسبية بين ابعاد ظاهرة الشكاوى لعينة البحث .

### 5-1 مجالات البحث

1-5-1 المجال الزمني: للمدة من 10/13 الى 2017/12/28

2-5-1 المجال المكاني: مقرات الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية.

3-5-1 المجال البشري: رؤساء وأعضاء الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية.

## الفصل الثاني

### 2- منهجية البحث واجراءاته الميدانية

#### 1-2 منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

#### 2-2 مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من رؤساء واعضاء الاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية وعددهم (219) موزعين على (23) اتحاد، فيما تمثلت عينة البحث بـ(16) اتحاد وهي كرة القدم والسلة والطائرة واليد والعب القوي والملاكمة والمصارعة والتنس ورفع الاثقال والتايكوندو والجودو والرماية والريشة الطائرة والقوس والسهم والمبارزة والسباحة وهي اكثر الاتحادات الرياضية انتشاراً ومتابعة من الشارع الرياضي بعدد (109) شخصاً بنسبة مئوية مقدارها (49.771%) وبلغ عدد افراد التجربة الاستطلاعية (9) اشخاص بنسبة (4.109%) وللأسس العلمية (32) بنسبة مئوية بلغت (14.611%) و (69) شخصاً للتطبيق بنسبة مئوية (31.506%) . والجدول (1) يبين تفاصيل ذلك.



## جدول (1)

يبين مجتمع البحث وعيناته

المجموع	عينة التطبيق	عينة الاسس العلمية	العينة الاستطلاعية	مجتمع البحث		ت
				العدد	اسم الاتحاد	
7	5	2	-	11	كرة القدم	.1
10	5	4	1	11	كرة السلة	.2
7	4	2	1	9	الكرة الطائرة	.3
7	5	2	1	11	كرة اليد	.4
8	5	2	1	11	العاب القوى	.5
7	4	2	1	11	الملاكمة	.6
7	4	2	1	11	المصارعة	.7
8	5	2	1	11	التنس الارضي	.8
7	4	2	1	11	رفع الاثقال	.9
7	4	2	1	11	التايكواندو	.10
5	4	1	-	7	الجودو	.11
5	4	1	-	8	الرمية	.12
7	5	2	-	11	الريشة الطائرة	.13
6	4	2	-	8	القوس والسهم	.14
5	3	2	-	9	المبارزة	.15
6	4	2	-	8	السباحة	.16
-	-	-	-	8	الجمناستك	.17
-	-	-	-	8	البيسبول	.18
-	-	-	-	9	اتحاد الثلاثية	.19
-	-	-	-	9	الدراجات	.20
-	-	-	-	11	الطولة	.21
-	-	-	-	8	الفروسية	.22
-	-	-	-	7	التجديف	.23
109	69	32	9	219	المجموع	
%49.771	31.506	14.611	%3.652	%100	النسبة المئوية	

## 3-2 ادوات البحث ووسائله

1- المصادر والمراجع العربية والاجنبية

2- الاستبانة

3- المقابلات الشخصية. ثم مقابلة عدد السادة في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية والاتحادات

الرياضية المركزية لاستطلاع آرائهم بموضوع الدراسة .

4- ساعة توقيت

## 4-2 اجراءات البحث الميدانية



ان تحقيق هدف هذه الدراسة يتطلب استخدام وسيلة علمية للتعرف على طبيعة الظاهرة المطلوب دراستها والمتمثلة بالشكاوى الخاصة بالاتحادات الرياضية المركزية ومن اجل ذلك تم استخدام مقياس تأثير ظاهرة الشكاوى على سلوك متخذي القرار) للباحث جمال محمد علي من جمهورية مصر العربية<sup>(1)</sup>.

#### 2-4-1 وصف المقياس

يتكون المقياس من خمسة ابعاد (محاور) وهي (حجم ظاهرة الشكاوى- تأثير ظاهرة الشكاوى على سلوك المديرين أسباب ظاهرة الشكاوى اثر ظاهرة الشكاوى على مستوى الرضا الوظيفي- واساليب مواجهة ظاهرة الشكاوى) . تتوزع عليها (39) سؤال موزعة على النحو الاتي لكل بعد (7-8-7-10) على التوالي وتتم الاجابة على الاسئلة بثلاث اساليب، فبعضها تكون الاجابة (بنعم) وتعطى لها درجتان و (لا) وتعطى لها درجة واحدة، وبعض الاجابات بميزان تقدير ثلاثي (نعم و احيانا و لا) وتعطى الدرجات (3-2-1) وبميزان ثلاثي اخر (موافق و موافق الى حد ما و غير موافق) وتعطى الدرجات (3-2-1) على التوالي والملحق (1) يمثل المقياس بصورته الاصلية، ويصلح المقياس للتطبيق على القادة العاملين بالمؤسسات الشبابية والرياضية من الجنسين وتم ايجاد صدقه وثباته في البيئة المصرية بقطاع الشباب والرياضة.

#### 2-4-2 صلاحية المقياس

من اجل التحقق من صلاحية استخدام المقياس لعينة هذه الدراسة بما يتناسب مع الظروف والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها لبلدان الحبيب فقد تم القيام بالاتي:  
اولاً. تم عرض المقياس بصورته الاصلية (ملحق 1) على مجموعة من الاشخاص ذوي الخبرة الذين عملوا سابقاً بإدارة الاتحادات الرياضية والمختصين وعددهم (11) ملحق (2) وطلب منهم ابداء الراي في مدى صلاحية المقياس لعينة هذه الدراسة واجراء اي تعديل او اضافة او حذف واية ملاحظات مع ابداء الراي في بدائل الاجابة لكل فقرة وعلى وفق ملاحظاتهم وآرائهم. ثم اجراء التعديلات الاتية:

\* رفع السؤالين الرابع والسادس من البعد الاول ليصبح هذا البعد يتكون من (5) فقرات  
\* البعد الرابع . استبدال كلمة (الوظيفي) بكلمة (بالعمل) ليصبح البعد (اثر ظاهرة الشكاوى على الرضا بالعمل) واستبدال كلمة (وظيفتك) بـ (مسؤوليتك) بالفقرة الثالثة وكلمة (المهني و لديك) فقرة (5).

(1) جمال محمد علي : التنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ص



\* جعل جميع بدائل الاجابة ثلاثي وتعطى الدرجات على النحو الاتي (3-2-1)

\* الفقرة العاشرة من البعد الخامس تتكون من خمسة مقترحات تم اعتباره مجالاً سادساً مكون من خمس فقرات.

\* تم تعديل الفقرات الست الاولى من البعد الخامس والفقرات الثلاث الاخيرة من البعد نفسه (اصبحت ضمن البعد السادس). وبعد اجراء التعديلات التي اقترحها الخبراء، ثم اعادة المقياس الى الخبراء انفسهم وقد وافقوا على التعديلات بنسبة (100%) اذ اصبح المقياس يتكون من (41) فقرة موزعة على ستة ابعاد (ملحق 3) .

### 5-2 تصحيح المقياس

ذكرنا ان المقياس اصبح يتكون من (41) فقرة وامام كل فقرة ثلاثة بدائل يقوم المجيب باختيار بديل واحد لكل عبارة وتعطى الدرجات (3-2-1) تاليا وبهذا فان اعلى درجة يحصل عليها الشخص هي (123) واقل درجة هي (41) والوسط الفرضي هو (82).

### 6-2 التجربة الاستطلاعية

لغرض التعرف على تعليمات الاجابة ووضوح الفقرات والوقت الذي تستغرقه الاجابة واية معوقات من اجل تلافيها عند التطبيق الرئيسي فقد تم اجراء التجربة الاستطلاعية ايام الاثنين والثلاثاء والاربعاء (14-15-16/11/2017) وتبين وضوح التعليمات والعبارات وسهولة الاجابة وان وقت الاجابة تتراوح بين (10-11) دقيقة. واجريت التجربة الاستطلاعية على (8) اشخاص من خارج عينتي الاسس العلمية والتطبيق وكما مبين في الجدول (1).

### 7-2 الاسس العلمية للمقياس

للتحقق احصائياً من صلاحية فقرات المقياس ومدى ملائمتها لقيمة هذه الدراسة فقد تم ايجاد صدق المقياس وثباته عن طريق تطبيقه على (32) شخصاً من اعضاء الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية التي شملتها الدراسة وكالاتي:

1-7-2 الصدق Validity: تم استخدام نوعين من الصدق هما:

#### 1- صدق المحتوى Content Validity

يعرفه محمد ربيع انه مدى قدرة المقياس على قياس المكونات المختلفة للجانب المطلوب قياسه. (1) وتم التأكد من توافر هذا الصدق عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين كما مر ذكره انفاً وموافقتهم بنسبة (100%)

#### 2- الاتساق الداخلي (علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس)

(1) محمد ربيع شحاتة: قياس الشخصية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 135



ويطلق على هذه العلاقة اسم معامل الاتساق الداخلي للفقرات، وهو احد انواع الصدق الذي يتم عن طريقه التحقق فيما اذا كانت الفقرات تتصف بالتجانس في قياس الصفة المطلوب قياسها واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون للتعرف على علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس وذلك بالاستناد على اجابات العينة البالغة (32) شخصاً وبينت النتائج ان جميع الفقرات لها دلالة معنوية عند مستوى الخطأ (0.05) ومستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان الفقرات صادقة في قياس ما وصفت من اجلها والجدول (2) يبين تفاصيل ذلك.

**الجدول (2)**  
يبين درجة ارتباط عبارات المقياس بالدرجة الكلية  
باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون

رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية الحقيقية	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية الحقيقية	مستوى الدلالة
1.	0.516	0.000	معنوي	20	0.419	0.000	معنوي
2.	0.0554	0.000	معنوي	21	0.531	0.000	معنوي
3.	0.611	0.000	معنوي	22	0.613	0.000	معنوي
4.	0.726	0.000	معنوي	23	0.656	0.000	معنوي
5.	0.485	0.000	معنوي	24	0.573	0.000	معنوي
6.	0.522	0.000	معنوي	25	0.704	0.000	معنوي
7.	0.469	0.000	معنوي	26	0.677	0.000	معنوي
8.	0.471	0.000	معنوي	27	0.659	0.000	معنوي
9.	0.589	0.000	معنوي	28	0.477	0.000	معنوي
10.	0.606	0.000	معنوي	29	0.497	0.000	معنوي
11.	0.563	0.000	معنوي	30	0.642	0.000	معنوي
12.	0.496	0.000	معنوي	31	0.629	0.000	معنوي
13.	0.660	0.000	معنوي	32	0.544	0.000	معنوي
14.	0.671	0.000	معنوي	33	0.539	0.000	معنوي
15.	0.512	0.000	معنوي	34	0.711	0.000	معنوي
16.	0.549	0.000	معنوي	35	0.733	0.000	معنوي
17.	0.477	0.000	معنوي	36	0.664	0.000	معنوي
18.	0.719	0.000	معنوي	37	0.639	0.000	معنوي
19.	0.746	0.000	معنوي	38	0.588	0.000	معنوي

معنوي  $\geq$  عند درجة حرية (36)

2-7-2 الثبات Reliability تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتي التجزئة النصفية والفاكرونباخ.

#### 1- التجزئة النصفية

وتتلخص هذه الطريقة بتجزئة فقرات المقياس الى قسمين متكافئين يتضمن القسم الاول الفقرات الفردية والثاني الفقرات الزوجية وجمع علامات كل قسم ثم احتساب معامل الارتباط بين القسمين





باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وهذا ما تم القيام به، اذ تبين ان قيمة معامل الارتباط بين مجموع الفقرات الفردية ومجموع الفقرات الزوجية بلغ (0.881) وذلك بالاعتماد على اجابات العينة البالغة (32) شخصاً ومن خلال الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ان احتساب معامل الارتباط بهذه الطريقة يعطينا معامل ثبات نصف المقياس مما يتطلب تعديله لاحتساب معامل ثبات المقياس ككل،<sup>(1)</sup> لذا تم استخدام معادلة ارتباط سبيرمان براون وذلك لتصحيح معامل الثبات وتبين بعد التصحيح ان قيمة معامل الثبات للمقياس بالكامل بلغ (0.903) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهو معامل ثبات عالي المقياس.

2- معامل الفاكرونباخ تعد طريقة معامل الفاكرونباخ من طرائق الثبات الواسعة الاستخدام وتعتمد على اتساق اداء الافراد من فقرة لأخرى<sup>(2)</sup> ومن خلال هذه الطريقة تم استخراج ثبات المقياس لإجابات عينة الاسس العلمية البالغة (32) استمارة وتبين ان قيمة معامل الثبات بلغت (0.916) وهي قيمة عالية الثبات.

## 2-8 المقياس بصورته النهائية

بعد الاجراءات التي تم ذكرها اصبح المقياس يتكون من (41) فقرة (ملحق 3) موزعة على ستة ابعاد وكالاتي: (البعد الاول 5 فقرات) (البعد الثاني 8 فقرات) (البعد الثالث 7 فقرات) (البعد الرابع 7 فقرات) (البعد الخامس 9 فقرات) (والبعد السادس 5 فقرات) وكما مبين في الجدول (3)

### الجدول (3)

يبين توزيع فقرات المقياس وفق كل بعد

الفقرات	الابعاد	ت
5-1	حجم ظاهرة الشكاوى	1
13-6	تأثير ظاهرة الشكاوى على سلوك العاملين	2
20-14	هل ترى ان الاسباب الاتية مصدر للشكاوى	3
27-21	اثر ظاهرة الشكاوى على الرضا بالعمل	4
36-28	اساليب مواجهة ظاهرة الشكاوى	5
41-37	مقترحات مواجهة ظاهرة الشكاوى	6

2-9 **تطبيق المقياس:** تم تطبيق المقياس على عينة التطبيق البالغة (69) شخصاً يمثلون (16) اتحاد رياضي مركزي (الجدول 1) للمدة من يوم الاربعاء 12/6 لغاية يوم الخميس 2017/12/28.

<sup>(1)</sup> Gulford, J.P & Bernjamin, F: Fundamntalstatistice in psychology and education, 6th, new York, M Graw, Hill, 1987, P. 426.

<sup>(2)</sup> روبرت ثورندايك واليزابيث هيجت: المقياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة عبد الله الكيلاني وعبد الرحمن عدس، ط4، مركز الكتب الاردني، 1989، ص 79.



## 10-2 الوسائل الاحصائية.

تمت عن طريق الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث استخدمت فيه المعالم الاحصائية موضوعة البحث .

## الفصل الثالث

## 3- عرض النتائج ومناقشتها

## 1-3 عرض المؤشرات الاحصائية لأبعاد المقياس ومناقشتها

على وفق اجابات عينة التطبيق البالغة (69) شخصاً تم ايجاد المؤشرات الاحصائية الاتية والتي يبينها الجدول (4).

## الجدول (4)

يبين الاوساط الحسابية والوسيط والانحرافات المعيارية والالتواء لأبعاد القياس

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الوسيط	ع	الالتواء
1.	حجم ظاهرة الشكاوى	11.07	15	4.23	2.32
2.	تاثير ظاهرة الشكاوى على سلوك العاملين	16.47	15	2.12	2.08
3.	مدى ادراك المديرين لاسباب ظاهرة الشكاوى	11.05	9	2.94	2.09
4.	اثر ظاهرة الشكاوى على مستوى الرضا الوظيفي	15.41	12	6.08	1.50
5.	اساليب مواجهة ظاهرة الشكاوى	18.28	17	2.80	1.37
6.	الاسلوب الذي تقترحه لمواجهة ظاهرة الشكاوى	11.57	10	3.67	1.28

تبين النتائج في اعلاه ان الاوساط الحسابية لأبعاد المقياس تراوحت بين (11.05) كأدنى وسط للبعد الثالث و (18.28) كأعلى وسط للبعد الخامس، وبلغت قيم الوسيط بين (9) و (17) للبعدين الثالث والخامس على التوالي، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (2.12) للبعد الثاني و (6.08) للبعد الرابع

اما قيم الالتواء فتراوحت بين (1.28) للبعد السادس كأدنى قيمة و (2.32) للبعد الاول كأدنى قيمة. والنتائج الاتية الذكر تبين ان افراد العينة يتوزعون بصورة طبيعية، اي انهم يتوزعون اعتدالياً اذ كانت قيم الالتواء محصورة بين  $(\pm 3)$ .

## 2-3 عرض تكرارات اجابات عينة التطبيق ودرجاتها ومناقشتها

على وفق الاستجابات الملاحظة لعينة التطبيق على جميع فقرات مقياس هذا البحث فقد تم توزيع هذه التكرارات على كل فقرة مع اعطاء درجاتها على وفق ميزان بدائل الاجابة الثلاثي وكما في

## الجدول (5)

الجدول (5)

يبين عدد التكرارات ودرجاتها ضمن كل بعد لأبعاد المقياس

ميزان اعطاء الدرجات						الابعاد والفقرات البعد الاول : حجم ظاهرة الشكوى	ت
1		2		3			
الدرجة	التكرار	الدرجة	التكرار	الدرجة	التكرار		
9	9	20	10	165	55	هل تتعرض هيبتكم للشكاوى؟	1
30	30	42	21	54	18	ما هي نوعية الشكوى التي تتلقاها هيبتكم (شفهية وكتابية- كتابية- شفهية)	2
11	11	66	33	75	25	هل ترى ان اعداد الشكوى التي تتلقاها هيبتكم؟	3
2	2	70	35	96	32	هل الشكوى تزداد بعد اتخاذ قرارات العقوبات؟	4
37	37	38	19	36	3	هل الشكوى تزداد بعد تنظيم الاعمال الناجحة؟	5
البعد الثاني: تأثير الشكوى في سلوك العاملين							
5	5	44	20	132	44	الشكوى المتوقعة تؤدي الى تحري الدقة بشكل اكبر قبل اتخاذ اي قرار	1
26	26	42	21	66	22	الشكوى المتوقعة تسبب في تاجيل اصدار بعض القرارات	2
22	22	44	22	75	25	الشكوى المتوقعة تؤدي الى التردد في اصدار القرارات	3
23	23	38	19	81	27	الشكوى المتوقعة تؤدي الى عدم حسم بعض القرارات واللجوء الى حل وسط	4
27	27	50	25	51	17	الشكوى المتوقعة تؤدي الى عدم الاعلان عن القرار واخفائه	5
34	34	34	17	54	18	الشكوى المتوقعة تؤدي الى تفويض اتخاذ القرار الى الاخرين	6
15	15	36	18	108	36	الشكوى المتوقعة تؤدي الى الاصرار على اتخاذ القرار	7
26	26	42	21	66	22	الاجتهاد الى اقناع المتائر بالقرار تفادياً للشكوى	8
البعد الثالث: هل ترى ان الاسباب الاتية مصدر للشكوى							
46	46	42	21	6	2	عدم مراعاة القوانين واللوائح بشكل دقيق عند اتخاذ القرار	1
47	47	38	19	9	3	وجود عيوب في القوانين واللوائح وعدم اقتناع الشاكي بها.	2
13	13	36	18	114	38	عدم الدراسة الكافية للقرارات قبل اصدارها.	3
56	56	18	9	12	4	عدم تناسب القوانين مع العصر الحالي	4
39	39	42	21	27	9	عدم قدرة متخذ القرار على اقناع الاخرين بأهمية وضرورة القرار	5
36	36	38	19	42	14	الحقد من جانب الشاكي على متخذ القرار	6
44	44	34	17	24	8	تصفية الحسابات القديمة من جانب الشاكي	7
البعد الرابع: اثر ظاهرة الشكاوى على الرضا بالعمل							
14	14	34	17	114	38	هل تعتقد ان الشكوى يمكن ان تسيء الى سمعة من تقدم	1

24	24	36	18	81	27	هل تفضل العمل باحد الادارات التي لا تتعامل مع الجماهير	2
34	34	40	20	45	15	هل تفضل العمل في مثل مسؤوليتك بكل ما لها من مزايا ولكنها اقل تعرضاً للشكوى؟	3
15	15	36	18	108	36	هل تؤثر الشكوى على الروح المعنوية لانجاز الاعمال؟	4
15	15	38	19	105	35	هل تؤثر الشكوى على مستوى الطموح لديك؟	5
15	15	32	16	114	38	هل الشكوى تجعل مناخ العمل غير مناسب للانجاز؟	6
38	19	26	13	11	37	هل تؤثر الشكوى على الوقت المحدد للانجاز؟	7
البعد الخامس: اساليب مواجهة ظاهرة الشكوى							
40	40	50	25	12	4	افضل تأجيل اصدار القرار لمواجهة الشكوى	1
	39		27		3	افضل تجنب اصدار القرار لمواجهة الشكوى	2
11	11	42	21	111	37	افضل اصدار القرار مهما كانت النتائج لمواجهة الشكوى	3
	25		21		23	افضل تأجيل تحقيق القرار لمواجهة الشكوى	4
8	8	40	20	123	41	افضل شرح وتفسير القرار لمواجهة الشكوى	5
17	17	36	18	102	34	افضل تبرير القرار لمواجهة الشكوى	6
	نادرا		احيانا		دائماً	هل يساندك الرؤساء في مواجهة الشكوى التي تقدم ضد ما تتخذ من قرارات؟	7
7	7	34	17	135	45	هل تساند مرفوسيك في مواجهة الشكوى التي تقدم ضدهم؟	8
42	42	30	15	36	12	الاجراءات القانونية الحالية ترد اعتبار المشكو في حقه حالة الشكوى الكيدية لردع مقدمي الشكوى.	9
البعد السادس: مقترحات مواجهة ظاهرة الشكوى							
-	-	44	22	141	47	ضرورة تولى القضاء مسؤولية اقامت الدعوى ضد كل من يقدم شكوى غير حقيقية كعلاج للمشكلة.	1
11	11	38	19	117	39	ضرورة تولى الشؤون القانونية في اللجنة الاولمبية مسؤولية النظر في الشكوى غير كعلاج للمشكلة.	2
اهمال الشكوى تماماً							
9	9	50	25	105	35	التحقيق مع المشكو في حقه	4
9	9	22	11	147	49	التحقيق مع الشاكي والمشكو في حقه	5

### 3-3 عرض الاوساط الحسابية والنسب المئوية لابعاد المقياس والمقياس ككل بالنسبة للنهاية

#### العظمى ومناقشتها.

للتعرف على حجم ظاهرة الشكوى لابعاد المقياس الستة و فقرات المقياس الكلية البالغة (41) فقرة لعينة البحث البالغة (69) شخصاً فقد تم ايجاد النسب المئوية للاوساط الحسابية بالنسبة للنهاية العظمى لكل بعد وللمقياس ككل، وكما مبين في الجدول (6) .



## جدول (6)

يبين الاوساط الحسابية ونسبها المئوية لابعاد ظاهرة الشكوى والظاهرة ككل بالنسبة للنهاية العظمى

الترتيب	النسبة المئوية	النهاية العظمى	الوسيط	الابعاد	ت
2	%73.8	15	11.07	حجم ظاهرة الشكوى	1
4	%68.62	24	16.47	تأثير ظاهرة الشكوى على سلوك العاملين	2
6	%52.61	21	11.05	هل ترى ان الاسباب الاتية مصدر للشكوى	3
3	%73.38	21	15.41	تأثير ظاهرة الشكوى على الرضا بالعمل	4
5	%67.70	27	18.28	اساليب مواجهة ظاهرة الشكوى	5
1	%77.13	15	11.57	مقترحات مواجهة ظاهرة الشكوى	6
-	%65.42	123	80.47	الكلية	

تبين اجابات افراد عينة التطبيق (التجربة الرئيسة) وعددهم (69) شخصاً على عموم فقرات المقياس مع الدرجات التي حصلت عليها كل فقرة على وفق عدد تكراراتها والمبينة في الجدول اعلاه ان اعلى تكرار بين جميع الفقرات كان للفقرة (1) ضمن البعد الاول الخاص بحجم ظاهرة الشكوى (هل تتعرض هيئتكم الرياضية للشكوى بـ(55) تكرار وبمجموع درجات بلغت (165) تليها الفقرة (5) ضمن البعد السادس الخاص بالمقترحات لمواجهة ظاهرة الشكوى وهي (التحقق مع المشكلة في حقه) بـ(147) درجة، فيما جاءت الفقرة (1) ضمن البعد السادس نفسه والفقرة هي (ضرورة تولي القضاء مسؤولية اقامت الدعوى ضد كل من يقدم الشكوى غير حقيقية كعلاج للمشكلة) بـ(47) تكرار و (141) درجة. فيما كانت اقل الفقرات تكراراً ودرجة هي: الفقرة (4) من البعد الاول (2) تكرار و 2 درجة) وبعدها الفقرة (1) من البعد الثاني (5 تكرارات و 5 درجة) ثم الفقرة (8) من البعد الخامس بسبعة تكرارات وسبعة درجات.

مما تقدم يتبين ان معظم الاتحادات الرياضية المركزية يرون ان اتحاداتهم تتعرض الى كم كبير من الشكوى بـ(55) تكرار من مجموع 69 شخصاً وبنسبة مئوية مقدارها (79.71%) وهي نسبة عالية جداً تؤثر حجم الشكوى الكبيرة التي تواجهها الاتحادات وبالتالي حجم الجهود والوقت والعمل الذي يبذله اعضاء الاتحادات لمواجهة هذه الظاهرة مما يؤثر على مستوى العطاء المطلوب منهم باتجاه تحقيق التطور الرياضي المطلوب، كما بينت النتائج رغبة العينة بأجراء التحقيق مع الشخص المشكو في حقه بـ(49) تكرار، اي بنسبة مئوية مقدارها (71.01%) وهو مؤشر على ثقة الاعضاء بأنفسهم، كما بينت النتائج رغبتهم الكبيرة بتولي القضاء مسؤولية ردع الشكوى غير الحقيقية مما يدل على ما جاء انفاً اي الثقة بالنفس وعلى ضرورة تحقيق العدالة وايمانهم ان عدم الحزم والحسم يعد عاملاً مهماً لكثرة الشكوى.



عند النظر لنتائج الجدول (6) تبين ان قيم الاوساط الحسابية لأبعادالمقياس هي (11.07 و 16.47 و 11.05 و 15.41 و 18.28 و 11.57) على التوالي وبنسبة مئوية مقدارها (68%) و(68.62% و 52.61% و 61.66% و 67.70% و 77.13%) بالنسبة للنهاية العظمى لكل بعد وهي (15 و 24 و 21 و 21 و 27 و 15) توالياً، فيما بلغ الوسط الحسابي لمجموع فقرات المقياس (80.47) بنسبة مئوية مقدارها (65.42%) بالنسبة للنهاية العظمى ومقدارها (123).

وعلى وفق هذه النتائج فأن ترتيب درجات ظاهرة الشكاوى لكل بعد هي كالآتي: أن البعد السادس (مقترحات مواجهة ظاهرة الشكاوى)

جاء بالترتيب الاول بنسبة مئوية بلغت (77.13%) بالنسبة لدرجته العظمى البالغة (15) فيما جاء البعد الاول (حجم ظاهرة الشكاوى) بالترتيب الثاني والبعد الرابع (تأثير ظاهرة الشكاوى على الرضا بالعمل) ثالثاً والبعد الثاني (تأثير الشكاوى على سلوك العاملين) بالترتيب الرابع ، فيما جاء البعد الخامس (اساليب مواجهة ظاهرة الشكاوى) بالترتيب الخامس ، اما البعد الثالث (هل ترى ان الاسباب الاتية مصدر للشكاوى) فقد جاء بالترتيب السادس والآخر، وبالنسبة لعموم المقياس فقد بلغت النسبة المئوية لإجابات العينة (65.42%) بالنسبة للنهاية العظمى للمقياس البالغة (123).

ان النتائج الأنفة الذكر تشير الى الآتي:

وجود ظاهرة الشكاوى بصورة عامة لجميع ابعاد المقياس الستة بدرجات مرتفعة ومقاربة عدى البعد الثالث الخاص بأسباب مصدر الشكاوى والذي كانت اهميته النسبية (النسبة المئوية) لدرجته العظمى (52.61%) وهي في حدود المتوسط مما يعني ان الاسباب التي تؤدي الى الشكاوى والتي تضمنها هذا البعد ليست هي الأساس لوجودها باتحاداتنا الرياضية بهذا الحجم وان هنالك اسباب اخرى وراء وجود الشكاوى بهذه النسبة المرتفعة.

كما بينت النتائج ان افراد العينة قد اهتموا بالبعد الخاص بالمقترحات التي تضمنها هذه الدراسة لمواجهة ظاهرة الشكاوى (البعد السادس) اكثر من بقية الابعاد اذ جاء ترتيبه اولا بأعلى نسبة مئوية لوسطه الحسابي بالنسبة لنهايته العظمى والتي بلغت (77.13%) وهي نسبة عالية مما يؤثر الميل الواضح لأعضاء اتحاداتنا الرياضية المركزية الى تبني المقترحات التي تؤدي معالجة هذه الظاهرة والحد منها ووعيهم بتأثيراتها السلبية على مستوى عطائهم وادائهم ورغبتهم بأبعاد اتحاداتهم عن هذه الظاهرة السلبية الخطيرة.

وبالنسبة لحجم ظاهرة الشكاوى التي يمثلها البعد الاول فقد جاء ترتيبها ثانياً وبنسبة مقاربة جدا من البعد الرابع الخاص بأثر ظاهرة الشكاوى على الرضا بالعمل والذي جاء بالترتيب الثالث مما يؤثر



من وجهة نظرنا العلاقة بين ارتفاع حجم ظاهرة الشكاوى من جانب واثرها على الرضا بالعمل لعينة الدراسة من جانب اخر.

اذ بنيت اجابات العينة ان ارتفاع الشكاوى صاحبها ارتفاع بأثرها على الرضا بالعمل لديهم وهو مؤشر سلبي يؤثر بصورة كبيرة على مستوى عطاءهم ويعيق تحقيق اهداف اتحاداتهم. فالشخص في اي مجال من مجالات الحياة ومنها المجال الرياضي حينما يتعرض الى اي نوع من الضغوط في عمله فان ذلك يؤدي الى شعوره بالقلق والتأزم والتهيج الانفعالي وعدم الارتياح وصف الدافعية والنتيجة هي اهدار للوقت والطاقات وقتل المبادرات والافكار الخلاقة يضاف الى ذلك التأثيرات الخطيرة التي تتركها على المنظومة القيمية للأفراد وعلى الجوانب النفسية والصحية لهم. يذكر(توني موردين) ان تعرض الانسان لأي نوع من الضغوط ممكن اني يجعله تحت وطأة اثارها واذ طال هذا الشعور فمن الممكن ان يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والى الاصابة بالأمراض النفسية والجسدية.<sup>(1)</sup> والاتحادات الرياضية المركزية بوصفها الجهة المسؤولة عن تمثيل بلدنا في البطولات العربية والاقليمية والقارية والعالمية وان نجاح الاعضاء في هذه المسؤولية يستوجب توافر بيئة عمل سلبية ومن اهم اسس هذه البيئة ان يمتلك الاعضاء الشعور بالرضا عن العمل الذي يقومون به وما يعنيه هذا الشعور من المتعة والسعادة والاستقرار النفسي والواقعية وان النتيجة اعلاه تدلل افتقاد هذه البيئة مما ينعكس بصورة سلبية على اداء اعمالهم ومسؤولياتهم.

وبينت نتائج الجدول ايضاً وجود تأثير لظاهرة الشكاوى وعلى سلوك العاملين (البعد الثاني) والذي كان ترتيبه الرابع ويلى مباشرةً البعد الخاص بتأثيرها على رضا العاملين وبنسبة مئوية قريبة منه، وهذه النتيجة تبين اتساق اجابات افراد العينة ومنطقية النتائج اذ ان تأثير ظاهرة الشكاوى على الرضا بالعمل صاحبها تأثير على سلوك افراد العينة وهي نتيجة نراها منسجمة مع الواقع لان السلوك وكما معروف يمثل جميع التصرفات التي يقوم بها الانسان من افعال واقوال وحركات ومشاعر وهذه جميعها ترتبط بطبيعة المحيط الذي يتواجد فيه والبيئة التي يعمل فيها، فعندما يكون راضياً عن هذه البيئة فان سلوكه سيكون تعبيراً عن هذا الرضا الذي يتصف بكل ما هو جميل اما عندما يشعر بعدم الرضا فان هذا سوف يؤثر على سلوكه وهو ما بينته اجابات افراد العينة اذ اتضح ان ارتفاع ظاهرة الشكاوى صاحبها ارتفاع في مستوى تأثيرها على الرضا بالعمل وان هذا يؤدي الى التأثير على سلوكهم الذي لا بد ان يرتبط بمدى رضاهم من عدمه على العمل.

(1) توني موردين: اساسيات علم الادارة، ترجمة خالد العامري، ط1، القاهرة، دار الفاروق. ، 2008، ص 543



اجمالياً.. ان واقع الشكاوى في اتحاداتنا الرياضية المركزية يتسم بارتفاع درجته بصورة واضحة وان هذه الشكاوى تعد ظاهرة منتشرة داخل هذه الاتحادات .  
وهذه النتيجة تحقق هدف البحث الاول وتتفق مع فرضيته الاولى، فيما بينت بقيمة النتائج الاختلاف في نسب الشكاوى على وفق ابعادها مما ينسجم مع الهدف الثاني للبحث ويتوافق مع فرضيته الثانية.

#### الفصل الرابع

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### 4-1 الاستنتاجات

- 1- انتشار ظاهرة الشكاوى في الاتحادات الرياضية المركزية في اللجنة الاولمبية العراقية بصورة عامة.
- 2- للشكاوى تأثير سلبي على مستوى اداء الاعضاء الاتحادات (عينة البحث) وعلى سلوكهم ورضاهم في العمل.
- 3- ان الاسباب الواردة في هذه الدراسة التي تضمنها البعد الثالث المتعلقة بالقوانين واللوائح والقرارات التي تخص الاتحادات الرياضية (عينة البحث) ليست مبرراً لانتشار ظاهرة الشكاوى فيها.
- 4- نعتقد ان هنالك اسباب تتعلق بالمصالح الشخصية والسلوك وضعف الوعي والتنافس بين المشتكى عليه هي التي تقف وراء انتشار ظاهرة الشكاوى في اتحاداتنا الرياضية المركزية وثم التوصل لهذا الاستنتاج عن طريق الاتصال المباشر بالأعضاء عند تطبيق المقياس والملاحظات التي تكونت لدينا نتيجة ذلك.

##### 4-2 التوصيات

- 1- اعتماد هذه الدراسة والاهتمام بها كدليل علمي على وجود ظاهرة الشكاوى وانتشارها والتعامل معها كحقيقة في اتحاداتنا الرياضية المركزية من قبل الجهات ذات العلاقة بعمل الاتحادات الرياضية.
- 2- توأصلاً مع الفقرة اعلاه، من الاهمية اجراء دراسات دورية بين مدة واخرى للتعرف على مدى اتساع او إنحسار ظاهرة الشكاوى في اتحاداتنا الرياضية المركزية عن طريق تطبيق مقياس هذه الدراسة.
- 3- اجراء دراسة مشابهة خاصة لكل اتحاد على حدة للتعرف على اكثر الاتحادات الرياضية تعرضاً للشكاوى واقلها والمقارنة بينها.





- 4- اعطاء الاولوية من قبل الجهات ذات العلاقة بعمل الاتحادات الرياضية المركزية بمقترحات مواجهة ظاهرة الشكاوى التي تضمنتها هذه الدراسة (البعد السادس) كونها حظيت بتأييد اغلب افراد العينة.
- 5- قيام اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية ووسائل الاعلام المختلفة بممارسة دورها التوعوي والثقافي بمخاطر المشكلات على عمل الاتحادات الرياضية المركزية والتدخل الايجابي لحلها وعدم الانسياق وراء العواطف والعمل على عدم تضخيمها للحد من الشكاوى.
- 6- اجراء دراسة للتعرف على اسباب انتشار الشكاوى من وجهة نظر الاداريين والمدرسين والحكام والاعلام واللاعبين.

## ملحق (1)

المقياس بصورته الأصلية

اولاً: حجم ظاهرة الشكاوى:

لا	احيانا	نعم

1 هل تتعرض هيئتك الرياضية للشكاوى؟

اذا كانت الاجابة بنعم ارجو الانتقال للأسئلة التالية؟

2 ما هي نوعية الشكاوى التي تتلقاها

	شفهية وكتابية
	كتابية فقط
	شفهية فقط

كبيرة وسط قليلة

--	--	--

3 هل ترى ان اعداد الشكاوى التي تتعرض لها هيئتك

لا	احيانا	نعم

4 هل الشكاوى تزداد بعد اتخاذ قرارات العقوبات؟

5 هل الشكاوى تزداد بعد اتخاذ قرارات الترقيات والمكافآت

6 هل الشكاوى تزداد بعد تنظيم الاعمال الناجحة؟

ثانياً: تأثير الشكاوى على سلوك المديرين؟

ت	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
1-	الشكاوى المتوقعة تؤدي الى تحري الدقة بشكل اكبر قبل اتخاذ اي قرار.			
2-	الشكاوى المتوقعة تسبب في تأجيل اصدار بعض القرارات.			
3-	الشكاوى المتوقعة تؤدي الى التردد في اصدار القرارات.			



4-	الشكاوى المتوقعة تؤدي الى عدم الحسم في القرار واللجوء لحل وسط.		
5-	الشكاوى المتوقعة تؤدي الى عدم الاعلان عن القرار واخفائه.		
6-	الشكاوى المتوقعة تؤدي الى تفويض اتخاذ القرارات الى الاخرين.		
7-	الشكاوى المتوقعة تؤدي الى الاصرار على اتخاذ القرار.		
8-	الاجتهاد الى اقناع المتأثر بالقرار تفادياً للشكاوى.		

ثالثاً: هل ترى ان الاسباب الاتية مصدر للشكاوى؟

ت	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
1-	عدم مراعاة القوانين واللوائح بشكل دقيق عند اتخاذ القرار.			
2-	وجود عيوب في القوانين واللوائح وعدم اقتناع الشاكي بها.			
3-	عدم الدراسة الكافية للقرارات قبل اصدارها.			
4-	عدم تناسب القوانين مع العصر الحالي.			
5-	عدم قدرة متخذ القرار على اقناع الاخرين باهمية وضرورة القرار.			
6-	الحقد لامن جانب الشاكي على متخذ القرار			
7-	تصفية الحسابات القديمة من جانب الشاكي.			

رابعاً: أثر ظاهرة الشكاوى على الرضا الوظيفي:

ت	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
1-	هل تعتقد ان الشكاوى يمكن ان تسيء الى سمعة من تقدم ضده؟			
2-	هل تفضل العمل بأحد الادارات التي لا تتعامل مع الجماهير؟			
3-	هل تفضل نقلك الى مثل وظيفتك بكل ما لها من مزايا ولكنها اقل تعرضاً للشكاوى؟			
4-	هل تؤثر الشكاوى سلبياً على الروح المعنوية والدافع لانجاز الاعمال؟			
5-	هل تؤثر ظاهرة الشكاوى على مستوى الطموح المهني؟			
6-	هل الشكاوى تجعل مناخ العمل غير مناسب للانجاز؟			

7-	هل تؤثر ظاهرة الشكاوى على الوقت المحدد لانجاز الاعمال؟		
----	--	--	--

خامساً: اساليب مواجهة ظاهرة الشكاوى:  
فيما يلي بعض الاساليب المقترحة لمواجهة ظاهرة الشكاوى، ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيكم:

ت	الاساليب المقترحة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق
1-	تأجيل اصدار القرار.			
2-	تجنب اصدار القرار.			
3-	اصدار القرار مهما كانت النتائج.			
4-	محاولة تخفيف القرار.			
5-	شرح وتفسير القرار.			
6-	تبرير القرار.			

دائماً احياناً لا

7-	هل يساندك الرؤساء في مواجهة الكشاوى التي تقدم ضد ما تتخذ من قرارات؟			
8-	هل تساند مرؤسيك في مواجهة الشكاوى التي تقدم ضدهم؟			
9-	الاجراءات القانونية الحالية ترد اعتبار المشكلة في حقه في حالة الشكاوى الكيدية كافية لردع مقدمي الشكاوى			

10- ما هو الاسلوب الذي تقترحه لمواجهة ظاهرة الشكاوى؟

نعم احياناً لا


- ضرورة تولي القضاء مسؤولية اقامة الدعوى ضد كل من يقدم الشكاوى غير حقيقية كعلاج للمشكلة

- ضرورة تولي الشؤون القانونية باللجنة الاولمبية مسؤولية النظر في الشكاوى كعلاج للمشكلة.

- اهمال الشكاوى تماماً.

- التحقيق مع المشتكي والمشكو في حقه.

- التحقيق مع الشاكي والمشكو في حقه.



### المصادر

- (1)-جمال محمد علي : التنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ص 263-272.
- (2)-محمد ربيع شحاتة: قياس الشخصية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية ، 1994، ص 135.
- (3) - روبرت ثورن دايك واليزابيث هيجت: القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة عبد الله الكيلاني وعبد الرحمن عدس، ط4، مركز الكتب الاردني، 1989، ص 79 .
- (4)-توني موردين: اساسيات علم الادارة، ترجمة خالد العامري، ط1 ، القاهرة، دار الفاروق. ، 2008، ص 543
- (5)Gulford, J.P&Bernjamin, F :Fundamntalstatistice in psychology and education, 6th , new York, M Graw, Hill, 1987, P. 426.