



Building scale for administrative governance of sports clubs from the perspective of members of the administrative bodies of sports clubs in the Kurdistan Region - Iraq

Hozan Hamad Saleh Sadiq^{*1} , Honorable Saber Mahmoud² 

^{1,2} Ministry of Education. Kurdistan Region of Iraq.

*Corresponding author: hozanfarhadi@gmail.com

Received: 08-07-2025

Publication: 28-10-2025

Abstract

The research aims to identify the level of application of administrative governance of sports clubs in the Kurdistan Region of Iraq from the point of view of its members. The researchers used the descriptive approach with the survey method. The research community included the members of the administrative bodies of sports clubs in the Kurdistan Region, numbering (330) members. They were selected by the researchers using a comprehensive enumeration method, where they were divided into a pilot sample of (15) members, and a construction sample of (212) members. The application sample (103) members of the research community. The researchers used scientific foundations in constructing the study scale, where constructive validity included (discrimination ability and internal consistency) and stability on the half-split. The researchers concluded that the general administrative governance of sports clubs from the perspective of the members of the administrative bodies of sports clubs in the Kurdistan Region of Iraq was generally at a high level, while the justice and equality dimension was at an average level, indicating that justice and equality still need further strengthening and development to reach a high level in general.

Keywords: Building Scale, Administrative Governance, Sports Clubs.



بناء مقياس الحوكمة الإدارية للأندية الرياضية من وجهة النظر الأعضاء الهيئات الإدارية للأندية

الرياضية في إقليم كوردستان - العراق

هوزان حمد صالح صادق ، هونقر صابر محمود

العراق. وزارة التربية. اقليم كوردستان العراق

hozanfarhadi@gmail.com

Hunar.sabir@koyauniversity.org

تاريخ استلام البحث 2025/7/8 تاريخ نشر البحث 2025/10/28

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على المستوى التطبيق الحوكمة الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كوردستان العراق من وجهة النظر اعضائها، واستخدم البحران المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، اشتمل مجتمع البحث على الأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في اقليم كوردستان والبالغ عددهم (330) عضواً، وتم اختيارهم من قبل الباحثان بطريقة الحصر الشامل ، حيث قسمت إلى عينة التجربة الاستطلاعية (15) عضواً ، واشتملت عينة البناء (212) عضواً ، وعينة التطبيق (103) عضواً من مجتمع البحث واستخدم الباحثان الاسس العلمية في بناء مقياس الدراسة حيث اشتمل الصدق البناء على (القدرة التمييزية والاتساق الداخلي) والثبات على التجزئة النصفية واستنتج الباحثان أن الحوكمة الإدارية بشكل عام للأندية الرياضية من وجهة نظر الأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كوردستان العراق بشكل عام جاء بمستوى مرتفع، وأما البعد العدالة والمساواة جاء من مستوى المتوسط ، مما يشير إلى أن العدالة والمساواة لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير لتصل إلى المستوى المرتفع بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: بناء مقياس، الحوكمة الإدارية، الأندية الرياضية.

1-المقدمة:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط والتوجيه والإشراف على أداء موظفي الإدارة الرياضية واستغلال كافة الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعية والإدارة الرياضية هي فن تنسيق العمل والعناصر الرياضية في المؤسسات الرياضية وإدارتها، ومن أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة على مستوى أعلى، يمثل مجلس الإدارة وأعلى منصب في النادي والإدارة. المستوى الوسيط هو المستوى الذي يتعامل مع الأنشطة الإدارية، بينما المستوى الإشرافي هو المستوى الذي يشرف فيه بعض الأشخاص على أقسام مختلفة. على الرغم من أن وظائف الإدارة مهمة على جميع المستويات، إلا أن نسبة كل وظيفة قد تختلف من مستوى إلى آخر. يعتمد ذلك على النادي ومكانته وحجم الأنشطة والأهداف. في الأساس، تتمتع الإدارة بالمهارات (التقنية والبشرية والإدارية) وهذه المهارات مطلوبة بشدة على جميع مستويات الإدارة.

(المعموري والجبوري 2015، 41)

تعتبر الحوكمة من أدنى الطرق لتحقيق الأهداف الرئيسية في مختلف المؤسسات. تعتبر الأندية الرياضية حالياً من أنجح المجالات في الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وفي هذا السياق فإن إدارة الفريق الرياضي هي عملية إدارية تهدف إلى تحقيق المبادئ المسؤولة والشفافية والمساءلة والعدالة والإنصاف والمشاركة في اتخاذ القرار ووجود الأنظمة والقوانين في إدارة الفرق الرياضية ومن الجدير بالذكر أن برامج الإدارة تتأثر بالعديد من العوامل البيئية، بما في ذلك البيئة الاقتصادية والتكنولوجيا والثقافة والقانون، وذلك لأن هذه البيئات تختلف من حيث الشروط والأحكام.

جاء شعور الباحثان بوجود المشكلة من خلال ملاحظاته الميدانية ومتابعته الدقيقة لواقع الأندية الرياضية في إقليم كردستان العراق، حيث تبين أن هناك قصوراً ملحوظاً في تبني وتطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، وبشكل خاص مبادئ الحوكمة الإدارية التي تُعد من الركائز الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي وضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الكفاءة الإدارية. فقد لاحظ الباحثان أن العديد من الأندية لا تزال تعتمد على أنماط إدارية تقليدية، تفتقر إلى التنظيم المؤسسي الرشيد، وإلى اعتماد أنظمة واضحة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات ومتابعة الأداء الإداري.

من خلال تحليل البيانات المتاحة والاطلاع على الممارسات الإدارية المتبعة، تبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل العدالة والمساءلة والشفافية والمشاركة، لا يزال محدوداً أو غير ممنهج في كثير من المؤسسات الرياضية، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الإدارة ويحد من قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما لاحظ الباحثان غياب استراتيجيات واضحة لتفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر بديل

ومستدام للدخل، بالرغم من الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة، مما يشير إلى ضعف في استثمار الموارد المتاحة لدى الأندية.

ويهدف البحث الى:

1-بناء مقياس الحوكمة الإدارية للأندية الرياضية من وجهة النظر أعضائها في إقليم كردستان العراق.

2-التعرف على المستوى الحوكمة الادارية في الاندية الرياضية من وجهة النظر أعضاء الأندية في إقليم كردستان العراق.

2-إجراءات البحث:

2-1**منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب الاستكشافي لملاءمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

اختار الباحثان مجتمع البحث بالطريقة العمدية، ويتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان العراق، والتي يبلغ عددها (330) عضواً، حسب كتاب مديرية وزارة الشباب والرياضة لكل محافظات إقليم كردستان/العراق لعام (2024 -2025). وقسم المجتمع على الاقسام الاتية:
- عينة البناء:

من اهم متطلبات إعداد المقياس في البحث العلمي هو تحديد عينة الإعداد، لأن عينة الاعداد هي تلك الجزء الذي يجري الباحثان فيه الاحصائيات اللازمة مثل(التجربة الاستطلاعية الثبات، الاتساق الداخلي) ويفضل بان يكون عدد عينة اعدادا كبيرة، فكلما زاد العدد زادت مصداقية المقياس وإعطاء نتائج أدق، اذ اشتملت عينة الإعداد من أعضاء الهيئة الإدارية للأندية الرياضية وكانت عددهم (212) عضواً ويمثل نسبة 64.24% من مجتمع البحث، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الاساسية وبلغت عينة التجربة الاستطلاعية (15) عضواً ويمثل نسبة(4.54%) من مجتمع البحث ، اذا تم توزيع (212) استمارة على عينة اعداد واسترجاع (200) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وبلغت النسبة المئوية لعينة الإعداد في مجتمع البحث(60.60%).

- عينة التطبيق:

لغرض التعرف على الحوكمة الإدارية و دورها في استثمار المؤسسات الرياضية من وجهة نظر الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان العراق، تم تطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة التطبيق وتم توزيع (103) استمارة و استرجاع (90) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي من المجتمع الأصلي للبحث وبلغت النسبة المئوية لعينة التطبيق (31.21%) من المجتمع البحثي، ويشير (ميخائيل) الى أن "حجم العينة لتطبيق المقياس (عينة التطبيق) يجب ان يكون ما بين (10- 15%) كحد ادنى من حجم المجتمع الاصيل (ميخائيل 2001، 104) كما هو مبين في الجدول (1).

جدول (1) يبين توزيع المجتمع البحثي الى عينة الإعداد وعينة التطبيق ونسبة المئوية

ت	محافظة	عدد الأندية	عدد الأعضاء الهيئات الادارية	مجتمع البحث	عينة البناء	نسبة مئوية	عينة التطبيق	نسبة مئوية	التجربة الاستطلاعية
1.	اربيل	22	111	111	65	%58.55	31	%27.92	15
2.	دهوك	14	73	73	48	%65.75	25	%34.24	
3.	السليمانية	26	126	126	87	%69.04	39	%30.95	
4.	ههلمهجه	4	20	20	12	%60	8	%40	
	مجموع	66	330	330	212	%64.24	103	%31.21	%4.54

2-3 أداة البحث:

نظراً لعدم وجود أداة مقياس مناسبة لقياس الحوكمة الادارية للأندية الرياضية في إقليم الكوردستان العراق، حسب علم الباحثان، ولتحقيق لأهداف البحث تطلب بناء مقياس للحوكمة الإدارية بما يتلاءم لأعضاء الهيئة الإدارية للأندية الرياضية، إذ قام الباحثان ببناء المقياس على وفق الخطوات الآتية.

- بناء استبيان الحوكمة الإدارية:

- تحديد ابعاد الحوكمة الإدارية:

قام الباحثان بتحديد خصائص الحوكمة الإدارية من خلال الاطلاع على الأدبيات والمراجع الخاصة بهذا الموضوع ومنها (هوارى، 2022) و(حايك، 2016) و (السيد، 2024) و(صيح، 2023) (الثبتي، 2020) والتي اتفقت على وجود ستة أبعاد لحوكمة الإدارة وهي (المساءلة، المسؤولية، المشاركة في اتخاذ القرار، الأنظمة والقوانين والاستقلالية، العدالة والمساواة، الشفافية)، ونظراً لحدثة الموضوع ولقلة المصادر المتعلقة به التجأ الباحثان إلى عرض استمارة استطلاع الرأي المحكمين للتحقق من صلاحية أبعاده وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم استخراج نسبة المئوية كوسيلة لحصول على اتفاقهم حول صلاحية هذه الأبعاد ستة إذ تقاربت نسب الاتفاق عليها ما بين (85.71% ، - 100%) وكما مبين في جدول (2) كما قام بعض المحكمين بإجراء تعديلات بسيطة لكي أكثر دقة ووضوحاً.

جدول (2) يبين نسبة اتفاق الخبراء والمختصين في تحديد أبعاد الحوكمة الإدارية

ت	ابعاد المقترحة	الموافقين	الغير الموافقين	نسبة الاتفاق
1.	المساءلة	7	0	100%
2.	المسؤولية	6	1	85.71%
3.	المشاركة في اتخاذ القرار	6	1	85.71%
4.	الأنظمة والقوانين الاستقلالية	6	1	85.71%
5.	العدالة والمساواة	7	0	100%
6.	الشفافية	7	0	100%

- صياغة فقرات استبيان أبعاد الحوكمة الإدارية:

بعد تحديد أبعاد الاستبيان تطلب إعداد الصيغة الأولية له، إذ تمت صياغة عدد الفقرات على وفق ابعاد المحددة وبما يتلاءم مع طبيعة عمل مجتمع البحث، واسترشاداً بالأسس الواردة في البحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة بأبعاد البحث السابق ذكرها، إذ اشتمل الاستبيان بصيغته الأولية على (54) فقرة موزعة على ستة ابعاد كما مبين في جدول (3)، ومع مراعاة الجوانب الأساسية في صياغة الفقرة والمتمثلة بالآتي:

- 1- ألا تكون العبارة بصفة المتكلم.
- 2- ألا تكون طويلة تؤدي إلى الملل.
- 3- أن تكون قابلة لقياس متغير واحد.

4- أن تقيس الفقرة أحد أبعاد المقياس ومرتبطة معه.

(ملحم، 2012)

جدول (3) يبين توزيع أبعاد وعدد فقرات استبيان الحوكمة الإدارية (الصيغة الأولية)

ت	الحوكمة الادارية	عدد الفقرات
1.	المساءلة	9
2.	المسؤولية	11
3.	المشاركة في اتخاذ القرار	7
4.	الأنظمة والقوانين والاستقلالية	8
5.	العدالة والمساواة	9
6.	الشفافية	10
	مجموع الفقرة	54

- تحديد بدائل الاجابة على فقرات الاستبيان :

اقترح الباحثان مفتاح للإجابة مكون من خمسة بدائل وهي تمارس الفقرة من قبل أعضاء الهيئات الإدارية وهي خمسة بدائل (اتفق تماما، اتفق، اتفق نوعا ما، لا اتفق، لا اتفق أبدا) وتحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي للإجابات وتوجه الفقرات كلها نحو الايجابية كما مبين في ملحق (1).

- صدق الاستبيان

وقد تحقق الباحثان من صلاحية الاستبيان عبر انواع عدة من الصدق منها الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق المحتوى، يجب على الباحثان ان يقرر إلى أي مدى سيتم الاعتماد على الادبيات السابقة المتعلقة بمصداقية الفقرات وصحتها ومدى استخدام آراء المستشارين الذين هم خبراء في تصميم مثل هذه الفقرات.

- صدق المحتوى:

ويهدف الوصول إلى صدق المحتوى لاستبيان الحوكمة الإدارية للأندية الرياضية في إقليم الكوردستان/العراق، وعمل الباحثان على مراجعة المصادر والأدبيات العلمية والبحوث بهدف جمع المعلومات المتعلقة بأبعاد الحوكمة الإدارية وحصرها لاستخراج أبعاد التي من الممكن أن يشكل من خلالها إعداد للاستبيان هذه الأبعاد ساعدت الباحثان بدورها في رسم صورة واضحة وشاملة مكنته من هذه الأبعاد وتوظيفها في عملية صياغة الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد، ولقد مكنت هذه الخطوة الباحثان كذلك في وضع التعريف للحوكمة الإدارية ولكل أبعاد الحوكمة الإدارية.

- صدق الظاهري (صدق المحكمين):

للوصول إلى صدق المحكمين لاستبيان الحوكمة الإدارية لأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كوردستان- العراق، قام الباحثان بعرضه على سادة الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية، والقياس التقييم، والبالغ عددهم (13) خبيراً، كما هو مبين في الملحق (6) وتم توزيع الاستمارة عن طريق (غوغل فورم) لمدة (2024\12\7) ولغايتها (2024\12\21)، بهدف الحصول على آراءهم حول فقرات الاستبيان من حيث صلاحيتها ومدى ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه وللإستبيان بصورة عامة، وكذلك بيان صلاحية بدائل الاجابة المقترحة من الباحثان، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه سليمان إلى أنه يمكن حساب صدق الأداة بعرضها على عدد من الخبراء في ابعاد الذي يقيسه، فإذا اتفق الخبراء على أن الاداة يقيس السلوك الذي وضعت لقياسه فإن الباحثان يستطيع الاعتماد على حكمهم وأن اختباره صادق. (سليمان، 2010، 46)

وبعد استحصال إجابات الخبراء على الاستطلاع ومن استخدام قانون النسبة المئوية وصل الباحثان الى نسب اتفاق الخبراء على كل فقرة من فقرات الاستبيان والتي اقتربت بين (46.15% - 100%) لجميع الفقرات وكما هو مبين في الجدول (4)، وبذلك اعتمد الباحثان على حذف الفقرات التي أقل من (75%) وهو عشرين فقرة من كل ابعاد وتعديل سبع فقرات من كل ابعاد كما في الملحق (1)، وكما اجمع الخبراء على صلاحية بدائل الإجابة التي اقترحها الباحثان.

جدول (4) يبين آراء الخبراء حول نسبة الاتفاق للفقرات الاستبيان أبعاد الحوكمة الإدارية

المحاور	تسلسل الفقرات	عدد الموافقين	عدد الراضون	نسبة المئوية
المساءلة	2-1	13	0	%100
	4-7-3	12	1	%92.30
	9-8-6-5	8	5	%61.53
المسؤولية	11-6-3-1	13	0	%100
	8-5	11	2	%84.61
	10-9-7-4-2	7	6	%53.84
المشاركة في اتخاذ القرار	7-3-1	13	0	%100
	4-2	11	2	%84.61
	6-5	7	6	%53.84
أنظمة والقوانين	8-7-5-3-2-1	13	0	%100
	6-4	6	7	%46.15
العدالة والمساواة	8-7-1	13	0	%100
	9-6-4	12	1	%92.30
	5-3-2	8	5	%61.53
الشفافية	6-5-3-2-1	13	0	%100
	4	12	1	%92.30
	10-9-8-7	8	5	%61.53

- توزيع الفقرات استبيان:

قبل الشروع بتطبيق الدراسة الاستطلاعية عمل الباحثان على تنظيم الاستبيان إذ قام الباحثان بوضع الفقرات بشكل تسلسل منتظم حسب الابعاد الستة، كما مبين في الجدول (5).

جدول (5) يبين توزيع المنتظم لفقرات الاستبيان الحوكمة الإدارية

ت	الابعاد الحوكمة الإدارية	عدد فقرات	تسلسل الفقرات
1.	المساءلة	5	5-1
2.	المسؤولية	6	11-6
3.	المشاركة في اتخاذ القرار	5	16-12
4.	أنظمة والقوانين (الاستقلالية)	6	22-17
5.	العدالة والمساواة	6	28-23
6.	الشفافية	6	34-29

2-4 التجربة الاستطلاعية:

قام الباحثان بأجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ (2025/1/3) على عينة يبلغ عددهم (15) عضواً للأندية الرياضية في محافظة أربيل وهم من خارج العينة التطبيق والاعداد والذين تم اختيارهم بالأسلوب العمدي، وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو توصل الباحثان الى هذه النتيجة:

- التعرف على الصعوبات التي تواجه الباحثان عند جواب استبيانين.
- معرفة قدرة فريق العمل المساعد على انجاز مهمته بالشكل الصحيح.
- التعرف على حجم الصعوبة التي يواجهها المختبر في فهم تعليمات استبيان.
- وقد قدر الباحثان متوسط الزمن المستغرق للإجابة عن فقرات الاستبيان، إذ بلغ (9) دقيقة.

- تطبيق استبيان على عينة البناء :

بغرض استكمال عملية بناء استبيان الحوكمة الإدارية والوصول إلى صيغته النهائية، وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والوقوف على احتياجات عملية التطبيق قام الباحثان بتوزيع الاستبيان بشكله الأول على عينة الاعداد البالغة (212) عضواً من الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في محافظات إقليم كردستان/العراق إذ قام الباحثان بإرسال الرابط الاستبيان الإلكتروني عن طريق جوجل فورم عبر تطبيق، للمدة الزمنية (2025/1/12) ولغاية (2025/2/4)، وبعد حصر الاجابات في الاستبيان الإلكتروني حصل الباحثان على (200) إجابة من مجموعة الاستبيانات التي تم إرسالها وبعد تفرغ الاجابات وجمع البيانات اتجه الباحثان لاستخراج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وكذلك استخراج الباحثان معامل الثبات للاستبيان.

- صدق بناء المقياس الحوكمة الإدارية:

تم الكشف عن صدق البناء باستخدام طريقتين: الأولى- بإيجاد صدق المفردة عن طريق حساب قوة التمييز للفقرات (discrimination power for items)، إذ يتم إيجاد خاصية التمييز لكل فقرة باستخدام أسلوب المجموعتين المتضادتين (Extreme Groups)، والطريقة الثانية -عن طريق إيجاد قوة الارتباط بين العبارات لقياس السمة التي تدعى بالاتساق الداخلي (Internal consistency)، إذ تعد هذه الطرائق مؤشرات إحصائية لصدق البناء، وفي أدناه وصف لأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

- القوة التمييزية لفقرات المقياس:

لاستخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس أستخدم الباحثان أسلوب المجموعتين المتطرفتين على استمارات عينة البناء التي حصل عليها، إذ أن من خصائص الفقرة الجيدة هي الفقرة على التمييز بين فئة العليا والفئة الدنيا، بمعنى أن ينسجم تمييز الفترة مع تمييز الاختبار بأكمله. وقد اجري الباحثان حساب القوة التمييزية للفقرات وفق الخطوات الاتي:

1-وضع درجة لكل بديل إجابة امام كل فقرة من فقرات المقياس، وحسب المقياس الخماسي المعد وبذلك تم استخراج الدرجة الكلية لكل استمارة مجيب من استمارات عين البناء والبالغة (200) استمارة.

2-ترتيب الاستمارات على أساس المجموع الكلي تنازلياً.

3- تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بواقع (27%) ولكل منها إذ يشار إلى أن أسلوب استخدام نسبة (27%) من الدرجات للمجموعتين العليا والدنيا يقدم أفضل نسبة تحصل المجموعتين من خلالهما على أفضل صورة من حيث الحجم والتباين وبذلك بلغ عدد الاستثمارات كل مجموعة من المجموعتين العليا والدنيا (54) استمارة.

4- تم إيجاد قيم التائية بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول (6) وكان جميع الفقرات قد ميزت بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، إذا اغتربت فيها التائية المحتسبة بين (7.484 - 23.596) وبلغ مستوى الدلالة أصغر من (0,05) مما يعني الأبقاء على هذه الفقرات بصورة مبدئية لحين إكمال الإجراءات المتبقية.

- الاتساق الداخلي:

تم استخراج قيم الارتباط على استمارات عينة البناء المستلمة والبالغة (200) والمتضمنة (34) فقرة. وكانت كافة الفقرات مقياس الحوكمة الإدارية قد حصلت على معاملات ارتباط معنوية بين قيمتها والدرجة الكلية للبعد وللمقياس، إذ اقترب قيم ارتباطها مع درجة الكلية للمقياس ما بين (0.763** الى 0.307**) وبلغ مستوى الدلالة (Sig) للفقرات مع درجة البعد أصغر من (0.001) كما بلغ مستوى الدلالة (Sig) للفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (0.000) مما يتوجب إبقاء هذه الفقرات.

- الثبات المقياس:

استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفاكرونباخ للتحقق من توفر الثبات في المقياس على استمارات عينة البناء البالغة (200) استمارة والمتضمنة (34) فقرة في كل استمارة.

- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخراج معامل الارتباط بين إجابات النصفين الأول والقاني للمقياس والمحدد إلكترونياً وفق نظام (SPSS) وبلغ (0.83) والذي عولج من خلال معادلتى جيتمان وسييرمان براون لاستكمال إجراءات استخراج الثبات للمقياس بشكل كلي بلغ على أثرهما (0.90) على حد سواء. بلغ معامل الفاكرونباخ (0.90)، ويتضح من قيمة الثبات المستخرجة وفق دريقتي التجزئة النصفية ومعامل الفاكرونباخ تتمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

- وصف المقياس لحوكمة الإدارية بصيغته النهائية:

يتكون مقياس من (34) فقرة موزعة على ستة ابعاد بواقع (5) فقرات لمساءلة و(6) فقرات لمسؤولية و(5) فقرات لمشاركة في اتخاذ القرار و(6) فقرات الأنظمة والقوانين استقلالية و(6) فقرات العدالة والمساواة و(6) فقرات لشفافية وتم صياغة جميع الفقرات بصورة إيجابية، وتعطي الدرجات (1-5) مرتبة تنازليا على ميزان الاستجابة المتدرج (اتفق تماما، أتعق، أتعق نوعا ما، لا أتعق، لا أتعق اطلاقا)، وبذلك تكون القيمة العليا والأدنى للمقياس (170-34) درجة.

2-5 التطبيق النهائي:

بعد أن تم الانتهاء من بناء مقياس الدراسة تم تطبيقها على عينة التطبيق النهائية والبالغة (200) من الأعضاء الهيئة الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان العراق للمدة من 2025/1/12 لغاية 2025/3/10، وذلك بعد اكتمال كافة المستلزمات والمتطلبات وسيحاول الباحثان عرض نتائجه وفق ما تطلبه اهداف البحث.

2-6 الوسائل الاحصائية: استخدم الباحثان الحقيبة الاحصائية SPSS.

3-1 عرض نتائج الهدف الأول:

ينص الهدف الأول على: بناء مقياس حوكمة الادارية للأندية الرياضية من وجهة نظر أعضائها في إقليم كردستان العراق.

3-2 عرض نتائج الهدف الثاني:

يتمثل الهدف الثالث في معرفة مستوى الحوكمة الادارية الرياضية للأندية الرياضية من وجهة نظر أعضائها في إقليم كردستان العراق. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان المعد لهذا الغرض حيث شمل التحليل دراسة مستوى الأبعاد المختلفة.

3-3 عرض النتائج ومناقشتها لمقياس مستوى الحوكمة الادارية الرياضية:

جدول (6) يبين المعالم الاحصائية لاستبيان الحوكمة الإدارية

تسلسل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المساءلة	3.77142	0.944	2	مرتفع
2	المسؤولية	3.7904	1.0439	1	مرتفع
3	المشاركة في اتخاذ القرار	3.60002	0.97782	4	مرتفع
4	الانظمة والقوانين والاستقلالية	3.6857	1.07844	3	مرتفع
5	العدالة والمساواة	3.2047	1.2563	6	متوسط
6	الشفافية	3.5762	1.0450	5	مرتفع
	أدرجة الكلية للأبعاد	3.60474	1.05757		مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن مستوى الحوكمة الإدارية لدى الأندية الرياضية في إقليم كردستان العراق كان أكثرهم مرتفعاً ما عده بعد العدالة والمساواة جاء بمستوى المتوسط إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير لتصل إلى المستوى المرتفع، وقد بلغ المتوسط الكلي (3.60474) وأن درجة توافر الحوكمة الإدارية في الأندية الرياضية كانت مرتفعة بشكل عام، وفق تصنيف مقياس ليكرت الخماسي، بشكل عام.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود أطر تنظيمية وإدارية تضع معايير واضحة لمساءلة العاملين وإلى تنفيذ مراجعات دورية للأداء الفني والإداري مما يعزز من فعالية الإدارة ويحقق الرقابة الداخلية المطلوبة كما أن وجود آليات واضحة لمعالجة الشكاوى والمخالفات أسهم في رفع هذا المستوى.

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه (الخطيب 2021) ، في دراسته حول تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية، حيث أكد أن الالتزام بمبادئ الحوكمة، خاصة تلك المتعلقة بالمساءلة الإدارية يؤدي إلى تحسين الشفافية داخل المؤسسات الرياضية مما يساهم في تعزيز العدالة بين جميع العاملين وضمان تنفيذ القرارات بشكل أكثر نزاهة وكفاءة، كما أن وجود مراجعات دورية دقيقة يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وتقليل نسبة الأخطاء التنظيمية، مما يجعل المؤسسات الرياضية أكثر استقرارًا وتماسكًا.

وأما بعد المسؤولية كانت بمستوى مرتفع بشكل عام وترجع هذه النتائج الإيجابية إلى أن وضوح المسؤوليات يساهم في تحسين الأداء العام، وتجنب الازدواجية والصراعات الإدارية كما يؤدي إلى دعم البيئة الشفافة داخل النادي مما ينعكس إيجابًا على رضا الأعضاء والموظفين. ويرى (الهام، 2020). في دراسته أن مشاركة العاملين وصياغة مسؤولياتهم بوضوح تعتبر من أهم مبادئ الإدارة الرشيدة لأنها تؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والثقة والدافعية العالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأندية الرياضية.

وبنسبة بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان بمستوى مرتفعًا بشكل عام، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الثقافة الإدارية السائدة في الأندية الرياضية أصبحت أكثر وعيًا بأهمية تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار باعتبار أن ذلك يساهم في تحسين جودة القرارات وزيادة الرضا التنظيمي لدى الأعضاء والعاملين إضافة إلى تنمية روح الفريق وتحفيز الإبداع الجماعي. وكما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما ذهب إليه (السيد 2021) الذي أشار إلى أن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وصنع القرارات تساهم بفاعلية في رفع مستويات الانسجام الوظيفي وتعزز بيئة العمل التعاونية داخل المؤسسات الرياضية وقد أوضح أن مثل هذا النمط الإداري يساهم في تقوية العلاقات المهنية ويزيد من الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي ككل.

(السيد، 2021، 102)

وفي بعد الأنظمة والقوانين جاء بمستوى المتوسط بشكل عام في الأندية الرياضية. ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن الأندية الرياضية تولي اهتمامًا أكبر لمكافحة الفساد بسبب تأثير ذلك المباشر على سمعتها ونزاهتها لكن في المقابل فإن القوانين والسياسات التي لا تتم مراجعتها بانتظام قد تصبح عائقًا أمام الاستقلالية الفعالة للأندية هذا يتطلب تطوير آليات أكثر فعالية لمراجعة الأنظمة والسياسات لضمان تحديثها بما يتناسب مع التحديات الجديدة التي تواجه الأندية الرياضية في هذا الصدد يُلاحظ أن الأندية التي تقوم بتحديث سياساتها بشكل دوري تميل إلى تحقيق نتائج أكثر فاعلية في إدارة العمليات الرياضية والإدارية. يدعم هذا الرأي ما ذكره (Sharma. Pankaj 2019) في دراسته حول حوكمة الأندية الرياضية حيث أشار إلى أن الأندية التي تلتزم بمراجعة مستمرة لسياساتها وقوانينها تعزز استقلاليتها، مما يساهم في تقوية أداء

الأندية على المدى الطويل كما أضاف أن مكافحة الفساد ليست كافية وحدها لضمان الحوكمة الجيدة، بل يجب أن ترافقها آليات فعالة للمراجعة الدورية وتحديث الأنظمة.

(Sharma. Pankaj. 2019. p. 147)

وفي السياق ذاته، أشار Taylor. Andrew (2020) إلى أن تحديث الأنظمة والقوانين بانتظام أمر حيوي للحفاظ على استقلالية الأندية الرياضية وضمان شفافيتها خاصة في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الرياضية والتحديات التي تواجه الأندية في مختلف المجالات

وبالنسبة لبعء الرابع العدالة والمساواة جاء بمستوى المتوسط بشكل عام لهذا البعد، وترجع هذه النتائج إلى أن الأندية قد تواجه تحديات كبيرة في تحقيق العدالة والمساواة في توزيع الموارد المالية، مما يعكس ضعفاً في سياسات الحوكمة المتبعة وبذلك ينبغي للأندية أن تعيد النظر في أساليب توزيع الموارد المالية بين الفرق وتعمل على تضمين ممارسات الحوكمة الجيدة التي تضمن الشفافية والعدالة بين جميع الأعضاء هذه الملاحظات تتوافق مع ما أشار إليه (Smith. James 2019) في دراسته حول الحوكمة في الأندية الرياضية حيث أكد على ضرورة تعزيز الشفافية في عملية توزيع الموارد لتحقيق العدالة والحد من الفوارق بين الفرق الرياضية

(Smith. James. 2019. p. 142)

المصادر

- المعموري، سلام حنتوش والجبوري، علي عبد العظيم (2015): الادارة الرياضية بين النظرية والتطبيق، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الصفحة 4، طبع الاولي، بغداد.
- يونس، طارق شريف (2024): الحوكمة ومعاييرها الرئيسية في الاندية الرياضية، مجلة الطموح ومبدعة الالكترونية.
- العنبلي، حمادة عيد نوار (2019): دور الحوكمة في تفعيل اليات الاستثمار بالمؤسسات الرياضية، مجلة التطبيقات علوم الرياضة، مجلد5، عدد102
- بدوي، عصام (2004): موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي، ص 414، القاهرة
- الزعبي، زيدون وآخرون (2025): واقع الحوكمة في سوريا ما قبل 8 كانون الاول 2024، مؤسسة لوغاريت، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية.
- ملحم، سامي محمد (2012): القياس والتقييم في التربية وعلم النفس: (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الاردن).
- مخائيل، امطانيوس(2001): القياس والتقييم في التربية الحديثة: (مطبعة نفحة إخوان، دمشق، سوريا).
- سليمان، سناء محمد (2010): أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط 1: (عالم الكتب القاهرة).
- الخطيب هناء عمران علي (2021): مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام الله والبيرة، جامعة القدس.
- إلهام، باسي (2020)، الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية. مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد3، عدد2
- السيد، عبد الرحمن حسن. (2021). الإدارة الرياضية الحديثة- مفاهيم ونماذج تطبيقية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- Sharma. Pankaj. (2019). *Sports Governance: Challenges and Best Practices*. New York: Springer. p. 147.
- Taylor. Andrew. (2020). *Sport Management and Governance: Global Perspectives*. London: Routledge. p. 88.
- Smith. James. (2019). *Sports Governance and Equity in Resource Distribution*. London: Routledge. p. 142.

ملحق (1) يوضح الصورة النهائية للاستمارة استبيان الحكومة الإدارية

ت	الفقرات	أُتفق تماماً	أُتفق نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق مطلقاً
1	وجود آلية محددة للمساءلة داخل النادي.				
2	يتم إجراء مراجعات دورية للأداء الإداري والفني في النادي الرياضي.				
3	إدارة النادي يحاسب العاملین من مختلف المستويات الإدارية.				
4	تعزیز المشاركة والمساءلة يساهم في رفع مستوى النادي الرياضي.				
5	توجد آليات واضحة لمعالجة الشكاوى والمخالفات من قبل الأعضاء والعاملين.				
6	يمنح رئيس النادي بتفويض السلطة لأعضاء الهيئة الإدارية لأداء أعمالهم.				
7	يقوم رئيس النادي بإشراك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة.				
8	يقوم رئيس النادي بمتابعة تقارير أداء العاملين.				
9	المسؤوليات الإدارية داخل النادي الرياضي واضحة لجميع الأطراف.				
10	يراعي النادي مبادئ البيئة والتنمية المستدامة عند تنظيم فعالياته.				
11	إعداد تقارير مالية شفافة ودقيقة للنادي بشكل دوري.				
12	يسمح رئيس النادي الرياضي بمشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات.				
13	تقوم إدارة النادي بتوجيه المعلومات للعاملين من خلال قنوات الاتصال.				
14	يسمح النمط الإداري في النادي الرياضي بتطبيق مبدأ المشاركة.				
15	يتقبل النادي اقتراحات الأعضاء والمشجعين ويعمل على تطبيقها.				
16	يتم تحديد الأهداف المستقبلية للنادي من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه.				

					توجد قوانين داخل النادي بما يتعلق بالانضباط والمخالفات الرياضية.	17
					توجد تقييمات دورية للنادي لضمان الأمتثال للقوانين الرياضية.	18
					توجد حرية للنادي في اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن التدخل الخارجي	19
					يتم مراجعة السياسات والقوانين الرياضية باستمرار	20
					توجد تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أداء مهامهم	21
					يلزم النادي بتطبيق مكافحة الفساد أو التلاعب في المنافسات الرياضية	22
					وجود تعامل عادل لجميع العاملين في النادي الرياضي	23
					يوجد معاملة عادلة مع جميع الأنشطة الرياضية داخل النادي	24
					يؤثر السياسات المتعلقة بالعدالة والمساواة على فرص التطوير والتقدم	25
					توجد شفافية في الأندية لتوزيع الموارد المالية لضمان العدالة بين جميع الفرق	26
					تسعى إدارة النادي الى مكافأة العاملين المتميزين بشكل عادل	27
					يمكن العضوية في النادي للجميع وفقاً للقوانين دون تمييز	28
					يقوم النادي بنشر التقارير سنوية توضح الأداء المالي والأدري	29
					هناك وضوح في عمليات اتخاذ القرار داخل النادي الرياضي	31
					ينشر النادي الفعاليات والأنشطة التي يقوم بها عبر وسائل الإعلام	31
					يعلن النادي الرياضي خطته الحالية والمستقبلية للعاملين	32
					تتم إشراك الأعضاء في الهيئة في وضع إستراتيجية النادي حسب اختصاصاتهم	33
					تتم الإفصاح عن الاستثمارات والمشاريع الجديدة للنادي بشفافية	34