

## بناء مقياس إدارة التغيير وفقاً لاستراتيجية (kaizen) في الهيئات الإدارية لأندية

### دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر اللاعبين

م.م علي مسلم عبود، أ.د غسان محمد عبد السادة

<sup>1</sup> مديرة تربية دياي/ ثانوية النبلاء للمتفوقين، العراق

\*الايمل: [isamsaleh197411@gmail.com](mailto:isamsaleh197411@gmail.com)

تاريخ نشر: 2025/10/25

تاريخ استلام: 2025/04/18

### الملخص

اتخذ الباحثان مجموعة من الإجراءات والتدابير الخاصة بعملية بناء مقياس إدارة التغيير وفقاً لاستراتيجية (kaizen)، وقد تم هذا العمل على الهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم وتحقيقاً لهدف البحث قام الباحثان بتحقيق الهدف من البحث من خلال استعمال المنهج الوصفي لتحديد مجتمع البحث بلاعبين أندية دوري المحترفين العراقي لكرة القدم للموسم 2024-2025 والبالغ عددهم (460) لاعباً ينتمون لـ (20) نادٍ وبواقع (23) لاعباً لكل نادٍ، وقد تم تحديد العينة بواقع (300) لاعب (15) لاعباً من كل نادٍ (وقد تم استبعاد 8 لاعبين من كل نادٍ لأسباب مختلفة)، وقسمت العينة الكلية إلى عينة الاستطلاع والبالغة (30) لاعباً تم اختيارهم بشكل عمدي وقد مثلوا نادي (النجف، كربلاء) ونسبة (10%)، وعينة البناء والاعداد البالغة (120) لاعباً مثلوا (8) أندية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية ونسبة (40%)، وكانت عينة التطبيق الأندية المتبقية وهي (10) أندية وبعدد (150) لاعباً ونسبة مئوية (50%)، إذ تم اتخاذ إجراءات بحثية وسياقات علمية في بناء مقياس متخصص في بيان إدارة التغيير بمجالاتها المفترضة لدى مجموعة اللاعبين الممثلة بمجتمع البحث، عبر تطبيقات إحصائية وتحليلية مكنت الباحثين من الوصول إلى نتائج مرضية ومقبولة، ومنها ما جاء بالاستنتاجات الآتية:

1/ إن مقياس إدارة التغيير الذي تم بناءه صادق وقادر على قياس ما صمم لقياسه .  
2/ هنالك مستوى متكاملاً يميل إلى الوسطية في إدارة التغيير في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم في العراق دلت عليه النتائج.

3/ هنالك علاقات ارتباطية متفاوتة القوة بين إدارة التغيير ومجالاتها .

وقد أوصى الباحثان بـ :

1/ اعتماد مناهج ومعايير عالمية خاصة بإدارة الجودة ومنها استراتيجية كايزن (kaizen) وغيرها في تقييم مستوى الأداء في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم.

2/ وضع برامج التطوير الإداري ضمن البرامج التدريبية السنوية المخطط لها من قبل الهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم.

### الكلمات المفتاحية:

أندية دوري المحترفين العراقي، تطبيقات إحصائية وتحليلية، استراتيجية كايزن (kaizen).



## Developing a Change Management Scale According to the Kaizen Strategy in the Administrative Bodies of Iraqi Premier League Football Clubs from the Players' Perspective

**Asst. Dr. Essam Saleh Mahdi**

<sup>1</sup> Diyala Education Directorate / Nobles High School for Outstanding Students, Iraq.

\*Corresponding author: [isamsaleh197411@gmail.com](mailto:isamsaleh197411@gmail.com)

Received: 18-04-2025

Publication: 25-10-2025

### Abstract

The researchers took a series of procedures and measures related to the construction of a Change Management scale according to the Kaizen strategy. This work was conducted on the administrative bodies of the Iraqi Stars League football clubs. To achieve the research objective, the researchers employed the descriptive method, identifying the research population as the players of the Iraqi Professional Football League clubs for the 2024-2025 season, totaling (460) players belonging to (20) clubs, with (23) players per club. The sample was determined to include (300) players (15 players from each club, with 8 players excluded from each club for various reasons).

The total sample was divided into three groups :

- The survey sample consisting of (30) players, deliberately selected, representing the clubs of Al-Najaf and Karbala, accounting for (10%) of the sample.

- The construction and preparation sample consisting of (120) players, representing (8) clubs, selected randomly, accounting for (%40)

- The application sample comprising the remaining (10) clubs with (150) players, representing (%50)

Scientific research procedures and contexts were adopted to build a specialized scale to measure Change Management in its assumed domains among the player group representing the research population. Statistical and analytical applications enabled the researchers to reach satisfactory and acceptable results, including the following conclusions:

- 1 .The constructed Change Management scale is valid and capable of measuring what it was designed to measure.

- 2 .There is a moderate, somewhat sluggish level of Change Management in the Iraqi Stars League football clubs, as indicated by the results.

3. There are varying strengths of correlation relationships between Change Management and its domains..

The researchers recommended:

1. Adopting global curricula and standards related to quality management, including the Kaizen strategy and others, in evaluating the performance level of clubs in the Iraqi Stars League for football.

2. Implementing administrative development programs within the annual training programs planned by the administrative bodies of the Iraqi Stars League football clubs.

### Keywords:

Iraqi Professional League clubs, statistical and analytical applications, Kaizen strategy.



### مقدمة البحث وأهميته

اعتمدت الأنظمة العالمية في ازدهارها على التحسين والتطوير لمؤسساتها وجاء ذلك عن طريق ترسيخ فكر التغيير المستمر سواء كان جزئياً أم شاملاً ، وهذا التغيير قد يكون من الفرد نفسه أو من بيئة العمل التي تحيطه أو التي ينتمي لها ، لذا فإن المؤسسات أياً كانت طبيعتها تسعى إلى التغيير بل يمكن أن يفرض عليها في بعض الأحيان أن تتغير كي تبقى وتستمر.

فلما أصبح الاهتمام الحالي لهذا العصر يركز بشكل كبير على النمو والتطوير و النتائج و الأهداف المراد الوصول إليها بدلا من العائد المادي ركزت المؤسسات في أعمالها على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للمستفيد من خلال كثرة الإبداعات، ووضع طرق جديدة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهيكلة التي ترافق عمليات إعادة الهندسة أو اقتناء تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وهذا هو حال المدراء و الأفراد الذين يكون دورهم متابعة عمليات التغيير و يحاولون التقليل من انعكاساتها السلبية أحيانا، والاستفادة من فرص التغيير الايجابية أحيانا أخرى بحيث يعتبر التغيير سمة دائمة في عمل المؤسسات إذ يمثل استقرارا إداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة ومتغيراتها. وهنا نود أن نبين أن المؤسسات الرياضية أو المؤسسات التي تعنى بإدارة شؤون المسابقات الرياضية يجب أن تركز على عملية التغيير المستمر الناتج من العمليات الرقابية والدور التصحيحي وليس ذلك فحسب بل أن المجال الرياضي لا يقف عند حد ما وإنما يستمر وهذا الاستمرار يحتاج إلى عناصر العملية الإدارية كي ينجح وهنا يتبين دور التغيير في المؤسسات الرياضية ، ومن المؤسسات المهمة في المجال الرياضي هي الأندية الرياضية المشاركة في دوري نجوم العراق (ISL) ، إذ تحرص تلك الأندية على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية. على الرغم من ان العديد من المنظمات استطاعت النهوض بواقعها في ضوء تبنيها التغيير بوصفه سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرارا إداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، بما يمكن من إيجاد الحلول واختيار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها وتفوقها التنافسي.



### مشكلة البحث

كون الباحثان لاعبا كرة قدم سابقين وقد أشرفا على العديد من الفرق الرياضية بكرة القدم ومهتمين بعملية تطوير هذه اللعبة في أندية دوري نجوم العراق ، تبلورت في ذهنهما مجموعة من التساؤلات والتي مثلت مشكلة البحث منها:-

1. هل هنالك توجه نحو التغيير المبني على أساس النتائج للمستوى الإداري الذي عليه

أندية دوري نجوم العراق ؟

2. هل هنالك معايير للجودة تستند عليها أندية دوري نجوم العراق ؟

### اهداف البحث

1. بناء مقياس ادارة التغيير وفقا لإستراتيجية (KAIZEN) للهيئات الإدارية لأندية

دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر اللاعبين.

2. معرفة العلاقة بين مستويات اداره التغيير وفقا لاستراتيجية (KAIZEN) و التفكير

الإبداعي للهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر

اللاعبين.

### مجالات البحث

#### المجال البشري:-

- الهيئات الادارية للأندية المشاركة في دوري نجوم العراق بكرة القدم.

#### المجال الزماني:-

- المدة من 1 / 11 / 2024 ولغاية 1 / 6 / 2025

#### المجال المكاني:-

- (الملاعب ، القاعات ، الفنادق ) الخاصة بتواجد لاعبي الأندية المشاركة في دوري

نجوم العراق بكرة القدم.

### منهجية البحث واجراءاته

1- تم استخدام المنهج الوصفي بالسلوبه الارتباطي لملائمته طبيعة البحث.

2- تم تحديد مجتمع البحث بلاعبي أندية دوري المحترفين العراقي لكرة القدم للموسم

2024-2025 والبالغ عددهم (460) لاعباََ ينتمون لـ (20) نادٍ وبواقع (23) لاعباََ

لكل نادٍ ، وقد تم تحديد العينة بواقع (300) لاعب (15) لاعباََ من كل نادٍ (وقد تم

استبعاد 8 لاعبين من كل نادٍ لأسباب مختلفة) ، وقسمت العينة الكلية إلى عينة

الاستطلاع والبالغة (30) لاعباََ ونسبة (10%) ، وعينة البناء والاعداد البالغة



(120) لاعباً مثلوا (8) أندية وبنسبة (40%) ، وكانت عينة التطبيق الأندية المتبقية وهي (10) أندية وبعدد (150) لاعباً وبنسبة مئوية (50%).

3- بغية بناء أداة قياس (إدارة التغيير) استراتيجية (kaizen) التي تهدف إلى التحسين والتطوير الجذري والمستمر في العمل الإداري في (الهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر اللاعبين) , لابد للباحثين من ترشيح عناصر (محاوِر) مقياس إدارة التغيير للاستعانة بها في عمليات التحليل العالمي. ولأجل هذا تم الاعتماد على مسح العديد من المراجع النظرية والمصادر ذات العلاقة ومن كل هذ وفي ضوء التعريف النظري لإدارة التغيير تم اقتراح مجموعة من المحاور (انظر جدول رقم 1).

4- لبيان صلاحية المحاور المرشحة لمقياس إدارة التغيير, تم عمل استبانة لبعض الخبراء والمختصين , وكذلك بيان الأهمية النسبية لكل منها , وقد جاءت جميعها بنتائج صالحة وذات أهمية نسبية متساوية, اسفرت عن تنسيب بعض العبارات لكل منها , فجاءت العبارات بواقع (7) عبارات لكل محور وبمجموع كلي للمقياس مقداره (42 عبارة) او مفردة. وكما مبين في الجدول التالي:

### جدول ( 1 )

يبين صلاحية مجالات مقياس إدارة التغيير حسب اجابات الخبراء

ت	أبعاد إدارة التغيير	أبعاد إدارة التغيير المقترحة وفقاً لاستراتيجية (kaizen)	يصلح	لا يصلح	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	الصلاحية
1	التغيرات في طبيعة وأسس المنظمة	التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي	15	صفر	15	3.84	مقبول
2	التغيرات في التقنية المستخدمة	اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي	15	صفر	15		مقبول
3	التغيرات في البنية والعمليات	تطوير بيئة العمل الإداري في النادي	13	2	8.06		مقبول
4	التغيرات في المهام والنشاطات	تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي	15	صفر	15		مقبول
5	التغيرات في ثقافة وحضارة المنظمة	جعل التغيير اعتقاد يعتمد عليه النادي	12	3	5.4		مقبول
6	التغيرات في الأفراد	تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي	14	1	11.26		مقبول
7	التغيرات في الأداء						



مما سبق ، تبين لنا الدرجات التي حصلت عليها المجالات التي عرضها الباحث على السادة الخبراء والمتخصصين لصلاحيتها في التعرف على إدارة التغيير في الهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم مقبولة ، وقد ظهرت عندها قيم (كا<sup>2</sup>) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,84) عند درجة (1) ومستوى دلالة (0,05) ولصالح الاستجابة للبديل (تصلح) ، اذ اعتمد الباحث موافقة (12) خبيراً فاكثراً من اصل (15) خبير لصلاحية المجال ، وهو ما يشكل نسبة تبلغ ( 85% ) من مجموع الخبراء. وقد تم قبول جميع المجالات وحصولها على الموافقة الكاملة لأراء الخبراء

5- وضعت الصيغة الأولية لعبارات مقياس إدارة التغيير وبأسلوب اعتمد فيه الباحثان طريقة (ليكرت) في الاستجابة وعلى بدائل مداها (صفر- 10) ثم ما لبثوا ان تأكدوا من صلاحية هذه العبارات وسلامة نصها ومن انتسابها الى محاورها الاصلية. وكما مبين في الجدول التالي:

## جدول (2)

يبين صلاحية عبارات مقياس إدارة التغيير ودرجة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمستخرجة بناءً على

اجابات السادة الخبراء

ت	المجال	الرقم	العبارة	تصلح	لا تصلح	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	النتيجة
1	التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي	1	يضع أعضاء الهيئة الادارية خططاً استراتيجية لتحسين البنى التحتية للنادي.	15	صفر	15	مقبولة
		2	يعمل أعضاء الهيئة الإدارية على حوكمة أنشطة النادي	14	1	11.26	مقبولة
		3	يحسن أعضاء الهيئة الإدارية تنافسية النادي عن طريق استقطاب المدربين واللاعبين ذوي المستوى العالي	15	صفر	15	مقبولة
		4	يقدم أعضاء الهيئة الإدارية للنادي الخدمات المتكاملة من دورات تدريبية وتطويرية للاعبين والمدربين	12	3	5.4	مقبولة
		5	ينوع أعضاء الهيئة الإدارية للنادي مصادر الإيرادات وتفعيل الشراكات الاستثمارية	15	صفر	15	مقبولة
		6	يشجع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة والعالمية وتوفير متطلباتها	15	صفر	15	مقبولة
		7	اهتمام أعضاء الهيئة الإدارية للنادي بلاعبي الفئات العمرية وتصعيد عدد منهم الى الفريق الأول	14	1	11.26	مقبولة
2	اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي في النادي	1	تستخدم الهيئة الإدارية في النادي نظاماً تسويقياً واستثمارياً يعتمد على التكنولوجيا الحديثة	15	صفر	15	مقبولة
		2	تعتمد الهيئة الإدارية في النادي على البرامج المعلوماتية الحديثة (الارشفة الالكترونية ، اتصالات ، امن المعلومات... الخ)	14	1	11.26	مقبولة



مقبولة	15	صفر	15	تفعل الهيئة الإدارية في النادي التطبيقات الالكترونية في التعاملات الإدارية فيه	3		
مقبولة	11.26	1	14	تواكب الهيئة الإدارية في النادي التطورات المعلوماتية الحديثة في الأندية الرياضية العالمية.	4		
مقبولة	15	صفر	15	يعمل أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على تصميم الهياكل التنظيمية وفقاً للأنظمة المعلوماتية الحديثة.	5		
مقبولة	5.4	3	12	يستخدم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتحقيق الكفاءة في الأداء المؤسسي.	6		
مقبولة	15	صفر	15	يعتمد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على الأنظمة المعلوماتية في النادي لسرعة اتخاذ القرارات	7		
مقبولة	15	صفر	15	يهيئ أعضاء الهيئة الإدارية في النادي بيئة داخلية محفزة وداعمة للتميز والابداع الفني والوظيفي.	1		
مقبولة	15	صفر	15	يوفر أعضاء الهيئة الإدارية في النادي متطلبات رفاهية العاملين والمدربين واللاعبين	2		
مقبولة	11.26	2	14	يشجع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على الاستقرار الإداري لغرض تحقيق الأهداف.	3	تطوير بيئة العمل الإداري في النادي	3
مقبولة	5.4	3	12	يقسم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي المهام داخل النادي بما يتلاءم وقابليات وقدرات العاملين	4		
مقبولة	15	صفر	15	ينسق أعضاء الهيئة الإدارية في النادي العمل داخل الوحدات الإدارية في النادي وبين المؤسسات الأخرى بشكل سهل وسريع.	5		
مقبولة	5.4	3	12	يشارك أعضاء الهيئة الإدارية في النادي رؤية العمل الإداري مع العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	6		
مقبولة	11.26	1	14	يفعل أعضاء الهيئة الإدارية في النادي أنظمة الرعاية والتأمين الصحي والمهني لجميع العاملين في النادي	7		
مقبولة	15	صفر	15	يعمل أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على خلق أجواء التشارك والتفاهم مع العاملين لتبادل الآراء والمعلومات.	1		
مقبولة	15	صفر	15	يتحكم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي بانفعالاتهم عند حوث أخطاء من قبل العاملين.	2	تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي	4
مقبولة	11.26	1	14	يستخدم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي مبدأ المساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات.	3		
مقبولة	15	صفر	15	يحرص أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على تقديم النصح والإرشاد بأساليب متنوعة إلى العاملين باستمرار.	4		
مقبولة	15	صفر	15	يؤكد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على أن المشكلات لا تحل فردياً وإنما بالمشاركة والتعاون.	5		





مقبولة	15	صفر	15	يشارك أعضاء الهيئة الإدارية في النادي العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل في النادي.	6		
مقبولة	15	صفر	15	يؤكد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على الابتعاد عن المركزية في عملية اتخاذ القرار.	7		
مقبولة	15	صفر	15	يؤمن أعضاء الهيئة الإدارية في النادي بأن التغيير ضرورة من ضرورات التقدم والتطور.	1	جعل التغيير اعتقاد يعتمده النادي	5
مقبولة	15	صفر	15	يرسخ أعضاء الهيئة الإدارية في النادي في أذهان العاملين مبادئ التغيير المستمر.	2		
مقبولة	15	صفر	15	يشجع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي العاملين على اجراء دراسات وبحوث خاصة بكيفية العمل على التغيير.	3		
مقبولة	8.06	2	13	يشرك أعضاء الهيئة الإدارية في النادي العاملين في الدورات الإدارية التطويرية التي تحت على التغيير الفعال.	4		
مقبولة	15	صفر	15	يستخدم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي استراتيجيات وأساليب حديثة تدعم عمليات التغيير والتطوير في النادي.	5		
مقبولة	15	صفر	15	فهم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي لجدوى عمليات التغيير باستمرار في النادي.	6		
مقبولة	15	صفر	15	تأمين أعضاء الهيئة الإدارية في النادي ضرورات التغيير الفعال من أدوات وأجهزة ومستلزمات وغيرها	7		
مقبولة	15	صفر	15	يشكل أعضاء الهيئة الإدارية في النادي لجان متخصصة تدرس احتياجات التغيير في النادي.	1	تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي	6
مقبولة	8.06	2	13	يضع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي خططاً استراتيجية تستهدف عمليات التغيير المستمر.	2		
مقبولة	5.4	3	12	يقدم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي مكافأة مجزية لكل من يقدم مقترحات تعمل على التغيير نحو الأفضل.	3		
مقبولة	8.06	2	13	يؤكد أعضاء الهيئة الإدارية في النادي على أن التغيير يحدث للفرد أولاً ثم الجماعة.	4		
مقبولة	8.06	2	13	يشجع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي جميع العاملين على تقديم المساعدات لبعضهم البعض للمساهمة في التغيير الفعال.	5		
مقبولة	15	صفر	15	يعمل أعضاء الهيئة الإدارية في النادي بروتوكولات تعاون مع المؤسسات التي تدعم التطوير والتحسين الإداري.	6		
مقبولة	11.26	1	14	يقيم أعضاء الهيئة الإدارية في النادي دورات التطوير الإداري باستضافة أساتذة مختصين بالإدارة الرياضية والتطوير الإداري.	7		

(\*) القيمة الجدولية لـ(2كا) عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (3,84).





6- بعد الانتهاء من وضع الصيغ الأولية للمقياس مع درجة التعليمات بشأن تطبيقه مع وضع ميزان التقدير (سلم التقدير) , أجريت التجربة الاستطلاعية على (30) لاعبا , طلب منهم تدوين ملاحظاتهم تحريريا على العبارات (الفقرات) التي لا يتم فهمها , وبعد مناقشتهم تبين انهم يفهمون غالبية الفقرات مع بيان التوضيح للبعض الاخر منها ولا حاجة لتعديل أي منها. أجريت هذه التجربة في يوم الأحد المصادف ( 2025/1/12 ) ولغاية يوم الأحد المصادف ( 2025/1/19 ) وقد استغرق وقت الإجابة لكل لاعب ما معدله (20) دقيقة.

7- بغية تحقيق الغرض من عملية تطبيق المقياس بفقراته (42) على عينة البناء البالغ عددها (120) لاعبا , لا بد من تحليل الإجابات احصائيا , واختيار الصالحات منها مع ابعاد غير الصالحات وعلى وفق العديد من المؤشرات , منها القدرة التمييزية والاسس العلمية لفقرات المقياس لغرض التمهيد للصيغة النهائية للمقياس. وقد حصل هذا الأمر (التطبيق) خلال المدة من 2025 / 1 / 22 ولغاية 2025/ 2 / 22. ونتج عن عملية التطبيق البيانات التالية:

#### أ- أسلوب المجموعتين الطرفيتين:

ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين في حساب القدرة التمييزية للعبارات باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). إن الكشف عن القوة التمييزية يجري من خلال معرفة الدرجة الكلية لإجابة أفراد العينة قيد الدراسة ثم يتم ترتيب الاستثمارات تنازليا أو تصاعديا "بعدها يتم اختيار مجموعتين طرفيتين بواقع 27 % من العينة الكلية التي أخضعت للقياس والبالغ عددها (120) لاعبا , وكانت استمارات المجموعة العليا بواقع (32) ويمثلها نفس العدد للمجموعة الدنيا.



## الجدول (3)

يبين قيمة (معامل التمييز) المحسوبة لعبارات مقياس إدارة التغيير باستعمال المجموعات الطرفية  
لإجابات عينة الدراسة

البيان الإحصائية	قيمة sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري		الوسط الحسابي		ت
			المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	
مميزة	0.00	10.327	1.0217	2.8949	8.6098	3.6585	1
مميزة	0.00	10.691	1.3224	2.7841	8.4146	3.2683	2
مميزة	0.00	9.868	1.6154	2.9105	8.8780	3.7179	3
مميزة	0.00	7.950	1.9984	3.1896	8.3902	3.6750	4
مميزة	0.000	6.255	3.39592	2.96332	6.1250	5.1563	5
مميزة	0.000	7.021	2.44269	2.66322	7.0313	4.9375	6
مميزة	0.00	6.300	2.6760	2.1704	6.1951	2.8049	7
مميزة	0.00	6.199	2.2806	2.3151	6.2683	3.1220	8
مميزة	0.00	6.362	2.0707	2.3155	6.6341	3.5128	9
مميزة	0.000	5.811	2.03968	3.22040	6.9688	4.6250	10
مميزة	0.00	7.705	1.7593	2.6515	8.1707	4.3415	11
مميزة	0.00	229.9	1.7408	2.6512	8.3415	3.8780	12
مميزة	0.00	7.732	1.7450	2.9102	8.1707	4.0732	13
مميزة	0.00	9.013	1.6143	2.9087	8.4878	3.8049	14
مميزة	0.00	7.174	1.7782	2.7647	8.2927	4.6098	15
مميزة	0.000	6.314	2.32079	3.57622	8.0313	4.7188	16
مميزة	0.000	8.769	2.44207	3.57734	7.3125	4.9063	17
مميزة	0.000	7.270	2.04560	3.82044	7.5938	5.2813	18
مميزة	0.000	6.531	2.51126	3.53539	7.3750	5.2188	19
مميزة	0.000	15.103	1.98761	2.77009	7.7188	5.0625	20
مميزة	0.000	19.963	1.58114	3.38879	7.6250	4.7500	21
مميزة	0.000	18.474	2.44949	3.21225	6.7500	4.5625	22



مميزة	0.000	21.281	2.44867	3.67204	7.0625	5.0000	23
مميزة	0.000	27.257	2.66227	4.07775	6.5938	4.2188	24
مميزة	0.000	25.515	2.48138	3.12895	7.3125	5.1250	25
مميزة	0.000	16.515	2.70137	3.43942	7.1563	4.9063	26
مميزة	0.000	15.861	1.82914	3.29207	7.4063	4.5313	27
مميزة	0.000	19.131	2.17667	3.51136	7.1875	4.8438	28
مميزة	0.000	21.113	3.10502	2.93752	6.1875	4.6250	29
مميزة	0.000	18.605	3.54180	3.81516	6.3125	4.3438	30
مميزة	0.00	5.674	1.6218	3.3735	7.6585	4.3415	31
مميزة	0.00	5.879	1.5393	3.5889	7.9268	4.3415	32
مميزة	0.00	4.420	1.6357	3.2112	7.7805	5.2927	33
مميزة	0.00	3.860	1.6450	3.5182	7.4878	5.1463	34
مميزة	0.00	4.228	1.7288	3.5135	7.7561	5.1707	35
مميزة	0.000	24.514	2.41968	3.13523	7.6250	4.0938	36
مميزة	0.000	20.140	2.53345	3.52354	7.9688	4.6875	37
مميزة	0.000	17.331	3.37313	3.52868	6.0938	4.2500	38
مميزة	0.000	18.784	3.63200	2.91824	5.8750	4.2500	39
مميزة	0.000	15.911	3.58986	3.14630	5.5161	5.1875	40
مميزة	0.00	2.753	2.0827	3.7095	6.6341	4.8049	41
مميزة	0.00	2.376	1.9509	3.5777	6.5122	5.0000	42



## ب- معامل الاتساق الداخلي:

لقد تم استخراج الصدق من معامل الاتساق الداخلي لعبارات المقياس " لوجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها". واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون، من خلال إيجاد علاقة الارتباط بين درجات كل عبارة و الدرجة الكلية للمقياس ، ودرجات كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كذلك درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل مجال ، إذ اعتمد في ذلك على استجابات مجموعة البناء البالغة (120) لاعب.

## جدول (4)

يبين معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير لإجابات العينة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
(**).645	29	(**).506	15	(**).554	1
(**).673	30	(**).740	16	(**).509	2
(**).653	31	(**).516	17	(**).875	3
(**).672	32	(**).524	18	(**).615	4
(**).724	33	(**).546	19	(**).638	5
(**).739	34	(**).513	20	(**).580	6
(**).533	35	(**).520	21	(**).520	7
(**).740	36	(**).532	22	(**).782	8
(**).516	37	(**).638	23	(**).726	9
(**).524	38	(**).580	24	(**).554	10
(**).546	39	(**).520	25	(**).672	11
(**).813	40	(**).782	26	(**).724	12
(**).852	41	(**).630	27	(**).636	13
(**).830	42	(**).624	28	(**).792	14

(\*\*) دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05)



## جدول (5)

يبين معاملات الارتباط للعبارات بالدرجة الكلية للمجال لمقياس إدارة التغيير لإجابات العينة

رقم العبارة	معامل الارتباط	نوع الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	نوع الدلالة الإحصائية
المجال الأول / التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي			المجال الثالث / اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي		
1	.774**	معنوي	15	.875**	معنوي
2	.764**	معنوي	16	.898**	معنوي
3	.760**	معنوي	17	.584**	معنوي
4	.801**	معنوي	18	.880**	معنوي
5	.791**	معنوي	19	.813**	معنوي
6	.811**	معنوي	20	.859**	معنوي
7	.837**	معنوي	21	.853**	معنوي
المجال الثاني / تطوير بيئة العمل الإداري في النادي			المجال الرابع / تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي		
8	.887**	معنوي	22	.849**	معنوي
9	.896**	معنوي	23	.580**	معنوي
10	.754**	معنوي	24	.615**	معنوي
11	.822**	معنوي	25	.697**	معنوي
12	.838**	معنوي	26	.794**	معنوي
13	.829**	معنوي	27	.853**	معنوي
14	.736**	معنوي	28	.775**	معنوي
المجال الخامس / جعل التغيير اعتقاد يعتمده النادي			المجال السادس / تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي		
29	(**)0.539	معنوي	36	.697**	معنوي
30	.829**	معنوي	37	.794**	معنوي
31	.736**	معنوي	38	.697**	معنوي
32	(**)0.540	معنوي	39	.794**	معنوي
33	(**)0.591	معنوي	40	(**)0.591	معنوي
34	(**)0.539	معنوي	41	(**)0.648	معنوي



معنوي	0.540(**)	42	معنوي	0.648(**)	35
-------	-----------	----	-------	-----------	----

(\*\*) دالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

### جدول (6)

يبين معاملات الارتباط بين درجة المجال الكلية ودرجة المقياس الكلية لمقياس إدارة التغيير

ت	المجالات	الدرجة الكلية	
		معامل الارتباط	الدلالة
1	التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي	.837**	معنوي
2	اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي	.822**	معنوي
3	تطوير بيئة العمل الإداري في النادي	.804**	معنوي
4	تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي	.817**	معنوي
5	جعل التغيير اعتقاد يعتمده النادي	.842**	معنوي
6	تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي	.837**	معنوي

(\*\*) دالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

مما جاء آنفاً نستخلص بأن معامل الاتساق الداخلي ما بين عبارات مقياس إدارة التغيير ، حاصل بدرجة عالية ومقبولة ، وهذا يعبر بثقة عند مقدار صدق هذا المقياس.

### جدول (7)

يبين القيم المستحصل عليها من معاملات الثبات لمقياس إدارة التغيير

اللاعبين	
مؤشر الثبات	قيمه
معامل ألفا كرونباخ	.975
معامل ارتباط التجزئة النصفية	.986
معامل الارتباط بعد تصحيحه	.995

ويتضح من الجدول (7) أن القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة ، إذ تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.57). وبهذا أصبح المقياس جاهز لعملية البناء تحليلياً.

### 8- تصحيح ( الاستجابات) لمقياس إدارة التغيير ووضع المستويات له:

وضع الباحث سلم التقدير الحادي عشر الرقمي (0 - 10) كإستجابة لأي من عبارات للمقياس (إدارة التغيير)) ، وتم حساب الدرجة الكلية في المقياس المساوية لمجموع عدد العبارات التي أجاب



عنها بصورة صحيحة كل فرد من أفراد عينة التجربة الأساسية. ولأجل استخراج الدرجة الكلية لمقياس (إدارة التغيير) ووضع مستويات للمقياس قام الباحث بجمع الدرجات التي حصل عليها المستجيب في إجابته عن عبارات المقياس الـ (42) ، وتم استخراج أعلى درجة تحصل عليها أفراد عينة البحث وكانت (328) وأدنى درجة هي (50) ، وقد نتج عن هذا الإجراء ثلاث مستويات للمقياس وكما مبين تفصيلها في الجدول التالي:

### جدول (8)

يبين المستويات الثلاث لمقياس (إدارة التغيير) لاعبي أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم

مقياس إدارة التغيير		
المستوى الأول (دون الوسط)	المستوى الثاني (وسط)	المستوى الثالث (فوق الوسط)
(صفر - 93)	(187-94)	(281-188) فما فوق

\* المدى بين أقل وأعلى قيمة هو (93)

### 9- الوسائل الإحصائية

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- الخطأ المعياري
- معامل الالتواء
- معامل الارتباط البسيط
- التقاطع





نتائج البحث عرضها وتحليلها

1- عرض وتحليل نتائج المقاييس الثلاثة (إدارة التغيير) للهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر اللاعبين:

**الجدول (9)**

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي والقيمة التائية لعينة البحث

ت	متغير الدراسة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء	الوسط الفرضي	قيمة (T) المحسوبة	sig	مستوى الدلالة
1	إدارة التغيير	150	221.34	15.61	190	0.41	189	17.52	0.000	معنوي

يبين الجدول (9) واقع حال عينة البحث في متغيرات الدراسة ، ولأجل تحقيق هذا الغرض طبق تقييم الاداء في المقاييس (إدارة التغيير ، المهارات الناعمة ، التفكير الإبداعي)، وبعد تحليل إجابات افراد العينة ومعالجتها احصائياً تبين ان الوسط الحسابي لإدارة التغيير (221.34) وبانحراف معياري بلغ (15.61) بينما كان الوسط الفرضي (190) ، وعند اجراء الاختبار التائي لعينة واحدة أظهر ان القيمة التائية المحسوبة (17.52) وبمستوى دلالة (0.000) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (149) ، وبما ان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي وبدلالة إحصائية دل ذلك على ان عينة البحث في الاداء الإداري وفقاً لإدارة التغيير جيدة , أي ان وسط واقع الاداء أكبر من الوسط الفرضي وهذا مؤشر جيد.

**2- عرض وتحليل نتائج مصفوفة الارتباط بين إدارة التغيير ومجالاتها:**

إن الهدف من دراسة الارتباط ، هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرات ، فالارتباط يدل على وجود علاقة بين تلك المتغيرات ، ولتحقيق عملية استخراج قوة العلاقة ما بين درجات المتغيرات في الدراسة الحالية تم استعمال معامل الارتباط البسيط (بيرسون) والجدول (10) يبين ذلك.



## الجدول (10)

يبين مصفوفة الارتباط بين إدارة التغيير ومجالاتها

ت	المعايير	التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي	اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي	تطوير بيئة العمل الإداري في النادي	تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي	جعل التغيير اعتقاد يعتمده النادي	تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي
1	إدارة التغيير	.782**	.824**	.791**	.854**	.721**	.900**
2	التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي	1	.710**	.697**	.903**	.841**	.854**
3	اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي	.724**	1	.879**	.691**	.792**	.903**
4	تطوير بيئة العمل الإداري في النادي	.715**	.944**	1	.781**	.791**	.691**
5	تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي	.663**	.900**	.831**	1	.697**	.781**
6	جعل التغيير اعتقاد يعتمده النادي	.721**	.854**	.791**	.807**	1	.805**
7	تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي	.782**	.824**	.697**	.854**	.841**	1

من خلال مراجعة المعطيات الاحصائية في الجدول (10) التي تبين مصفوفة الارتباط بين متغير إدارة التغيير بمجالاتها الستة ، إذ بينت النتائج أن هنالك ارتباط معنوي بين ومجالات إدارة التغيير فجاءت متفاوتة ومتقاربة فنرى مجال (التحسين المستمر في الخطط الاستراتيجية في النادي) ارتباطه مع إدارة التغيير (\*\*.782) في حين كان ارتباطه مع مجال (اعتماد نظم المعلومات الحديثة في النادي) هو (\*\*.724) في حين كان ارتباطه مع مجال (تطوير بيئة العمل الإداري في النادي) هو (\*\*.715) في حين كان ارتباطه مع مجال (تفعيل مبدأ العمل التشاركي في النادي) هو (\*\*.663) و كان ارتباطه مع مجال (جعل التغيير اعتقاد يعتمده النادي) بقيمة (\*\*.721) وارتبط بمجال (تحسين الأداء المستمر الفردي والجماعي في النادي) بدرجة (\*\*.782). وهذا يدل على وجود ترابط جيد قد يصل إلى الجيد



جداً بين إدارة التغيير وأبعاده الستة مما جعل هذا المقياس قادر على قياس ما صمم لقياسه ، إلا أن هذا الترابط لا يكفي إن لم تعمل الهيئات الإدارية على الاستمرار في العمل على التحسن المستمر وتوطيد العلاقات بينها وبين كوادر العمل في النادي (اللاعبين ، المدربين ، العاملين وغيرهم) والكوادر المؤثرة أيضاً (الجمهور ، وسائل الاعلام ، الداعمين وغيرهم) وهذا كله يصب في مصلحة النادي بشكل عام ومصلحة الهيئات الإدارية بشكل خاص.

### الاستنتاجات والتوصيات

- 1- حقق مقياس ( إدارة التغيير) الذي قام الباحث ببنائه الغرض الذي بني من أجله.
- 2- لا تعتمد الهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم على معايير ثابتة مثل استراتيجية كايزن (kaizen) وغيرها لتطوير العمل الإداري في الأندية.
- 3- على الرغم من امتلاك أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم للاعبين ومدربين محترفين إلا أنهم يفتقرون إلى استخدام وسائل التواصل التي تسمح بتبادل الآراء والذي يعزز مستويات الثقة بينهم.
- 4- هنالك مستوى متلكأ يميل إلى الوسطية في إدارة التغيير في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم في العراق دلت عليه النتائج.
- 5- على الرغم من تحقيق عينة البحث الارقام جيدة على مستويات إدارة التغيير فاقت الوسط الفرضي الا انها لم تلبي الطموح الى تحقيق مستوى جودة جيد في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم في العراق

### التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي ذكرها الباحث فقد اوصى بما يأتي:-
- 1- اعتماد مناهج ومعايير عالمية خاصة بإدارة الجودة ومنها استراتيجية كايزن (kaizen) وغيرها في تقييم مستوى الاداء في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم.
  - 2- العمل على تفعيل دور التسويق والاستثمار الرياضي المبني على الأسس العلمية والمناهج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى وضع أسس إدارة التغيير الإيجابي في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم.
  - 3- وضع برامج التطوير الإداري ضمن البرامج التدريبية السنوية المخطط لها من قبل الهيئات الإدارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم.



4- اعتماد التغيير الشامل ووضع أساليب وبرامج وكفاءات جديدة وليس فقط الأقتصار على تطوير ما هو موجود.

5- اجراء دراسات متشابهة على عينة البحث تهدف الى ايجاد العلاقة بين متغيرات ادارية او نفسية اخرى لأهميتها في انجاح العمل الإداري في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم.

#### المصادر والمراجع

✚ عمر محمد الخرابشة: بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية أبن رشد، جامعة بغداد , 2001م. \

✚ محمد بن يوسف النمران العطيات (إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير) , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , ط1, 2006.

✚ محمد جاسم الياسري: مبادئ الإحصاء التربوي, ط2. النجف الاشرف , مطبعة دار الضياء للطباعة والتصميم , 2011.

