

بناء مقياس للأداء الإداري في اندية الدوري العراقي لكرة القدم

## **Developing an Administrative Performance Measure for Iraqi Football League Clubs**

م.د محمد خميس حميد

مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية

**Assistant Professor Mohammed Khamis Hamid**

[MOhammed.k.hameed@alsalam.edu.iq](mailto:MOhammed.k.hameed@alsalam.edu.iq)

### المستخلص

الإدارة أصبحت جزءاً أساسياً في جميع أنواع المنظمات في كافة أنحاء العالم. لهذا السبب، يُشار إلى عصرنا بعصر الإدارة نظراً لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المجتمع. الأندية الرياضية تمثل جهات أساسية تساهم بشكل كبير في تنمية الأفراد من الناحية البدنية، الفسيولوجية، النفسية والاجتماعية. من خلال الأنشطة المختلفة التي تقدمها، تساعد الأندية على تحقيق نمو شامل للأفراد، وبالتالي تحقيق أهدافها. ومن بين هذه الأنشطة، تبرز كرة القدم كواحدة من الأنشطة الأكثر تميزاً بسبب المهارات الفنية المتعددة التي تطلبها والحرية التي تمنحها للاعبين، مما يجلب الكثير من السعادة والمتعة، تبرز أهمية البحث من خلال بناء المقياس الأداء الإداري، الذي يساعد على التعرف على المستوى المعرفي للمدربين والإداريين لتقديم النتائج اللازمة للمسؤولين لتطوير وتقويم الأداء بكفاءة أعلى، انتهج الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة وتم تحديد مجتمع البحث من اندية الدوري العراقي الممتاز البالغة (2950) فرداً وقام الباحث باختيار العينة والتي كانت 386 مقسمة على 21 فرداً للاستطلاعية والبناء 192 والرئيسية 173 فرداً، وتم صياغة العبارات بعدد 78 عبارة موزعة على أربع مجالات وتم عرضها على الخبراء وبعد تطبيق الأسس العلمية أصبح عدد العبارات 61 عبارة، ومن ثم تطبيق صورة المقياس النهائية على العينة الرئيسة، استنتج الباحث ان المقياس صالح للقياس يوجد نقص في تقييم المستمر للأداء، وأوصى الباحث الاستمرار في توفير برامج تدريب وتطوير مهنية تلبي احتياجات الأعضاء، تطوير نظام تقييم أداء دوري وشامل يتضمن معايير واضحة ومعينة.

**الكلمات المفتاحية:** مقياس الأداء الإداري، أندية الدوري العراقي، كرة القدم العراقية

### Abstract

Management has become an essential part of all types of organizations worldwide. For this reason, our era is referred to as the age of management due to its vital role in achieving societal goals. Sports clubs represent key entities that significantly contribute to the development of individuals in terms of physical, physiological, psychological, and social aspects. Through various activities they offer, clubs help achieve comprehensive growth for individuals, thereby fulfilling their objectives. Among these activities, football stands out as one of the most distinguished activities due to the multiple technical skills it requires and the freedom it grants to players, bringing a lot of happiness and enjoyment. The importance of this research lies in developing an administrative performance scale that helps identify the cognitive level of coaches and administrators, providing necessary results to officials to improve and evaluate performance more efficiently. The researcher adopted the descriptive method due to its suitability for the nature of the problem and identified the research community from the Iraqi league clubs, totaling 2950 individuals. The researcher selected a sample of 386 individuals, divided into 21 for the exploratory study, 192 for the construction phase, and 173 for the main study. The statements were formulated into 78 items distributed over four fields and were presented to experts. After applying scientific principles, the number of items became 61. The final version of the scale was then applied to the main sample. The researcher concluded that the scale is valid for measurement and found a deficiency in continuous performance evaluation. The researcher recommended the continuous provision of professional training and development programs that meet the needs of members, and the development of a regular and comprehensive performance evaluation system that includes clear and specific criteria

**Keywords:** Administrative performance, Administrative performance scale, Iraqi Premier League clubs, Iraqi football

الإدارة أصبحت جزءاً أساسياً في جميع أنواع المنظمات في كافة أنحاء العالم. لهذا السبب، يُشار إلى عصرنا بعصر الإدارة نظراً لدورها الحيوي في تحقيق أهداف المجتمع. الأندية الرياضية تمثل جهات أساسية تساهم بشكل كبير في تنمية الأفراد من الناحية البدنية، الفسيولوجية، النفسية والاجتماعية. من خلال الأنشطة المختلفة التي تقدمها، تساعد الأندية على تحقيق نمو شامل للأفراد، وبالتالي تحقيق أهدافها. ومن بين هذه الأنشطة، تبرز كرة القدم كواحدة من الأنشطة الأكثر تميزاً بسبب المهارات الفنية المتعددة التي تتطلبها والحرية التي تمنحها للاعبين، مما يجلب الكثير من السعادة والمتعة.

تُعتبر الإدارة في عصرنا الحالي عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح في مختلف الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ويظهر هذا من خلال اهتمام الدول بكافة جوانب الإدارة في مؤسساتها ومنظماتها المتنوعة بهدف تحقيق أهدافها بشكل أمثل والمساهمة في التنمية الشاملة للمجتمع. إن تحسين الأنظمة الإدارية يساهم في زيادة إنتاجية الأفراد والمجتمع ككل، مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة لجميع أفراد المجتمع (أحمد عبد الرحمن: 2019: 45)

تُعد عملية بناء المقاييس مقياساً حقيقياً لنجاح الأداء الإداري، لذلك فهي واحدة من أهم المجالات التي يجب التركيز عليها لزيادة فعالية العمل. في النادي، من خلال متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير المحددة، مما يساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعة. يساعد في الكشف عن السلبيات وتصحيحها وتوجيه العمل نحو المسار الصحيح، بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الإداري.

وتحتل عملية بناء مقياس الأداء الإداري لنوادي كرة القدم أهمية كبيرة بوصفها واحدة من أهم الأسس العلمية التي يمكن من خلالها تحديد قدرة المدربين والإداريين وفق معايير ومستويات تتناسب مع قدراتهم والمتغيرات التي تشهدها الألعاب الرياضية لأن المقياس هو أداة للتشخيص والتقييم والتقويم (عامر سعيد: 2022: 77). وهنا تكمن أهمية البحث من خلال بناء المقياس الأداء الإداري، الذي يساعد على التعرف على المستوى المعرفي للمدربين والإداريين لتقديم النتائج اللازمة للمسؤولين لتطوير وتقييم الأداء بكفاءة أعلى.

## 2-1 : مشكلة البحث :

إن ما تتعرض له الأندية الرياضية من انتقادات وعدم وضوح السياسات والأهداف، بالإضافة إلى ضعف الأداء في الجوانب الإدارية والفنية وقلة عوامل التحفيز والقيادة، وانعدام أو ندرة العلاقة بين الأندية والمجتمع المحيط بها، تشكل مشكلة أساسية يجب معالجتها. بناءً على ذلك، تبلورت فكرة البحث حول بناء مقياس أداء إداري يمكن أن يكشف عن جوانب مهمة ومتراصة تساهم في تحسين الأداء الإداري للأندية الرياضية.

يعد بناء مقياس الأداء الإداري للأندية الرياضية من العمليات الهامة التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات المصيرية. هذا المقياس يمد الإدارة بالكثير من البيانات التي تساعد على حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة، وتحديد نقاط الضعف والعمل على إصلاحها. وبذلك، يعد هذا النهج هو الأسلوب السليم للإدارة.

لا شك أن الأندية بحاجة إلى إحداث تغييرات لمواكبة المستوى العالمي، لذلك، يجب عليها أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجيهات إدارية حديثة تحقق متطلبات الإنجاز في كافة المجالات وعلى كافة المستويات. فإدارة الأندية الرياضية بشكل عام تحتاج إلى إعادة صياغة الفكر الإداري وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى مع متطلبات الحياة المعاصرة.

وقد لاحظ الباحث قصوراً في الأداء الإداري لبعض أندية الدوري العام العراقي لكرة القدم فيما يتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. لذلك، يتطلب الأمر بناء مقياس أداء مناسب لتحديد الأهداف والإمكانات

المادية والبشرية، والتعرف على البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف، وكذلك كيفية اختيار القيادات والكفاءات البشرية، ومدى ملائمة عمليات الرقابة ودورها في تصحيح المسار وتحقيق الأهداف.

### 3-1- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى

1- بناء مقياس الأداء الإداري لأندية الدوري العراقي لكرة القدم

2- التعرف على مستوى الأداء الإداري.

### 2- إجراءات البحث:

#### 1-1. منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملائمته لطبيعة البحث، إذ إن هذا المنهج يُعدّ من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتشخيصها بدقة من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها للوصول إلى نتائج موضوعية. كما أن طبيعة البحث تتطلب التعرف على آراء واتجاهات أو مواقف الأفراد نحو الظاهرة قيد الدراسة، وهو ما يتيح المنهج الوصفي بأسلوب المسح بصورة شاملة ودقيقة دون التدخل في المتغيرات أو التحكم فيها، مما يضمن واقعية النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع الأصل.

#### 2-2 مجتمع البحث وعينه:

يتمثل مجتمع البحث في أندية الدوري العام العراقي الممتاز لكرة القدم للموسم الرياضي 2023-2024 وقد اشتمل على عدد (2950) من الجهاز الإداري والفني للأندية.

#### 2-3 عينة البحث

قام الباحث بتحديد مجتمع البحث بالطريقة العمدية والعينة بالطريقة العشوائية مقسمين على النحو الآتي كما في (جدول 1)

جدول (1) مجتمع البحث

ت	مجتمع البحث	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة بناء	العينة الرئيسية
1	أعضاء الهيئة الإدارية	170	9	84	77
2	الجهاز الإداري	108	6	54	48
3	الجهاز الفني	108	6	54	48
4	المجموع	386	21	192	173

#### 3-3 الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث:

هي الوسائل التي يستطيع الباحث من خلالها من جمع البيانات التي تساعد في حل المشكلة وصولاً لتحقيق أهداف بحثه وقد اعتمد الباحث الأدوات الآتية:

- المصادر والمراجع.
- المقابلات الشخصية
- استمارة استبيان.

- استمارة تسجيل البيانات.
- المعالجة الإحصائية.

### 4-3 إجراءات البحث الميدانية

لتحقيق نتائج البحث الحالي يجب تحقيق الهدف من البحث بناء مقياس الأداء الإداري لنادية الدوري العراقي لكرة القدم .

### 1-4-3 خطوات بناء المقياس

من أجل بناء المقياس حيث اعتمد الباحث الخطوات التالية

### 1-1-4-3 الغرض من بناء المقياس

الخطوة الأولى في انشاء المقياس هي تحديد الهدف من المقياس بشكل واضح كما يهدف لبناء مقياس الأداء الإداري لنادية الدوري العراقي

### 2-1-4-3 تحديد محاور المقياس

من أجل بناء المقياس الأداء الإداري اعد الباحث استمارة استبانة تحتوي على ست مجالات من خلال التعرف والاطلاع على المراجع الخاصة بمجال الإدارة الرياضية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، والثقافة ) وتم عرضها على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والخبراء المختصون في لعبة كرة القدم كما في مرفق (1) لصلاحيات المجالات ولحذف أو إضافة مجال أو تعديلها واستخدم الباحث قانون النسبة المئوية وقد بينت النتائج موافقة الخبراء على اربع مجالات من مجموع ستة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من خلال استخدام قانون النسبة المئوية كما مبين بالجدول ادناه (2)

(الجدول 2)

يبين موافقة الخبراء على مجالات المقياس

ت	المحاور المقترحة	الصلاحيات				مستوى الدلالة
		يصلح	النسبة	لا يصلح	النسبة	
1	التخطيط لنادية الدوري العراقي لكرة القدم	6	85%	1	15%	معنوية
2	التنظيم لنادية الدوري العراقي لكرة القدم	6	85%	1	15%	معنوية
3	التوجيه لنادية الدوري العراقي لكرة القدم	7	100%	-	-	معنوية
4	الرقابة لنادية الدوري العراقي لكرة القدم	7	100%	-	-	معنوية
5	الثقافة لنادية الدوري العراقي لكرة القدم	4	57%	3	43%	غير معنوي
6	القيادة لنادية الدوري العراقي لكرة القدم	3	42%	4	58%	غير معنوي

### 3-1-4-3 وضع الصيغة الأولية لمقياس الأداء الإداري :

من أجل اعداد عبارات المقياس قام الباحث بالاطلاع على الكتب والمراجع المختصة في الإدارة الرياضية وكرة القدم ، التي من خلالها استطاع الباحث صياغة مجموعة من

العبارات التي تتوافق مع الدراسة والتي تمت مراجعتها وإعادة صياغتها وتم توزيعها مع محور الدراسة .

#### 4-1-4-3 تحديد صلاحية فقرات المقياس

من أجل صلاحية العبارات قام الباحث اعداد الاستمارة تحتوي على التعاريف لكل مجال وعرضت على الخبراء (البالغ عددهم 7) في مجال الإدارة وكرة القدم من أجل بيان صلاحية كل فقرة وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء (78 ل 78) فقرة تم جمع البيانات وتفرغها واستخدام قانون النسبة المئوية وقد أظهرت النتائج صلاحية (61) عبارة كما في الجدول

جدول (3)

يبين الجدول اراء الخبراء حول فقرات المقياس

ت	المحاور	عدد العبارات	موافقة الخبراء	النسبة المئوية	عدد العبارات المحذوفة	ارقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
1	التخطيط لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	20.	6	85. %	3	8,11,5	17
2	التنظيم لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	20	6	75 %	5	16,17,18,19,20	15
3	التوجيه لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	18	6	77%	6	4,16,17,18	14
4	الرقابة لأندية الدوري العراقي	20	7	75%	5	16,17,18,19,20	15

#### 4-3-1-5 اعداد تعليمات الإجابة عن مقياس الدراسة

هذه العملية تتضمن كتابة التعليمات وشروط تنفيذ الاختبار بشكل يتسم بالسهولة والوضوح والموضوعية لضمان الالتزام بها دون أي اختلاف قد يؤثر على نتائج الاختبار. تم وضع هذه التعليمات في صفحة مستقلة من صفحات الاختبار، وتضمنت التعليمات على وضوح الإجابة وشرح أهمية التركيز في الإجابة والصدق فيها، وكذلك طمأنت أفراد العينة بأن إجاباتهم سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. بعد ذلك، تم تقديم مثال توضيحي عن كيفية الإجابة على القائمة بعد تحديد عبارات مقاييس الدراسة. قام الباحثون بالإجراءات التالية:

1. قراءة كل عبارة بدقة وعناية لفهم مضمونها جيداً قبل الإجابة عنها.
2. اختيار بديل واحد لكل عبارة.
3. وضع علامة (✓) في الحقل الذي ينطبق عليه أمام كل فقرة، حيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما تكون الإجابة بناءً على ما تشعر به بدقة.
4. إخفاء الغرض من المقياس للحصول على بيانات صادقة وغير مزيفة، إذ أن التسمية الصريحة للمقياس قد تدفع المستجيب إلى تزيف الإجابة أو الامتناع عن الإجابة الدقيقة (محمد علي محمود: 2021: 60).
5. عدم ترك أي فقرة بلا إجابة ضرورة الإجابة بصراحة ودقة

#### 4-3-1-6 الصدق

أ- صدق الاختبار:

من الأمور المهمة التي تتوافر في الاختبار هو الصدق وقد اثبت الباحث صدق استمارته بالصدق المنطقي حيث تم عرضها على مجموعة من الخبراء الاختصاصيين في مجال الإدارة وكرة القدم واتفق جميعهم على صحة مفردات الاستمارات، ومن القياسات المعيارية المستخدمة على نطاق واسع هي تقيم خبير واحد أو عدة خبراء (لمهارة معينة) (سعيد احمد مصطفى: 2018: 75)

### ب-صدق البناء

وتم حساب هذا النوع من الصدق من خلال استخدام الوسائل الإحصائية لفقرات المقياس من خلال معامل الالتساق الداخلي وتم من خلال التجربة الاستطلاعية من أجل تقدير صدق الفقرات وتم من خلال ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي اليه وبين كل فقرة والمجموع الكلي للمجال كما في الجدول ادناه (جدول 5)

بين ارتباط المجال والمجموع الكلي لمجالات المقياس

ت	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	التخطيط لأندية الدوري العراقي	17	0.789
2	التنظيم لأندية الدوري العراقي	15	0.585
3	التوجيه لأندية الدوري العراقي	14	0.588
4	الرقابة لأندية الدوري العراقي	15	0.848

تضح من الجدول أن معاملات الارتباط لجميع مجالات الدراسة تراوحت بين 0.585 و0.848، وهي قيم تشير إلى وجود ارتباط إيجابي بدرجات متفاوتة بين التطبيقين، مما يعكس ثبات الأداة ومصداقيتها. فقد سجل مجال الرقابة أعلى قيمة ارتباط بلغت 0.848، وهو ما يدل على درجة عالية من الاتساق في الإجابات واستقرار فقرات هذا المجال.

أما مجال التخطيط فبلغ معامل الارتباط فيه 0.789، وهو ارتباط مرتفع أيضاً يشير إلى ثبات جيد جداً.

في حين جاءت قيم الارتباط في مجالي التنظيم (0.585) والتوجيه (0.588) بدرجة متوسطة لكنها مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات هذين المجالين تحتاج إلى قدر من التحسين لكنها ما تزال ضمن الحدود المقبولة من حيث الثبات، ويرى الباحث القول إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وتشير إلى ثبات مقبول إلى عالٍ للأداة البحثية، مما يدعم إمكانية الاعتماد عليها في جمع وتحليل البيانات بثقة..

### ج-ثبات الاختبار:

الاختبار هو أن يعطي الاختبارات نفس النتائج إذا ما أعيد الاختبار على نفس الأفراد وب نفس الظروف (فاطمة محمد علي: 2017: 90)

وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارة على مجموعة من العينة ثم أعاد الاختبار بعد أسبوع من الاختبار الأول وبعد حساب معامل الارتباط بين نتائج الاختبارين توصل إلى معامل الثبات علماً أن طريقة إعادة الاختبار من أكثر الطرق استخداماً في تحديد ثبات الاختبار كما في الجدول ادناه

(الجدول 6)

يبين الثبات بين الاختبار الأول والثاني

ت	المجالات	عدد الفقرات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
			ع	س	ع	س	
1	التخطيط لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	17	2.16	0.40	2.26	0.41	0.87
2	التنظيم لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	15	1.90	0.42	2.07	0.50	0.79
3	التوجيه لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	14	1.92	0.34	2.03	0.38	0.85
4	الرقابة لأندية الدوري العراقي لكرة القدم	15	2.10	0.37	2.41	0.32	0.75

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لجميع المجالات تراوحت بين 0.75 و0.87، وهي قيم مرتفعة وتشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق في الإجابات عبر التطبيقين، مما



يدل على صدق وثبات الأداة المستخدمة في قياس مجالات البحث. ففي مجال التخطيط بلغت قيمة معامل الارتباط 0.87، وهي الأعلى بين المجالات، مما يعكس وضوح الفقرات واستقرار استجابات الأفراد تجاهها، أما في مجال الرقابة فقد بلغ 0.75، وهو وإن كان أقل من بقية المجالات إلا أنه ما يزال دالاً إحصائياً ويشير إلى ثبات جيد، بينما جاءت قيم الارتباط في مجالي التنظيم والتوجيه (0.79 و 0.85 على التوالي) ضمن الحدود المقبولة علمياً، مما يعزز من موثوقية المقياس الكلية، بصورة عامة، يمكن القول إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وتشير إلى أن الأداة البحثية تمتاز بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يجعل نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل والاستنتاج العلمي

#### د - موضوعية الاختبار

يعد الاختبار موضوعياً إذا أعطى النتائج نفسها، وقد قام الباحث بعرض استمارته على مجموعة من أفراد عينة وقد أعطت نتائج واضحة وغير معقدة إذ لم يختلف معنى الأسئلة عند أفراد العينة وها ما حقق لنا موضوعية الاختبار.

#### 7-1-4-3 الصيغ النهائية لمقياس الدراسة

بعد إتمام جمع الخطوات أصبح المقياس جاهز الذي يتكون من أربع مجالات و 61 عبارة

#### 8-1-4-3 التطبيق النهائي للمقياس

تم تطبيق المقياس بصورته النهائية بعد الانتهاء من بناء حيث تم تطبيقه على عينة من 173 فرد وبمساعدة الفريق العمل بالفترة من 2024/5/20 - 2024-7-20 وبعد الانتهاء تم جمع الاستمارات وتفريها وسيتم عرض النتائج ومناقشتها .

#### 5-3 الوسائل الإحصائية:

استعمل الباحث المعالجات الإحصائية من خلال استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS).

#### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

أولاً - عرض ومناقشة المجال الأول التخطيط الأداء الإداري كما في الجدول ادناه .

(جدول 7)

تخطيط الأداء الإداري لاندية الدوري العراقي							
ت	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق	
		ن	النسبة	ن	النسبة	ن	النسبة
1.	يمتلك النادي رؤية واضحة وأهداف محددة لتحقيقها.	80	47	48	28.2	42	24.7
2.	يقوم النادي بوضع خطط استراتيجية طويلة الأمد لتحقيق النجاح المستدام.	94	55.3	45	27	31	18.2
3.	يتم إعداد وإدارة الميزانية المالية بكفاءة لضمان استخدام الموارد بشكل فعال.	92	54.1	35	21	43	25.2
4.	يتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، والتطوير.	113	67	35	21	21	12.4

9	416	19.9	34	14.8	25	66	110	5.	يتم تنظيم الهياكل الإدارية بشكل يضمن الكفاءة والفعالية.
7.7	429	14	24	21.2	36	64.8 0	111	6.	يتسم النادي بنظام تواصل داخلي فعال بين جميع المستويات الإدارية.
5.6	417	20	35	16.6	28	63.4	108	7.	يتم إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك اللاعبين، الموظفين، والمشجعين، في عملية اتخاذ القرارات.
4.6	420	15.3	26	23	38	62.4	106	8.	يلتزم النادي بمبادئ الشفافية والمساءلة في جميع جوانب إدارته.
1.06	390	23	39	24.8	42	52.4	88	9.	يتم إدارة الوقت بفعالية لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
1.19	411	18.8	32	20.5	35	60.5 8	103	10.	يوفر النادي فرصاً للتطوير المهني المستمر لجميع أفراد.
1.19	415	21.1	36	14	24	64.7	110	11.	يشجع النادي على الابتكار والتجديد في جميع جوانب عمله.
9.86	420	18.8	32	14.7	25	66.4	113	12.	يمتلك النادي خططاً واضحة لإدارة الأزمات والتعامل معها بفعالية.
11.59	364	30.6	52	25.3	43	44.1	75	13.	يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف.
0.89	391	22.4	38	24.7	42	53	90	14.	يسعى النادي إلى بناء علاقات تعاون وشركات مع الجهات الأخرى لتحقيق أهدافه.
9.50	383	21.8	37	32.4	55	45.9	78	15.	يولي النادي اهتماماً كبيراً لتحسين الأداء الرياضي للفرق واللاعبين.
11.60	381	20.6	35	34.1	58	45.3	77	16.	يستخدم النادي التكنولوجيا بفعالية لتحسين العمليات الإدارية والتواصل.
7.4	373	30.6	52	20.9	33	49.5	84	17.	يلتزم النادي بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطته.

يبين الجدول أعلاه ان اراء العينة حول التخطيط الأداء الإداري لاندية الدوري العراقي

1-كانت اعلى نسبة مئوية موافق هي (67) للفقرة رقم 4يتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، والتطوير.) وكانت اقل إجابة بنسبة (44)للفقرة 13 هي يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف. (

2-كانت اعلى نسبة مئوية غير موافق هي (30.6)للفقرتين رقم 13 هي يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف. (وال 17 هي يلتزم النادي بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطته. ) بينما كانت اقل إجابة بنسبة (12.4) للفقرة 4. يتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، والتطوير (

أعلى نسبة مئوية للموافقة هي 67% الفقرة 4: "يتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، والتطوير."

يرى الباحث ان هذا المؤشر إيجابياً جداً ويعكس رضا الموظفين عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. يمكن أن يُعزى ذلك إلى البرامج الفعالة في التوظيف والتدريب والتطوير التي تنتهجها الإدارة، ويتفق الباحث مع نادية عبد الرحمن (2020: 50) أن إدارة الموارد البشرية بكفاءة تعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسات. فعندما تُدار الموارد البشرية بشكل جيد، يزيد ذلك من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

اما اقل نسبة للموافقة كانت الفقرة هي 13: "يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف." ويرى الباحث ان هذه النسبة المنخفضة تشير إلى وجود قصور في نظام تقييم الأداء المستمر، مما قد يعوق تحسين العمليات وتحقيق الأهداف، ويتفق الباحث مع (إبراهيم علي محمود: 2019: 85) أهمية التقييم المستمر للأداء يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. نقص التقييم المستمر قد يؤدي إلى تراكم المشكلات وعدم تحقيق الأهداف المحددة.

أعلى نسبة مئوية لعدم الموافقة 30.6% كانت الفقرة 13: "يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف."

الفقرة 17: "يلتزم النادي بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطته." ويرى الباحث ان هذه النسبة تشير إلى وجود تحديات كبيرة في مجالي تقييم الأداء والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. قد يكون هذا بسبب نقص الوعي أو الموارد المخصصة لهذه الجوانب. ويتفق الباحث مع (عبد الله حسن عمر: 2020: 65): يعتبر التقييم المستمر والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة. يشدد الخبراء على ضرورة تعزيز هذه الجوانب من خلال تبني ممارسات وسياسات واضحة ومؤثرة.

أقل نسبة مئوية لعدم الموافقة 12.4% كانت الفقرة 4: "يتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، والتطوير."

ويرى الباحث ان هذه النسبة المنخفضة لعدم الموافقة تعزز من النسبة العالية للموافقة، مما يؤكد رضا الموظفين عن إدارة الموارد البشرية، كما ويتفق الباحث مع (يوسف محمد عبد الله: 2021: 70) إدارة الموارد البشرية بكفاءة تعتبر من الركائز الأساسية لأي منظمة ناجحة. الخبراء يرون أن وجود نظام موارد بشرية قوي يعزز من رضا الموظفين ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

## ثانيا - عرض ومناقشة المجال الثاني التنظيم الأداء الإداري كما في الجدول ادناه.

(جدول 8)

التنظيم الأداء الإداري لاندية الدوري العراقي

ت	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		الوزن النسبي	قيمة كا
		ن	النسبة	ن	النسبة	ن	النسبة		
18	النادي لديه هيكل إداري محدد ومنظم بشكل فعال	90	52.9	45	26.4	35	20.5	395	2.1
19	توجد إجراءات واضحة لاتخاذ القرارات داخل النادي.	75	44.1	53	31.1	42	24.7	373	3.8
20	يتم توزيع المسؤوليات بين أفراد النادي بشكل عادل وفعال.	73	42.9	54	31.7	43	25.2	370	4.91
21	النادي يلتزم بمعايير الشفافية في إدارة شؤونه.	89	52.3	12	7.06	69	40.5	360	84

22	يتم إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للنادي بكفاءة.	88	51.7	35	20.5	47	27.6	381	1.7
23	هناك استخدام فعال للتكنولوجيا لتحسين العمليات الإدارية.	79	46.4	39	22.9	52	30.5	367	2.4
24	يتم إعداد ومراقبة الميزانية بشكل دقيق وفقاً لاحتياجات النادي.	97	57	38	22.3	35	20.5	402	3.4
25	النادي يتبنى ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية.	93	54.7	48	28.2	29	17	404	7.8
26	يتم تنفيذ خطط استراتيجية طويلة الأمد للنمو والتطوير.	97	57	45	26.4	28	16.4	409	9.2
27	هناك نظام فعال لإدارة الأزمات والتعامل مع الحوادث المفاجئة.	40	23.5	45	26.4	85	50	295	73
28	يتم تقييم أداء النادي بشكل دوري لتحسين العمليات والنتائج.	93	54.7	42	24.7	35	20.5	398	2.2
29	يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي.	109	64.1	36	21.1	25	14.7	424	18.4
30	يتم تشجيع الابتكار والتجديد في كافة جوانب أنشطة النادي.	73	42.9	52	30.5	45	26.4	368	4.2
31	يلتزم النادي بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.	97	57	41	24.1	32	18.8	405	4.93
32	النادي يتمتع بنظام قوي للتواصل الداخلي والخارجي.	90	52.9	42	24.7	38	22.3	392	0.80

يبين الجدول أعلاه ان اراء العينة حول التخطيط الأداء الإداري لاندية الدوري العراقي

-كانت اعلى نسبة مئوية موافق هي 64.1% للفقرة رقم 29 يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي. (

وكانت اقل نسبة إجابة 23.5% ) للفقرة 27 هي هناك نظام فعال لإدارة الأزمات والتعامل مع الحوادث المفاجئة. (

وكانت اقل نسبة إجابة هي 7% ) للفقرة رقم 21 النادي يلتزم بمعايير الشفافية في إدارة شؤونه. (

3-كانت اعلى نسبة مئوية غير موافق 50% ) للفقرة رقم 27 هناك نظام فعال لإدارة الأزمات والتعامل مع الحوادث المفاجئة. (

وكانت اقل نسبة مئوية لإجابة غير موافق 14.7% ) للفقرة 29 يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي. (

- أقل نسبة إجابة موافقة: 23.5% الفقرة 27: "هناك نظام فعال لإدارة الأزمات والتعامل مع الحوادث المفاجئة."، ويرى الباحث: ان هذه النتائج تشير الى النسبة المنخفضة في الموافقة والنسبة العالية في عدم الموافقة إلى وجود قلق كبير بين الأعضاء حول كفاءة النظام الحالي لإدارة الأزمات. هذا يعكس ضعفاً في الاستعداد لمواجهة الأزمات أو التعامل مع الحوادث المفاجئة بفعالية، ويتفق الباحث مع ما ذهب اليه ( سامي علي حسين: 2022: 60 ) إدارة الأزمات بفعالية هي جزء حيوي من أي منظمة ناجحة حيث أن ضعف النظام الحالي يشكل خطراً على استمرارية النادي وقدرته على التعامل مع الأزمات. لذا، يوصي الخبراء بضرورة مراجعة وتحسين النظام الحالي لتوفير استجابة فعالة وسريعة للأزمات.

أعلى نسبة مئوية غير موافق 50% للفقرة 27 ويرى الباحث ان هنالك نقص في وعي الافراد وتدريبهم على الإجراءات المتبعة في حالات الطوارئ مما يؤدي الى شعورهم بان النظام غير فعال وهذا يعكس ان هنالك ضعف في البنى التحتية المخصصة لإدارة الازمات ويتفق الباحث مع ( ماجد عبد الكريم: 2021: 75) ان أهمية التقييم المستمر لإدارة الازمات وتحديثها بناء على التغذية الراجعة من التجارب الحقيقية او ربما يكون النظام الحالي لم يخضع لاي تحديثات لازمة.

- أقل نسبة مئوية غير موافق: 14.7% الفقرة 29: "يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي."، يرى الباحث: النسبة المنخفضة لعدم الموافقة تشير إلى رضا كبير بين الأعضاء حول فرص التطوير المهني والتدريب المتاحة، مما يعكس فعالية البرامج التدريبية المقدمة، يتفق الباحث ( محمود علي صالح: 2020: 65) أن توفير فرص التطوير المهني هو استثمار في مستقبل المنظمة. النسبة المنخفضة لعدم الموافقة تدعّم هذا الرأي وتظهر أن النادي يقوم بجهود جيدة في هذا المجال.

### ثالثاً - عرض ومناقشة المجال الثالث التوجيه الأداء الإداري كما في الجدول ادناه.

#### جدول (9)

التوجيه الأداء الإداري لأندية الدوري العراقي									
الرقم	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		الوزن	قيمة كا
		ن	النسبة المئوية	ن	النسبة المئوية	ن	النسبة المئوية		
33	يتم توجيه أعضاء النادي لتحقيق الأهداف المحددة بوضوح.	33	19.4	58	34.1	79	46.4	294	77.8
34	يوفر النادي إرشادات واضحة لجميع الأعضاء حول واجباتهم ومسؤولياتهم.	87	51.1	38	22.35	45	26.4	382	1.9
35	يتم متابعة تقدم الأعضاء وتقديم التغذية الراجعة بانتظام.	85	50	47	27.65	38	22.3	387	3.3
36	يشجع النادي التواصل المفتوح والفعال بين الإدارة والأعضاء.	77	45.2	52	30.59	41	24.1	376	0.2
37	يتبع النادي نهجاً تحفيزياً لتشجيع الأعضاء على تحقيق أفضل أداء.	77	45.2	42	24.7	51	30	366	0.27
38	يتم تقديم الدعم اللازم للأعضاء للتغلب على التحديات والصعوبات.	94	55.2	39	22.9	37	21.7	397	6.4
39	يوفر النادي برامج تدريبية لتطوير مهارات الأعضاء.	75	44	43	25.29	52	30.5	363	0.4
40	يتم وضع خطط فردية للأعضاء لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.	78	45.8	38	22.35	54	31.7	364	1.53
41	يشجع النادي العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.	85	50	42	24.7	43	25.29	382	1.18

42	يتم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان الفعالية.	83	48.8	31	18.2	56	32.9	367	6.6
43	يسعى النادي إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة.	74	43.5	54	31.7	42	24.7	372	3
44	يتم تحديد توقعات واضحة للأداء والمساءلة لجميع الأعضاء.	95	55.9	41	24.1	34	20	401	8.8
45	يوفر النادي فرصاً للأعضاء للمشاركة في اتخاذ القرارات.	73	42.94	45	26.47	52	30.59	361	0.73
46	يتم تقديم الإرشادات اللازمة للأعضاء لتطوير قدراتهم القيادية.	80	47.06	42	24.71	48	28.24	372	0.11

يبين الجدول أعلاه ان اراء العينة حول التوجيه الأداء الإداري لاندية الدوري العراقي

1-كانت اعلى نسبة مئوية موافق هي 55.8% للفقرة رقم 44 يتم تحديد توقعات واضحة للأداء والمساءلة لجميع الأعضاء.)

وكات اقل نسبة إجابة 19.4% ( للفقرة 33 هي يتم توجيه أعضاء النادي لتحقيق الأهداف المحددة بوضوح.)

وكانت اقل نسبة إجابة هي 18.2% (للفقرة رقم 42 يتم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام لضمان الفعالية.)

3-كانت اعلى نسبة مئوية غير موافق 46.4% (للفقرة رقم 33 يتم توجيه أعضاء النادي لتحقيق الأهداف المحددة بوضوح)

أقل نسبة مئوية لموافق 19.4% (للفقرة رقم 33) النص: "يتم توجيه أعضاء النادي لتحقيق الأهداف المحددة بوضوح." يرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على وجود قصور في عملية توجيه الأعضاء لتحقيق الأهداف المحددة، مما قد يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم تحقيق الأهداف المنشودة، يتفق الباحث مع ( سمر حسن يوسف: 2021: 55) أن عدم وضوح التوجيه يمكن أن يؤدي إلى ضعف في الأداء العام وانخفاض مستوى الرضا لدى الأعضاء. ويؤكدون على أهمية وجود خطط واضحة ومحددة لتوجيه الأعضاء نحو الأهداف من ضرورة تحسين عملية التوجيه وزيادة وضوح الأهداف لتحقيق أداء أفضل ولزيادة معدل الموافقة بين الأعضاء.

يرى الباحث إلى أن ارتفاع نسبة الحياد يمكن أن يعكس تردداً بين الأعضاء في تقييم فعالية عملية التوجيه الحالية، وربما يعود ذلك إلى غموض أو عدم كفاية المعلومات المتوفرة لديهم، يتفق الباحث الى ما ذهب اليه ( ليلي احمد سعيد: 2020: 70 ) إلى الحاجة لتعزيز التواصل مع الأعضاء وتوفير المعلومات بشكل أفضل لضمان وضوح الأهداف وطرق تحقيقها، ويتفق اغلب المختصين على أهمية تعزيز الشفافية والتواصل مع الأعضاء لتقليل نسبة الحياد وزيادة الوضوح في تحقيق الأهداف.

يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس قناعة معظم الأعضاء بوجود عملية فعالة لمراجعة وتحديث السياسات والإجراءات، ويتفق الباحث مع (عماد عبد الرحمن: 2022: 90) على أن هذه النتيجة تعزز فكرة أن السياسات والإجراءات المحدثة بانتظام تعزز فعالية

الأداء وتضمن التكيف مع التغيرات أن المراجعة الدورية للسياسات والإجراءات أمر ضروري لضمان الفعالية والتكيف مع المستجدات.

-أعلى نسبة مئوية لعدم موافقة 46.4%) للفقرة رقم 33"يتم توجيه أعضاء النادي لتحقيق الأهداف المحددة بوضوح." يرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على عدم رضا كبير بين الأعضاء حول عملية التوجيه الحالية، مما يشير إلى ضرورة إجراء تحسينات جذرية، ويتفق الباحث مع (سعيد محمد علي: 2021: 75) أن نسبة عدم الموافقة العالية تشير إلى وجود مشاكل جوهرية في عملية التوجيه تحتاج إلى معالجة فورية، مثل الحاجة لتطوير خطط توجيه أكثر وضوحاً وفعالية، ضرورة إجراء تحسينات فورية وشاملة في عملية التوجيه لزيادة رضا الأعضاء وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

-أقل نسبة مئوية لعدم موافقة 20%) للفقرة رقم 44 "يتم تحديد توقعات واضحة للأداء والمساءلة لجميع الأعضاء."، يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس قبولاً واسعاً بين الأعضاء لعملية تحديد التوقعات، مما يعزز الأداء والمساءلة، ويتفق الباحث مع (عبد الله إبراهيم: 2020: 60) على أن وضوح التوقعات يعتبر من العوامل الحاسمة لنجاح أي فريق أو منظمة، ويشيرون إلى أن هذه النتيجة تدعم فكرة أن أعضاء النادي يدركون أهمية هذه العملية، أن تحديد توقعات واضحة هو من العوامل الأساسية لنجاح النادي وتحقيق أهدافه بفعالية.

رابعا - عرض ومناقشة المجال الرابع الرقابة الأداء الإداري كما في الجدول ادناه.

(جدول 10)

الرقابة الأداء الإداري لأندية الدوري العراقي

الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		الوزن	قيمة كا
	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
47	42	24.7	54	31.7	74	43.5	170	51
يتم مراقبة الأداء المالي للنادي بشكل دوري لضمان الالتزام بالميزانية								
48	57	33.5	45	26.4	68	40	329	18.5
تستخدم أنظمة رقابة داخلية لتتبع العمليات اليومية وضمان الجودة								
49	90	52.9	35	20.5	45	26.4	385	2.6
يتم مراجعة الأداء الإداري بشكل منتظم لضمان تحقيق الأهداف المحددة								
50	89	52.3	42	24.7	39	22.9	390	1.5
تجرى تقييمات دورية لأداء الموظفين لتحديد نقاط القوة والتحسين								
51	75	44	53	31	42	24.7	373	2.6
تستخدم أدوات تكنولوجية متقدمة لمراقبة وتحليل الأداء								
52	84	49.4	48	28.2	38	22.3	386	1.8
يتم تنفيذ عمليات تدقيق داخلية وخارجية لضمان الشفافية والمساءلة								
53	86	50.9	46	27	38	22.3	388	1.7
تجرى اجتماعات منتظمة لمراجعة الأداء وتحديد التحديات وتقديم الحلول								
54	87	51	36	21	47	27.6	380	1.8
يتم مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم نتائجها بانتظام								



55	تستخدم تقارير الأداء لتقييم كفاءة وفعالية العمليات الإدارية	76	44.7	52	30.5	42	24.7	374	2
56	KPIs) يتم وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم نحو الأهداف	88	51.7	35	20.5	47	27.6	381	2.4
57	تُجرى استطلاعات رأي منتظمة للحصول على ملاحظات الأعضاء وتحسين الأداء	107	62.9	38	22.3	25	14.7	422	22.7
58	يتم تحليل البيانات لتحديد الاتجاهات والفرص والمخاطر	60	35	45	26.4	65	38.2	335	14
59	تُجرى مراجعات منتظمة لسياسات وإجراءات النادي لضمان الامتثال للقوانين واللوائح	92	54	35	20.5	43	25.2	389	3.17
60	يتم تقييم تأثير المبادرات الجديدة وتعديلها حسب الحاجة لتحقيق النتائج المرجوة	103	60.5	42	24.7	25	14.7	418	20.5
61	يتم تقديم تقارير دورية لإدارة النادي لمراجعة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة	90	52.9	42	24.7	38	22.3	392	2.1

يبين الجدول أعلاه ان اراء العينة حول الرقابة الأداء الإداري لاندية الدوري العراقي

1- اعلی نسبة مئوية موافق هي 62.9% للفقرة رقم 57 يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي. (

وكانت اقل نسبة إجابة 24.7% ) للفقرة 47 هي يتم مراقبة الأداء المالي للنادي بشكل دوري لضمان الالتزام بالميزانية)

2-كانت اعلی نسبة مئوية غير موافق 43.53% للفقرة رقم 47 يتم مراقبة الأداء المالي للنادي بشكل دوري لضمان الالتزام بالميزانية)

وكانت اقل نسبة مئوية لإجابة غير موافق 14.7% للفقرة 57 وكانت اقل نسبة مئوية لإجابة غير موافق 14.7% للفقرة 57، والفقرة 60 يتم تقييم تأثير المبادرات الجديدة وتعديلها حسب الحاجة لتحقيق النتائج المرجوة (

### تبين من خلال استعراض النتائج بين اراء العينة تتلخص

-اعلى نسبة مئوية الموافقة: 62.9% الفقرة 57: "يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي."، يرى الباحث: النسبة العالية للموافقة تعكس رضا الأعضاء عن فرص التطوير المهني والتدريب التي يوفرها النادي، مما يدل على أن البرامج التدريبية تلبي احتياجات الأعضاء وتعزز من كفاءاتهم. يتفق الباحث مع ( إبراهيم حسن محمود: 2022: 85 ) على أن التدريب والتطوير المهني هما من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء الأعضاء وزيادة رضاهم. وجود فرص تدريبية متميزة يعزز من قدرة الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل النادي.

- اقل نسبة مئوية الموافقة: 24.7% الفقرة 47: "يتم مراقبة الأداء المالي للنادي بشكل دوري لضمان الالتزام بالميزانية."، يرى الباحث النسبة المنخفضة للموافقة تعكس قلق الأعضاء بشأن كفاءة مراقبة الأداء المالي. قد يشير ذلك إلى حاجة لتعزيز الشفافية وتحسين آليات الرقابة المالية، يتفق الباحث مع ( نادية محمد صالح: 2021: 70 ) على



أهمية الرقابة المالية الدورية لضمان الاستدامة المالية للنادي. النسبة المنخفضة قد تعكس نقصاً في التواصل حول الجهود المبذولة لضمان الالتزام بالميزانية، مما يستدعي تعزيز الشفافية وإشراك الأعضاء في العملية المالية.

- أعلى نسبة مئوية المحايد: 31.7% الفقرة 47: "يتم مراقبة الأداء المالي للنادي بشكل دوري لضمان الالتزام بالميزانية." يرى الباحث النسبة العالية للمحايدين تشير إلى أن هناك عدم وضوح أو تفاوت في المعلومات المتاحة للأعضاء بشأن مراقبة الأداء المالي. قد يكون هناك حاجة لزيادة الشفافية والتواصل حول هذه العملية، يتفق الباحث مع (قادية عبد القادر 2021: 16) أن الشفافية في الأمور المالية وإشراك الأعضاء في عملية المراقبة يمكن أن يقلل من نسبة المحايدين. توضيح السياسات المالية والإجراءات المعتمدة يمكن أن يعزز من ثقة الأعضاء.

- أقل نسبة مئوية المحايد: 20.5% الفقرات 49، 56، 59 يرى الباحث ان هذه النسبة المنخفضة للمحايدين تشير إلى وجود وجهات نظر واضحة حول هذه الجوانب، سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يعني أن الأعضاء لديهم معرفة جيدة أو تجربة مباشرة مع هذه السياسات والإجراءات، يتفق الباحث مع (مروان حسن علي: 2020: 70) على أهمية المؤشرات والتقييمات المنتظمة كأدوات لتحسين الأداء وضمان الامتثال. النسبة المنخفضة للمحايدين تعني أن هناك توافقاً نسبياً على أهمية هذه الجوانب، ولكن ينبغي الاستمرار في تعزيز هذه العمليات لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

- أعلى نسبة مئوية لعدم الموافقة: 43.53% الفقرة 47: "يتم مراقبة الأداء المالي للنادي بشكل دوري لضمان الالتزام بالميزانية."

ويرى الباحث ان النسبة العالية لعدم الموافقة تعكس وجود مخاوف كبيرة بشأن فعالية الرقابة المالية الحالية. قد يكون هناك نقص في الثقة أو في الإجراءات المتبعة لضمان الالتزام المالي، ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه (سهى محمد عبد الله: 2022: 55) على أن الرقابة المالية الفعالة هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة. النسبة العالية لعدم الموافقة تشير إلى ضرورة مراجعة وتحسين النظام الحالي وتقديم تقارير شفافة ودورية للأعضاء.

- أقل نسبة عدم الموافقة: 14.7% الفقرة 57: "يتم توفير فرص التطوير المهني والتدريب لأفراد النادي." يرى الباحث النسبة المنخفضة لعدم الموافقة تشير إلى رضا عام عن فرص التطوير المهني، ومع ذلك، وجود بعض المعارضة يعني أن هناك حاجة لتحسين البرامج لتلبية احتياجات جميع الأعضاء ويتفق الباحث مع (عمر عبد الرحمن: 2021: 60) بمراجعة دورية لبرامج التدريب للتأكد من ملاءمتها لجميع الأعضاء والعمل على تحسينها بناءً على التغذية الراجعة.

- أقل نسبة عدم الموافقة: 14.7% الفقرة 60: "يتم تقييم تأثير المبادرات الجديدة وتعديلها حسب الحاجة لتحقيق النتائج المرجوة."، يرى الباحث النسبة المنخفضة تشير إلى توافق نسبي على أهمية تقييم المبادرات الجديدة، مما يعكس اهتماماً بتحقيق نتائج فعالة، وهذا ما أكدته (حسين علي محمود: 2020: 75) على أهمية التقييم المستمر للمبادرات لضمان فعاليتها وتعديلها حسب الحاجة. هذا يضمن تحقيق الأهداف المرجوة واستمرار التحسين.

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات

1. صلاحية المقياس بمجالاته الأربعة الأداء الإداري لأندية الدوري العراقي لكرة القدم التخطيط. التنظيم التوجيه. الرقابة)
2. رضا الأعضاء عن فرص التطوير المهني والتدريب التي يوفرها النادي، مما يدل على فعالية هذه البرامج.
3. قصور في تقييم الأداء يوجد نقص في التقييم المستمر للأداء.
4. تفاوت في استخدام التكنولوجيا الآراء متباينة حول فعالية استخدام التكنولوجيا.
5. حاجة لتعزيز الابتكار يحتاج إلى تعزيز أكبر.
6. ضعف في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية هناك حاجة لتحسين الالتزام بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- 7- يعاني النظام الحالي لإدارة الأزمات من ضعف كبير
- 8 - هناك حالة من عدم اليقين بين الأعضاء حول توزيع المسؤوليات
- 9 - هناك وضوح في آراء الأعضاء حول التزام النادي بمعايير الشفافية
10. قلق كبير بشأن مراقبة الأداء المالي حيث تشير إلى قلق كبير بين الأعضاء حول كفاءة نظام الرقابة المالية.

#### 4-2 التوصيات

- 1- الاستمرار في توفير برامج تدريب وتطوير مهنية تلبي احتياجات الأعضاء.
- 2- تطوير نظام تقييم أداء دوري وشامل يتضمن معايير واضحة ومعينة.
- 3- تنظيم ورش عمل تدريبية حول استخدام التكنولوجيا لتعزيز مهارات الأعضاء.
- 4- تطوير خطة شاملة لإدارة الأزمات تتضمن سيناريوهات متعددة وخطط استجابة فعالة.
- 5- مواصلة الالتزام بمعايير الشفافية والإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بأنشطة النادي

## المصادر

1. أحمد عبد الرحمن: الإدارة الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2019.
2. عصام عبد الخالق: التدريب الرياضي نظريات تطبيقات 9، الإسكندرية، مطبعة جامعة الإسكندرية، 2020.
3. محمد علي محمود: إدارة المنشآت الرياضية، عمان، دار الشروق، 2021.
4. سعيد أحمد مصطفى: التخطيط في الإدارة الرياضية، بيروت، دار الكتب العلمية، 2018.
5. فاطمة محمد علي: الأسس العلمية للإدارة الرياضية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2017.
6. نادية عبد الرحمن: استراتيجيات الإدارة الرياضية، الرياض، دار النشر السعودية، 2020.
7. إبراهيم علي محمود: القيادة والإدارة في الرياضة، دبي، دار الفكر الحديث، 2019.
8. خالد عبد الله محمد: مبادئ الإدارة الرياضية، الكويت، دار العلم للنشر، 2018.
9. زينب محمود عبد الله: الإدارة الرياضية الحديثة، دمشق، دار الفكر المعاصر، 2019.
10. عبد الله حسن عمر: تقنيات الإدارة الرياضية، بغداد، دار الحكمة، 2020.
11. يوسف محمد عبد الله: الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2021.
12. منى حسن إبراهيم: التطبيقات العملية في الإدارة الرياضية، عمان، دار الفكر، 2020.
13. سامي علي حسين: استراتيجيات الإدارة الرياضية الحديثة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2022.
14. أمينة محمود حسن: التوجيه الإداري في المؤسسات الرياضية، بيروت، دار الكتب الوطنية، 2021.
15. علاء الدين عبد المجيد: مفاهيم الإدارة الرياضية المعاصرة، جدة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، 2020.
16. ماجد عبد الكريم: إدارة الفرق الرياضية، القاهرة، دار الهلال، 2021.
17. محمود علي صالح: نظم الإدارة الرياضية، عمان، دار الفكر، 2020.
18. سمر حسن يوسف: القيادة في الإدارة الرياضية، بيروت، دار الطليعة، 2021.
19. هاني عبد الله محمود: الإدارة الاستراتيجية في الرياضة، الإسكندرية، دار الفاروق، 2022.
20. ليلى أحمد سعيد: إدارة الفعاليات الرياضية، دبي، دار البيان، 2020.
21. عماد عبد الرحمن: الإدارة الرياضية الحديثة، القاهرة، دار العلم، 2022.
22. سعيد محمد علي: الإدارة الفعالة للأندية الرياضية، عمان، دار الحكمة، 2021.
23. منى عبد الله إبراهيم: تقنيات الإدارة الرياضية، بيروت، دار الفكر المعاصر، 2020.
24. إبراهيم حسن محمود: القيادة والتخطيط في الرياضة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2022.
25. نادية محمد صالح: إدارة وتنظيم الفعاليات الرياضية، دبي، دار النشر العربي، 2021.
26. فادي عبد القادر: إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2021.
27. مروان حسن علي: تحليل الأداء الإداري في الرياضة، عمان، دار الجيل، 2020.
28. سهى محمد عبد الله: إدارة الأزمات في الأندية الرياضية، بيروت، دار النهضة، 2022.
29. عمرو عبد الرحمن: التخطيط والتنظيم في الإدارة الرياضية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2021.
30. حسين علي محمود: أساليب الإدارة الرياضية الحديثة، دبي، دار الحكمة، 2020.