



## The Reality of Ethical Climate and Its Relationship with Decision-Making among Football Referees from the Coaches' Perspective

### (Abstract)

This research aims to uncover the relationship between ethical climate and decision-making among football referees from the perspective of coaches. The research problem stemmed from the researchers' observations during their work in coaching and managing teams, where it became evident that referees play a pivotal role in achieving the goals of sports federations. The researchers also observed that the prevailing ethical climate between the administrative body and referees on one hand, and between referees and coaches on the other, is a crucial factor in fostering mutual trust, sustaining success, and achieving objectives. The researchers adopted the descriptive methodology using the correlational approach, as it is appropriate for the nature of the problem. The research population consisted of 160 participants affiliated with the Iraqi Football Federation. The sample was divided into two groups: the first included 70 coaches for the purpose of adapting the ethical climate scale, and the second comprised 90 coaches for developing the decision-making scale. The research tools—namely, the ethical climate scale for the administrative body and the referees' decision-making scale—were constructed and refined. After applying the tools and analyzing the results, it was found that the sample participants exhibited an above-average level in both variables. The results also revealed a positive correlation between ethical climate and decision-making; in other words, an improvement in the ethical climate is associated with an enhanced level of decision-making among referees.

E-ISSN:2707-7853

**Keywords:** match management, prevailing environment, administrative bodies, human resources, competition .

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439



## واقع المناخ الاخلاقي وعلاقته بإتخاذ القرار لحكام كرة القدم من وجهة نظر المدربين

الباحث: م.م. يونس نبراز يونس - جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Gmail: [younis.younis2104m@cope.uobaghdad.edu.iq](mailto:younis.younis2104m@cope.uobaghdad.edu.iq)

الباحث: أ.د. زهرة شهاب احمد - جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Gmail: [zouhra.khaleel@cope.uobaghdad.edu.iq](mailto:zouhra.khaleel@cope.uobaghdad.edu.iq)

الباحث: أ.م.د. محمد قصي محمد - جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Gmail: [mohammed.jameel@cope.uobaghdad.edu.iq](mailto:mohammed.jameel@cope.uobaghdad.edu.iq)

الباحث: أ.م.د. اسراء جميل حسين - جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

Gmail: [israa.radi@cope.uobaghdad.edu.iq](mailto:israa.radi@cope.uobaghdad.edu.iq)

Wasiat Journal of Sports Sciences (مستخلص البحث)

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ الأخلاقي واتخاذ القرار لدى حكام كرة القدم من وجهة نظر المدربين. وقد استندت مشكلة البحث إلى ملاحظات الباحثين خلال عملهم في تدريب المنتخبات وإدارتها، حيث تبين أن للحكام دوراً محورياً في تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية. كما لاحظ الباحثون أن المناخ الأخلاقي السائد بين الهيئة الإدارية والحكام من جهة، وبين الحكام والمدربين من جهة أخرى، يمثل عاملاً مهماً في تعزيز الثقة المتبادلة، واستدامة النجاح وتحقيق الأهداف. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية، نظراً لملاءمته لطبيعة المشكلة. وقد تكوّن مجتمع البحث من 160 مشاركاً من الحكام ضمن الاتحاد العراقي لكرة القدم. تم توزيع العينة إلى مجموعتين: الأولى ضمت 70 مدرباً لغرض تكييف مقياس المناخ الأخلاقي، والثانية تكونت من 90 مدرباً لبناء مقياس اتخاذ القرار. جرى بناء وتعديل أدوات البحث: مقياس المناخ الأخلاقي للهيئة الإدارية، ومقياس اتخاذ القرار لدى الحكام. وبعد تطبيق الأدوات وتحليل النتائج، تبين أن أفراد العينة أظهروا مستوى فوق المتوسط في كلا المتغيرين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين المناخ الأخلاقي واتخاذ القرار، أي أن تحسن المناخ الأخلاقي يرتبط بتحسن مستوى اتخاذ القرار لدى الحكام.

الكلمات المفتاحية: إدارة المباريات، البيئة السائدة، الهيئات الادارية، الموارد البشرية، المنافسة.

## المقدمة:

يمثل المورد البشري محور الارتكاز الأساسي في القطاع الرياضي، حيث تُعد الاتحادات الرياضية كيانات اجتماعية تعمل على توحيد جهود الأفراد رغم تنوع خلفياتهم الفكرية والاتجاهية. إلا أن هذه المنظمات تواجه صعوبات جمة في ضبط سلوكيات العاملين فيها نتيجةً للتقلبات الخارجية المؤثرة في بيئة العمل، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على سلوكهم وأدائهم.

تكمّن إحدى أبرز التحديات في تحسين البيئة التنظيمية للعاملين، خاصة في ظل تأثير العوامل الخارجية كالتحولات التشريعية، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، والتي تتجلى بوضوح في السياق العراقي. فالاعتماد المالي غير المستقل للاتحادات الرياضية يفتح الباب أمام تدخلات خارجية، مما يؤثر سلباً على استقرار البيئة التنظيمية. ويُعد المناخ التنظيمي الصحي مكوناً رئيساً في تحقيق الالتزام المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء، وهو ما تحتاجه الاتحادات لضمان تحقيق أهدافها.

يتألف المناخ التنظيمي من عدة مجالات، من بينها المجال الاخلاقي والذي يُوصف بمناخ العمل الاخلاقي (Climate Ethical) (مقابلة و الحوامدة، 2022)، وان من اهم متطلبات النجاح هي الالتزام الاخلاقي وتطبيق القوانين الخاصة بالاتحاد والتي بدورها تؤثر على اداء الاتحاد ونجاحه، ويرى ( Mael & Ashforth) نقلاً عن صالح بن علي (القرني، 2020) ان التماثل التنظيمي في جوهره ينطوي على ادراك بالتوحد مع المنظمة والانتماء اليها حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة والانتماء اليها، ان اتخاذ القرارات التحكيمية قبل واثناء وبعد انتهاء المباريات تعد اهم العوامل في انجاح عمل الاتحاد من جهة وعمل المدربين من جهة اخرى، ولك ان تتخيل بأن قرار غير صائب ينهي عمليات التحضير للمنافسات من قبل المدرب واللاعبين والذين يمثلون نادي رياضي في البطولة وبالتالي صعود (فرق) غير مستحقين للفوز وبالتالي تمثيل العراق في المحافل الدولية سيكون ضعيف بسبب عدم تطبيق القرارات الصحيحة اثناء المنافسات وضياع جهود كل من الاندية الرياضية بإداريتها ومدربها ولاعبها فضلاً عن جهود الاتحادات الرياضية.

من هنا، تبرز أهمية الدور القيادي الذي تمارسه الهيئة الإدارية لاتحاد كرة القدم في ترسيخ بيئة أخلاقية تعزز المهنية والانضباط لدى الحكام. كما أن نجاح

رقم الأيداع في المكتبة الوطنية 2439

الحكام مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الإدارة الرياضية، في علاقة تكاملية يساهم كل طرف فيها بدعم الآخر.

وانطلاقاً من هذا الفهم، يتناول البحث الحالي متغيرين مؤثرين في أداء الاتحاد العراقي لكرة القدم، هما: المناخ الأخلاقي، واتخاذ القرار. ويُنتظر أن تساهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بينهما، واستكشاف سبل تعزيز الأداء المؤسسي.

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول أحد أهم جوانب المناخ التنظيمي وهو المناخ الأخلاقي، في سياق عمل حكام كرة القدم الذين تشكل قراراتهم محوراً حاسماً في النشاطات الفنية للاتحاد. كما يتوقع أن تُثري نتائج البحث المكتبة الرياضية بمادة علمية تساهم في دعم صنّاع القرار والممارسين والباحثين في المجال الرياضي.

#### • مشكلة البحث:

يُعدّ الحكم الرياضي أحد الركائز الأساسية في المنظومة الرياضية، إذ يُنَاطُ به اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة تُحدد مسار المنافسة ونتيجتها. غير أن طبيعة عمله تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية، ومن أبرزها المناخ الأخلاقي السائد داخل الاتحاد الرياضي الذي يعمل في إطاره. فكلما كان المناخ الأخلاقي إيجابياً، يسوده العدل والشفافية والثقة المتبادلة، انعكس ذلك على موضوعية الحكم وحياديته في اتخاذ القرار أثناء المباريات.

وفي المقابل، فإن تراجع المناخ الأخلاقي - نتيجة تدخلات إدارية، أو ضعف التواصل، أو غياب العدالة في توزيع المهام والمكافآت - قد يؤدي إلى حالة من الضغط والتردد والانحياز غير المقصود في اتخاذ القرارات. هذه المظاهر لا تقتصر آثارها على الأداء التحكيمي فحسب، بل تمتد لتشمل ثقة المدربين واللاعبين والجماهير بالمنظومة الرياضية كلها، وهو ما يُضعف العدالة التنافسية ويشوّه صورة الاتحاد أمام الرأي العام.

من خلال خبرة الباحثين الميدانية في التدريب والإدارة الرياضية، لوحظ أن العلاقة بين الحكام والمدربين داخل الاتحاد العراقي لكرة القدم تمر أحياناً بحالات من التوتر الناتجة عن سوء الفهم، أو ضعف



الاتصال، أو غياب المعايير الأخلاقية الواضحة التي تنظم التفاعل المهني بين الطرفين. كما أن بعض القرارات التحكيمية غير الدقيقة أثارت تساؤلات حول مدى تأثيرها بالمناخ الأخلاقي السائد داخل الاتحاد، وهو ما يستدعي دراسة علمية منهجية للكشف عن طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثيرها في مستوى اتخاذ القرار لدى الحكام.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والالتزام المؤسسي في المجال الرياضي، فإن الجانب الأخلاقي للمناخ التنظيمي لم يحظَ بالعناية الكافية، ولا سيما في الوسط التحكيمي الذي يتطلب دقة عالية في القرار، وعدالة مطلقة في الأداء، ومن كل ما سبق نذكره تبرز مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما واقع المناخ الأخلاقي السائد في الاتحاد العراقي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين؟

2- ما مستوى اتخاذ القرار لدى حكام الاتحاد العراقي لكرة القدم؟

3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي واتخاذ القرار لدى الحكام من وجهة نظر المدربين؟

#### • أهداف البحث:

1- تحديد واقع المناخ الأخلاقي السائد في بيئة العمل داخل الاتحاد العراقي لكرة القدم وعلاقته بإتخاذ القرار للحكام.

2- التعرف على واقع المناخ الأخلاقي السائد في الاتحاد العراقي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين.

3- بناء مقياس لاتخاذ القرار لدى الحكام.

4- تحديد العلاقة بين المناخ الأخلاقي واتخاذ القرار لدى الحكام.

#### • مجالات البحث:

1- المجال البشري: حكام الاتحاد العراقي لكرة القدم والمدربون المرتبطون بالاتحاد.

2- المجال المكاني: الاتحاد العراقي لكرة القدم وفروعه في المحافظات.

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

3- المجال الزمني: الفترة من (كانون الثاني 2025 إلى نيسان 2025).

• الاجراءات والادوات:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الارتباطي لحل مشكلة البحث كونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة، ويرى وجيهه محجوب نقلاً عن (Hameed, M.2020) "البحث الوصفي يهدف الى دراسة الازواضع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها او اشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها"، ويتكون مجتمع البحث الحالي من حكام الاتحاد العراقي لكرة القدم، البالغ عددها (160) مدرب، وفصلت العينة في جدول (1):

جدول (1) Wasiat Journal of Sports Sciences

عينة البحث

ت	صفة العينة	العدد
1	مدرب كرة القدم	160

• الوسائل والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث:

1- الدراسات النظرية.

2- الملاحظة.

3- مقاييس البحث.

4- أوراق واقلام.

• التجربة الاستطلاعية للمقياسين:

سعيًا من الباحثون لتوفير أداة تقيس المناخ الاخلاقي للكوادر التحكيمية العاملة في الاتحاد العراقي لكرة القدم وفروعه في جميع المحافظات وأصبح بناء مقياس اتخاذ القرار (سيتم سؤال المدربين عن المناخ الاخلاقي للعمل داخل الاتحاد العراقي لكرة القدم وسيتم عملية اعداد المقياس كونه موجود مسبقاً وهو مقياس رجاء احمد ذيب (ذيب، 2017)، وسيتم بناء مقياس اتخاذ القرار للحكام والذي سيتم بناءه على مدربي الاتحاد العراقي لكرة القدم)، وقام الباحثون بإعداد المقياس بما يتلاءم مع عينة البحث، وحتى يتسم المقياس بالصدق، أجرى الباحثون تجربة استطلاعية أولية على عينة صغيرة من المدربين والحكام بلغ عددهم نحو (15) مشاركًا، تم اختيارهم من مجتمع البحث الأصلي (الاتحاد العراقي لكرة القدم). هدفت

هذه التجربة إلى اختبار وضوح العبارات وسهولة الفهم ومدى ملاءمتها لقياس الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى تحديد الزمن اللازم للإجابة على الاستمارة.

خلال هذه التجربة، عرض الباحثون مقياس المناخ الأخلاقي الذي تضمن في صورته الأولية (26) عبارة، ومقياس اتخاذ القرار للحكام الذي تمت صياغته بناءً على أدبيات الإدارة الرياضية وسياق التحكيم الكروي. وبعد عرض الفقرتين على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية والاختبار والقياس، جرى تعديل الصياغة اللغوية لعدد من العبارات بما يضمن وضوحها وعدم تكرارها، مع الحفاظ على معناها الأصلي.

كما تم حساب الصدق الظاهري للمقياسين عبر رأي الخبراء، حيث حُددت نسبة قبول (80%) كحد أدنى لاعتماد العبارات. وبعد التحليل، أُقرت (21 عبارة) لمقياس المناخ الأخلاقي و(19 عبارة) لمقياس اتخاذ القرار للحكام، مع اعتماد سلم ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق تماماً إلى 5 = أوافق تماماً).

أظهرت التجربة الاستطلاعية أن المشاركين تمكنوا من فهم العبارات بسهولة، وأن زمن الإجابة تراوح بين (12-15) دقيقة، وهو زمن مناسب للتطبيق الميداني. كما أُجري تنقيح نهائي للأداة لتصبح جاهزة للتجربة الرئيسية.

#### • احتساب اوزان البدائل:

تم اعتماد تصحيح عبارات المقياس بإعطاء كل عبارة من عبارات المقياس الوزن المناسب لها وذلك حسب اختيار أفراد العينة لسلم التقدير وبما ان العبارات باتجاه الايجابي فقط، اذ تم تحديد الاوزان (1-5) امام كل عبارة من عبارات المقياس وكما موضح في الجدول رقم (2).

#### جدول رقم (2)

يبين اوزان البدائل للعبارات

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

- الصدق الظاهري:

استخدم الباحثون نوعين من أنواع الصدق ومنها الصدق الظاهري وذلك للتحقق من مدى ملائمة عبارات المقياسين لقياس الظاهرة المراد دراستها ويعد الصدق الظاهري نوعا مهما من أنواع الصدق وخاصة في بناء الاختبارات والمقاييس لأنه يشير الى مدى ملائمة المقياس في قياس السمة المطلوبة وأن يتم من خلاله معرفة مدى وضوح العبارات ومدى صلاحيتها من خلال الإجابات المناسبة وحسب رأي أصحاب الاختصاص، الذي يشير الى مدى ارتباط عبارات المقياس بالمتغير المراد قياسه، ويتحقق مؤشر الصدق هذا كما يشير (ناجي و احمد، 1987، صفحة 172) "حين يقرر شخص له علاقة بالموضوع أن المقياس مناسب للخاصية المراد قياسها ، وقد يكون ذلك خبيراً"، وحقق الباحثون هذا من خلال عرض عبارات المقياسين على مجموعة من ذوي الاختصاص وتم اتخاذ ما يلزم من اجراءات احصائية اذ تم اعتماد نسبة (80%) فأكثر كنسبة قبول،"اذ ان مجالات واقسام المقاييس والاختبارات تحصل على الصدق الظاهري لقبولها لقياس ما اعدت من اجله اذا اتفق على صلاحيتها (80%) فأكثر من الخبراء المحكمين" (ديبارتي، 2019، صفحة 25) اذ تم عرض عبارات المقياسين على الخبراء وبعد اجراء التحليل الاحصائي لآراء الخبراء تم الابقاء على نفس العبارات مع اجراء بعض التعديلات على العبارات حتى تلائم موضوع الدراسة.

- القدرة التمييزية لعبارات المقياسين:

وهو النوع الثاني من أنواع الصدق الذي استخدمه الباحثون اذ يقصد به قدرة العبارة على التمييز بين الاشخاص الذين يتصفون بدرجة عالية عن الاشخاص الذين يتصفون بدرجة واطئة في السمة او المفهوم المطلوب قياسه ولما كانت السمة المراد قياسها في هذه الدراسة هي المناخ الاخلاقي فان القدرة التمييزية للفقرات معناها ان للفقرة القدرة على التمييز بين الاتحاد الذي يتصف بمستوى عالٍ من المناخ الاخلاقي والحكام الذين يتصفون بمستوى عالي من اتخاذ القرار عن الذين لديهم مستوى اقل من السمة نفسها، ويذكر (عبد الله الصمادي وماهر الدرابيع) يتم ترتيب الاستمارات تنازلياً، بعدها يتم اختيار مجموعتين طرفيتين بواقع 27% من العينة الكلية التي أخضعت للقياس، مجموعة عليا ممثلة بالأفراد الحاصلين على أعلى الدرجات، ومجموعة دنيا ممثلة بالأفراد الحاصلين على أوطأ الدرجات" (الصمادي و الدرابيع،

2003، صفحة 138)، وبذلك تم ترتيب استمارات اجابات عينة البحث البالغة (70) استمارة للمناخ الاخلاقي و (90) استمارة لاتخاذ القرار تنازلياً ومن خلال ذلك حددت المجموعتان الطرفيتان في كل مجموعة (27%) بعدد (18.9) ويقرب الى العدد (19) للمقياس الاول وبعده (24.3) ويقرب الى العدد (24) للمقياس الثاني وبذلك يصبح عدد الاستمارات (38) للمقياس الاول و(48) للمقياس الثاني وضمت المجموعة الوسطى (32) مدرب للمقياس الاول و(42) مدرب للمقياس الثاني.

وباستخدام الاختبار التائي (*T.Test*) لدلالة فروق الاوساط الحسابية بين المجموعتين العليا والدنيا تبين ان جميع الفقرات لمقياسي البحث (المناخ الاخلاقي واتخاذ القرار) دالة احصائياً إذ تبين ان مستوى الدلالة هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ودرجة حرية (36) للمقياس الاول و(46) للمقياس الثاني.

#### • ثبات المقاييس:

يعد ثبات المقياس أحد الاسس المهمة في عملية بناء المقاييس وركناً رئيساً من اركان بنائها، فالاختبار او المقياس العلمي لا بد من ان يتصف بثباته في قياس اي مفهوم او متغير يهدف الى قياسه، فالقياس الجيد هو الذي يتصف بتماسك فقراته وان تكون نتائجه متشابهة عند تطبيقه أكثر من مرة إذ يعرفه (ناجي وبسطويسي) ( ان تكون النتائج التي نحصل عليها من الاختبار إذا ما اعيد أكثر من مرة تحت الظروف نفسها ، عدم وجود فروق معنوية ) (ناجي و احمد، 1987، صفحة 172). وللتحقق من اتصاف المقاييس بالثبات فقد تم الآتي:

— معامل الفاكرونباخ: يهتم معامل الفا للعالم كرونباخ بمدى انسجام الفقرات وتماسكها الداخلي في التعرف على اجابات عينة البحث، ويذكر المختصون إن اسلوب وطريقة الفا كرونباخ يعتمدان على اتساق اداء الفرد من فقرة الى اخرى ويشيران الى مدى قوة الارتباطات بين فقرات المقياس وانه يزودنا بتقدير جيد للثبات (اليقوبي، 2013)، وعند تطبيق هذا المعامل على عينة الاعداد والبناء فرداً تبين

ان: رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

## جدول (3)

يبين نتائج قيمتي معامل ثبات المقياسين

الثبات	معنوية الارتباط	درجة (sig)	قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد افراد عينة البناء	عدد الفقرات	المقياس
ثابت وعالي	معنوي	0.000	*0.857	70	21	المناخ الاخلاقي
ثابت وعالي	معنوي	0.000	*0.818	90	19	اتخاذ القرار

وبذلك تم التوصل الى مقياسين منسجمين مع مجتمع البحث.

## التجربة الرئيسية:

بعد الانتهاء من إعداد الصيغة النهائية للأدوات، أجرى الباحثون التجربة الرئيسية بتاريخ 11/12/2024 على عينة البحث الرئيسية المكونة من:

- (70) مدربًا لغرض تطبيق مقياس المناخ الأخلاقي.

- (90) مدربًا لتقويم مقياس اتخاذ القرار للحكام.

تم جمع البيانات من خلال استمارات ورقية وإلكترونية وُزعت بالتنسيق مع لجان الاتحاد العراقي لكرة القدم وفروعه في المحافظات ، وجرى التنبيه للمشاركين على أهمية الدقة والموضوعية في الإجابة، مع ضمان السرية التامة للبيانات للحفاظ على حقوق العينة المستهدفة من قبل الباحثين ، وكانت مدة جمع البيانات الورقية والإلكترونية عشرة ايام واستبعدنا بعض استمارات الاستبيان التي فيها اخطاء والغير منطقية والتي لا تتصف بالجدية في الاجابات حتى تكون الدراسة بأسلوب علمي بعدها تحولت هذه القيم بالوسائل الاحصائية الى بيانات رقمية واضحة لمعرفة النتائج

- الوسائل الإحصائية : استعمل الباحثون الحقيبة الإحصائية spss لمعالجة البيانات .

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:
- عرض وتحليل ومناقشة مستوى المناخ الاخلاقي واتخاذ القرار.

## جدول (4)

يبين نتائج المناخ الاخلاقي للعمل مع الهيئة الادارية واتخاذ القرار للحكام

الدالة	درجة (sig)	المحسوبة (ت)	متوسط الفرق بين الوسطين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الدرجة الكلية للمجال	عدد الفقرات	المقاييس
معنوي	0.000	4.71	4.56	4.56	67.56	63	105	21	المناخ الاخلاقي
معنوي	0.003	3.142	2.24	9.761	59.24	57	95	19	اتخاذ القرار للحكام

وحدة القياس للمناخ الاخلاقي (درجة) ن = 70 درجة الحرية (69)، ولاتخاذ القرار ن = 90 درجة الحرية (89) مستوى الدلالة (0.05) دال اذا كانت (sig) > (0.05).

من خلال نتائج جدول (5) وبمقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي لكل مقياس يتبين بأن عينة البحث قد حصلوا على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على امتلاكهم مستوى فوق المتوسط في مقياس المناخ الاخلاقي واتخاذ القرار.

## • مناقشة النتائج: P-ISSN: 2707-7845

بعد عملية تطبيق المقاييس على عينة البحث تم استخراج النتائج واجراء المعالجات الإحصائية لهما وكما موضح في الجدول رقم (5) اذ تم التوصل الى معرفة مستوى المناخ الاخلاقي للهيئة الادارية واتخاذ القرار لدى حكام الاتحاد العراقي لكرة القدم.

ويرى الباحثون بأن الاتحاد العراقي لكرة القدم قد مر بفترة من المشكلات بين اعضائه والتي انعكست على عمل الاتحاد وعلى المشاركات الداخلية والخارجية للاتحاد وبالتالي فقد عمد الاتحاد الجديد الى فرض بيئة عمل ذات طابع اخلاقي



وذلك لكي يبني ثقة بعمله من خلال بيئة العمل الاخلاقية والتي من شأنها زرع الثقة مرة اخرى بقدرته على ادارة كل النشاطات التي تخص اللاعبين والمنتخبات فضلاً عن النشاطات المحلية للاتحاد، ان ثقة الهيئة العامة للاتحاد وثقة وزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية هي من اساسيات نجاح عمل اي اتحاد وان فقدان هذه الثقة تجعل العزوف عن المشاركة في نشاطات الاتحاد من قبل الهيئة العامة وارد بشكل كبير فضلاً عن عدم تغطية الامور المالية والادارية من قبل وزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، والمناخ هو الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم وهو مجموعة قواعد وسياسات وإجراءات وأسس تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة أو المنظمة بصورة متواصلة دون تعديلات وتؤثر في مدى فاعلية أداء العاملين، وسلوكهم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والحوافز والمفاهيم الإدراكية والعوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل العمل (فيليه و عبد المجيد، 2005).

ان تطور البحث العلمي بشكل عام والادارة الرياضية بشكل خاص انعكس على دراسات المناخ التنظيمي والذي يعد المناخ الأخلاقي نمطاً منه، ولأهمية تأثير المناخ الاخلاقي على سلوك العاملين وكيفية شعورهم في بيئة عملهم اذ ان الرياضة هي عبارة عن اداء يعتمد على الافراد في اغلب الاحيان وليس على المكائن والآلات اذ ان المنتج الرياضي النهائي هو اداء رياضي يعتمد بالأساس على اللاعبين وكل من يتصل بهم في المنافسة كالحكام مثلاً، ولذلك فأن المناخ الأخلاقي له معايير رئيسية تتعلق بالإيفاء بالعقود الإنسانية، مع الأخذ في الاعتبار النتائج المحتملة الضارة بالآخرين، من خلال حل المشكلة، ومكافأة الأعمال المسؤولة بشكل مقصود، وتخصيص الموارد، وتشجيع الاحترام والعلاقات بين العاملين داخل النادي والاتحاد الرياضي. كما تطور مفهوم السلوك التنظيمي الذي يعد المناخ الاخلاقي جزءاً منه، وتعد الاستجابات التي تصدر من الفرد نتيجة لتواصله أو اتصاله ببيئته الخارجية (نشوان، 2004).

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439



اما اتخاذ القرار فيرى الباحثون بأن هذا الجانب له الاولوية الضرورية في عمل الاتحاد اذ يعتمد كل عمل الاتحاد على اتخاذ القرار للحكام في المباريات فضلاً عن جهود اللاعبين خلال التدريب والتحضير للمنافسة وجهود المدربين في تدريب اللاعبين والاندية الرياضية لتوفير الدعم اللوجستي والمادي والاداري، ان عملية اتخاذ القرار في المنافسة للعبة كرة القدم تعتمد على خبرة الحكم بالدرجة الاساس وسرعة اتخاذه القرار الصحيح فضلاً عن التوجيهات التي تخص التحديث بالقانون الدولي الخاص باللعبة، ويسعى الاتحاد العراقي لكرة القدم وبشكل خاص لجنة الحكام والمدربين لإقامة دورات وورش عمل خاصة بكل تحديث جديد يبنى على حالات تحدث في البطولات التي يعتمدها الاتحاد الدولي لكرة القدم والتدريب عليها وتوضيحها للحكام والمدربين ثم اللاعبين من قبل الحكام الاكثر خبرة والاعلى شهادة وهذا كله يعتبر جهد تطويري يقع في صلب عمل الاتحاد ويجعله من الاتحادات المتميزة في هذا الجانب العملي الفني، اذ ان تميز الاتحاد الرياضي يعتمد بالأساس على تميز الموارد البشرية العاملة فيه وهذا ما اكده (Durrah) التميز في المنظمات لا يقاس بعدد الافراد العاملين ولا بكمية السلع وحجم الخدمات المقدمة ولا يقاس بتعدد فروع المنظمة، وانما هنالك عدد من الخصائص التي تتمتع بها المنظمات لتحقيق التميز مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة واهمها تميز اداء مواردها البشرية (Durrah، Naser، و Sami، 2014).

في دراسة (Alwan & Rrfat، 2022) اظهرت النتائج بأن الهيئات الادارية للأندية الرياضية التي تمتلك فرق كرة سلة تشارك في الدوري (الممتاز، الدرجة الاولى) كانت اتجاهاتهم سلبية بالنسبة للثقافة التنظيمية، وأظهرت دراسة (Hazaa & Qusay، 2018) بأن الهيئات الادارية للأندية الرياضية في بغداد قد حققت مستوى مقبول من إدارة التغيير في الموارد البشرية وذلك من اجل البقاء في بيئة العمل والتنافس مع الاندية الرياضية الاخرى، وبينت دراسة (Hazaa & Qusay، 2018) بأن الهيئات الادارية للأندية الرياضية المؤسساتية في بغداد قد حققت مستوى مقبول من إدارة التغيير في إدارة انديتهم الرياضية واوصى الباحثان بأن تكون هناك جدية في التوجه الى ذوي الاختصاص من الاكاديميين والفنيين لزيادة كفاءة الاندية ورفع المستوى الاداري للأندية الرياضية، وفي دراسة لـ (Hamad & Saad، 2019) توصلت إلى

إن أعضاء الهيئات الإدارية للأندية لم يكن للإبداع الإداري ظهور واضح في ممارساتها بشكل مرن ومجدي وانصب تركيز اهتمامها على تحقيق الكفاية الإدارية وفق البرامج المتعارف عليها لضمان عملها على ما موجود وليس على ما يجب أن يكون، وظهرت دراسة (Saleh & Abood، 2018) بان اندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق تعاني من ضعف إدارة الازمات الرياضية في تشكيلاتها الإدارية فضلاً عن ان مستويات إدارة الازمات الرياضية في اندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق كانت متباينة وتتصدرها الازمة المالية وأكثرها تكراراً من بين الازمات، وفي دراسة (Abdul Salman، 2018) توصل فيها الى ان ترتبط الثقافة الرياضية للهيئات الرياضية بصورة مباشرة مع المستوى التقييمي السنوي لأداء الاندية الرياضية التخصصية للمعاقين واوصى فيها الباحث على ضرورة الاهتمام بالثقافة الرياضية بما لها من اثر البالغ في تطوير الهيئات الإدارية للأندية التخصصية للمعاقين.

#### • عرض نتائج علاقة المناخ الاخلاقي للهيئة الادارية باتخاذ القرار للحكام.

لمعرفة نتائج العلاقة بين متغيرات البحث يعرض الباحثون نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (5):

اتخاذ القرار لحكام الاتحاد العراقي لكرة القدم		مصفوفة الارتباط
(sig)	(r)	المناخ الاخلاقي للهيئة الادارية للاتحاد
0.000	0.874*	

درجة الحرية (ن-2) = 68 للمناخ الاخلاقي و(88) لاتخاذ القرار مستوى الدلالة (0.05)، الارتباط المعنوي اذا كانت درجة (sig) > (0.05)

يتبين من الجدول اعلاه بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون البسيط بين المجالين كانت معنوية، بالاتجاه الطردي.

ويرى الباحثون بأن هناك مشكلة عامة في طريقة التحكم للعبة كرة القدم ، ولذلك يسعى الاتحاد الدولي واللجنة الاولمبية الدولية بشكل مستمر الى تحسين القوانين التي تخص المنافسة وكيفية اتخاذ القرار بشأن من الافضل في المنافسة، ويبنى الاتحاد العراقي لكرة القدم خطواته وفق خطوات الاتحاد الدولي لكرة القدم ويسعى الى التوجيه الجماعي وخلق بيئة اخلاقية تدعم القرارات المستقلة للحكام



فضلاً عن الابتعاد عن المحسوبة والعلاقات في اتخاذ قراراتهم رغم وجود بعض السلوكيات الفردية للحكام التي تبتعد عن المهنية في اتخاذ القرار ولكن التوجيه العام للاتحاد هو القرارات الفنية البحتة والبعيدة كما ذكرنا عن المحسوبة والعلاقات وهذا ما اثبتته نتائج البحث.

ان ورش العمل والدورات التدريبية والمحاضرات التي يقوم بها الاتحاد العراقي لكرة القدم بواسطة لجنة الحكام والمدربين هي نوع من انواع الارشاد الجماعي والذي له دور كبير في ادارة التوجهات والمعرفة لدى الافراد، ويذكر (كورت ليفين) نقلاً عن (مظلوم، شلاكة) ان طريقة التوجيه الجماعي ومن خلال اسلوب المناقشات الجماعية لها دور كبير في تعديل اتجاهات الافراد لأنه يتيح الفرصة لهم لمناقشة آرائهم والتعبير عن افكارهم بحرية وصراحة وهذا له دور في اضاء جو من المودة والالفة والذي بالنتيجة يساعد على اكتساب قيم تربوية واجتماعية ايجابية (مظلوم و شلاكة، 2022).

#### • الاستنتاجات والتوصيات

#### • أولاً: الاستنتاجات

1- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المناخ الأخلاقي السائد في الاتحاد العراقي لكرة القدم وبين مستوى اتخاذ القرار لدى الحكام، مما يعني أن تحسين المناخ الأخلاقي ينعكس إيجاباً على دقة القرارات

التحكيمية وجودتها. P-ISSN:2

2- المناخ الأخلاقي في الاتحاد فوق المتوسط وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ما يشير إلى وجود بيئة عمل مقبولة يسودها الالتزام والانضباط، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة العدالة والشفافية.

3- مستوى اتخاذ القرار لدى الحكام أيضاً فوق المتوسط، وهو مؤشر على أن الكادر التحكيمي يمتلك قدرًا جيدًا من الكفاءة المهنية والمعرفة بالقوانين، إلا أن بعض المؤشرات تدل على الحاجة إلى مزيد من التدريب العملي والتحكيمي في المواقف المعقدة.

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439



4- الهيئة الإدارية للاتحاد تؤثر بشكل مباشر في المناخ الأخلاقي عبر السياسات والتوجيهات التي تعتمد عليها، إذ يعد سلوكها نموذجًا يحتذى به الحكام والمدربون في العمل الميداني.

5- الاستقرار الإداري والمالي يسهم بدور جوهري في ترسيخ مناخ أخلاقي إيجابي، في حين أن التقلبات الإدارية أو التدخلات الخارجية تضعف الثقة وتؤثر سلبًا في قرارات الحكام.

### • ثانيًا: التوصيات

1- تعزيز المناخ الأخلاقي المؤسسي في الاتحاد العراقي لكرة القدم من خلال تبني ميثاق سلوك مهني واضحة تُلزم جميع العاملين، والحكام، والمدربين بالشفافية، والنزاهة.

2- تكثيف الدورات التدريبية التحكيمية والأخلاقية بشكل دوري، وربطها بحالات عملية واقعية مأخوذة من البطولات المحلية والدولية لرفع كفاءة اتخاذ القرار لدى الحكام.

3- إشراك المدربين في برامج تطوير الحكام ضمن إطار التعاون الفني، مما يساهم في بناء جسور الثقة وتقليل الاحتكاكات الميدانية أثناء المنافسات.

4- اعتماد نظام تقييم دوري للمناخ الأخلاقي داخل الاتحاد وفروعه في المحافظات، لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية مستمرة.

5- تعزيز الاستقرار الإداري والمالي للاتحاد، وضمان استقلال قراراته بعيدًا عن أي تدخلات خارجية قد تؤثر على نزاهة العمل التنظيمي والتحكيمي.

P-ISSN:2707-7845

E-ISSN:2707-7853

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

## المصادر

خالد محمد الوزان. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

بشار حلیم ديبارتی. (2019). القياس في طرائق التدريس العامة. دمشق: دار يامن للطباعة.

حيدر اليعقوبي. (2013). التقويم والقياس في العلوم التربوية والنفسية رؤيا تطبيقية. بغداد: مركز المرتضى للتنمية الاجتماعية.

حيدر سلمان مظلوم، و فاضل كردي شلاكة. (2022). اثر فاعلية البرنامج الارشادي وفق الاتصال الرقمي لتحسين اتخاذ القرار لحكام كرة اليد في العراق. مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية، 140.

رجاء احمد ذيب. (2017). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. جامعة الشرق الاوسط، قسم الإدارة والمناهج، 140.

زيد محمد مقابلة، و بشار نمير الحوامدة. (2022). المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية-عين شمس، 78-51.

صالح بن علي القرني. (2020). المناخ الاخلاقي وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الانسانية، 153-123.

عبد الله الصمادي ، و ماهر الدرايع. (2003). القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل.

فاروق عبده فيليه، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). سلوك تنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قيس ناجي ، و بسطويسي احمد. (1987). الاختبارات ومبادئ الاحصاء في المجال الرياضي. بغداد: مطبعة التعليم العالي.

موسى السعودي. (2008). أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 64.

ناتاليا احمد القصير. (2015). الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي. الكوفة: جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد.

رقم الایباع فی المكتبة الوطنية 2439



يعقوب حسين نشوان. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

Durrah, O., Naser, K., & Sami, A.-A. (2014). The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance. *International Business Research*, 9.

Fuglesang, B. H., R., M., & M, R. (2010). Effectiveness in top management group meeting. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51.

Fuglesang, B. H., R, S. M., & D, E. E. (2010). Effectiveness in top management group meeting. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51.

U, C., & N, A. O. (2011). Inherent Chaos in the Organizational Order. *International Journal of Business and Management Studies*, 69.

Hamad, T., & Saad, S. (2019). Administrative Creativity In Soccer Premier League Clubs' Administrative Bureau. *Journal of Physical Education*, 31(1), 121–159. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V31\(1\)2019.819](https://doi.org/10.37359/JOPE.V31(1)2019.819)

Khudair, H. A. H. ., & Mahdi, A. M. . . (2021). Organizational Affiliation of Soccer Primer League 2020 – 2021 from the Players Point Of View. *Journal of Physical Education*, 33(4), 47–56. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V33\(4\)2021.1211](https://doi.org/10.37359/JOPE.V33(4)2021.1211)

Saleh, R., & Abod, A. (2018). Means For Administrating Sports Crises in the Iraqi Soccer League. *Journal of Physical Education*, 30(2), 421–436. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V30\(2\)2018.374](https://doi.org/10.37359/JOPE.V30(2)2018.374)

Hazaa, A., & Qusay, M. (2018). Change Management Reality In Some Sport Clubs' Administrative Institutions Bureaus In Baghdad From The Players Point of View. *Journal of Physical Education*, 30(2), 83–102. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V30\(2\)2018.352](https://doi.org/10.37359/JOPE.V30(2)2018.352)

Saleh, R., & Abod, A. (2018). Means For Administrating Sports Crises in the Iraqi Soccer League. *Journal of Physical Education*, 30(2), 421–436. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V30\(2\)2018.374](https://doi.org/10.37359/JOPE.V30(2)2018.374)

Abdulhameed, ali saad, & Malek, F. S. . (2022). Comparative Study of Athletic Professionalism in Administrative Bureau Members of Sport Clubs Participating in Excellent National Soccer League According to Academic Achievement. *Journal of Physical Education*, 34(1), 88–97. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V34\(1\)2022.1235](https://doi.org/10.37359/JOPE.V34(1)2022.1235)

Saleh, R., & Abood, A. ameer. (2018). Analytical Study Of Sport Administration Crises In Iraqi Soccer League. *Journal of Physical Education*, 30(2), 408–420. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V30\(2\)2018.373](https://doi.org/10.37359/JOPE.V30(2)2018.373)

Abdulhameed, ali saad, & Malek, F. S. . (2022). Comparative Study of Athletic Professionalism in Administrative Bureau Members of Sport Clubs Participating in Excellent National Soccer League According to Academic Achievement. *Journal of Physical Education*, 34(1), 88–97. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V34\(1\)2022.123](https://doi.org/10.37359/JOPE.V34(1)2022.123)

## الملاحق البحثية

## الملحق (1)

## مقياس المناخ الأخلاقي

الهدف: التعرف على مستوى المناخ الأخلاقي  
طريقة الإجابة: (ضع إشارة ✓) تحت الاختيار الذي يعبر عن رأيك بدقة

ت	الفقرة	لا أوافق تماماً (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق تماماً (5)
1.	تسود روح العدالة في التعامل بين أعضاء الاتحاد والحكام.					
2.	تتسم القرارات الإدارية بالشفافية والوضوح.					
3.	يتم احترام آراء الحكام والمدربين داخل الاجتماعات الرسمية.					
4.	تسود علاقات الاحترام المتبادل بين أعضاء الهيئة الإدارية.					
5.	تُراعى القيم الأخلاقية عند توزيع المهام والمسؤوليات.					
6.	توجد قنوات اتصال مفتوحة وواضحة بين الإدارة والحكام.					
7.	يُكافأ الأفراد على أساس الكفاءة لا على أساس العلاقات الشخصية.					
8.	تتخذ القرارات الإدارية بروح التعاون والعمل الجماعي.					
9.	يتم التعامل مع جميع الأعضاء بعدالة دون تحيز.					
10.	تشجع الإدارة على الالتزام بالقوانين والتعليمات الرسمية.					

					ترفض الإدارة أي سلوك يتعارض مع القيم الرياضية.	11.
					تُحترم آراء الآخرين حتى عند الاختلاف في وجهات النظر.	12.
					تتم معالجة الأخطاء بطريقة أخلاقية لا تُسيء إلى الآخرين.	13.
					تُراعى السرية في الأمور المتعلقة بقرارات التحكيم.	14.
					يشعر الحكام بالأمان الوظيفي داخل بيئة الاتحاد.	15.
					تعمل الإدارة على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين.	16.
					يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل موحد على الجميع.	17.
					تسود روح الانتماء والولاء المؤسسي بين العاملين.	18.
					تشجع الإدارة السلوك المهني القائم على الصدق والنزاهة.	19.
					يسود التعاون بين الحكام والمدربين في مختلف الأنشطة.	20.
					يتم التعامل مع شكاوى الحكام والمدربين بشفافية وعدالة.	21.

## الملحق (2)

## مقياس اتخاذ القرار لحكام كرة القدم

الهدف: التعرف على مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى الحكام أثناء إدارة المباريات بطريقة الإجابة: (ضع إشارة √) تحت الاختيار الذي يعبر عن رأيك بدقة

ت	الفقرة	لا أوافق تماماً (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق تماماً (5)
1.	أستطيع اتخاذ القرار بسرعة في المواقف المفاجئة أثناء المباراة.					
2.	أستند إلى القوانين الرسمية للعبة عند اتخاذ قراراتي.					

				أتحمل مسؤولية قراراتي التحكيمية دون تردد.	3.
				أحرص على مراجعة نفسي بعد كل مباراة لتقويم قراراتي السابقة.	4.
				أبقي تركيزي عاليًا طوال زمن المباراة لاتخاذ قرارات دقيقة.	5.
				أستفيد من خبراتي السابقة لتجنب الأخطاء التحكيمية.	6.
				لا أتأثر بضغط الجمهور أو المدربين عند اتخاذ القرار.	7.
				أتعامل مع المواقف المتوترة بهدوء وثقة.	8.
				أستطيع تمييز الحالات التحكيمية المعقدة بسرعة.	9.
				أحرص على التواصل الواضح مع المساعدين قبل اتخاذ القرار.	10.
				أستخدم الإشارات التحكيمية بدقة لتوضيح قراراتي.	11.
				ألتزم بالحيادية التامة مهما كانت هوية الفريقين.	12.
				أتابع التحديثات الجديدة في قوانين اللعبة بشكل مستمر.	13.
				أظهر الثقة بالنفس عند إصدار القرار داخل الملعب.	14.
				أمتلك القدرة على تحليل الموقف بسرعة قبل اتخاذ القرار.	15.
				أراجع القرارات مع المساعدين عند وجود شكوك.	16.
				أحرص على العدالة في جميع القرارات دون تمييز.	17.
				أتعلم من أخطائي السابقة لتطوير قراراتي المستقبلية.	18.
				أستخدم الحوار الإيجابي مع اللاعبين لتوضيح قراراتي.	19.

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439