



Sciences Journal Of Physical Education

P-ISSN: 1992-0695, O-ISSN: 2312-3619

<https://joupress.uobabylon.edu.iq/>



Measuring Administrative Performance from the Perspective of Football Coaches in the Kurdistan Region of Iraq

M.M. Kumar Khudadad Hassan

Iraq. University of Kalar. College of Basic Education. Department of Physical Education

Research Received: 13/10/2025 Research Published: 28/4/2026

Komar.hasan1985@gamial.com

Abstract

This research aims to measure the level of administrative performance of football clubs in the Kurdistan Region of Iraq from the perspective of coaches. It identifies the strengths and weaknesses of current administrative practices and proposes suggestions for improving administrative performance according to modern sports management standards. The researcher hypothesizes that there are no statistically significant differences in the level of administrative performance, as perceived by coaches, based on the variable of coaching experience. There are varying and differing levels of administrative performance from the perspective of football coaches in the Kurdistan Region of Iraq. The research sample consisted of (15) coaches from the top-tier football clubs in the Kurdistan Region of Iraq, randomly selected for the 2024–2025 season, representing 100% of the clubs. The results of this research confirm that developing administrative performance is an urgent necessity for improving the level of football in the Kurdistan Region of Iraq. This requires strengthening strategic planning, adopting modern management methods, and intensifying training programs for both administrators and coaches. One of the most important findings of the research is that the current scale is a tool for revealing the administrative performance of administrators in football clubs from the perspective of coaches in the Kurdistan Region of Iraq. The research also reveals multiple levels in the administrative performance scale for administrators from the coaches' perspective. Based on the results of the administrative performance scale for administrators from the coaches' perspective and its various aspects, it is clear that most administrators fell within the average level. The communication and decision-making process, as measured by the administrative performance scale from the football coaches' perspective, was at a good level. The researcher recommends several measures, including: providing all the necessary tools, resources, and equipment for administrators to effectively manage and succeed in the administrative processes of football clubs in the Kurdistan Region of Iraq; identifying multiple levels within the administrative performance scale for administrators from the coaches' perspective; and conducting similar research on other aspects of football.

Keywords: Measuring managerial performance, football coaches' perspective, Kurdistan Region of Iraq

قياس الأداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم في إقليم كردستان العراق

م.م. كومار خداداد حسن

العراق. جامعة كرميان. كلية التربية الأساسية. قسم التربية الرياضية

Komar.hasan1985@gamial.com

تاريخ استلام البحث 2025/10/13 تاريخ نشر البحث 2026/4/28

الملخص

يهدف البحث الى قياس مستوى الأداء الإداري للأندية الكروية في إقليم كردستان العراق من منظور المدربين. التعرف على نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية. تقديم مقترحات لتحسين الأداء الإداري وفق معايير الإدارة الرياضية الحديثة، وافترض الباحث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية. هناك مستويات مختلفة ومتباينة للأداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم بإقليم كردستان العراق. شملت عينة البحث مدربي الدرجة الممتازة كرة القدم أندية إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (15) مدرب وتم اختيارهم عشوائياً، للموسم 2024-2025 يمثلون الأندية وبالنسبة المئوية 100%. وتؤكد نتائج هذا البحث على أن تطوير الأداء الإداري يعدّ ضرورة ملحة لتحسين مستوى كرة القدم في إقليم كردستان العراق. ويتطلب ذلك تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتبني أساليب الإدارة الحديثة، وتكثيف البرامج التدريبية للإداريين والمدربين على حد سواء ومن أهم الاستنتاجات البحث يعد المقياس الحالي أداة للكشف عن الأداء الإداري للإداريين في الأندية بكرة القدم ومن وجهة نظر المدربين في إقليم كردستان العراق. ظهور مستويات متعددة في مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين. على أساس نتائج مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين ومجالاته يتضح أن أغلب الإداريين وقعوا في المستوى المتوسط. مجال العملية الاتصال واتخاذ القرار من مقياس الأداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم كانت في مستوى جيد. ويوصي الباحث الى مجموعة من التوصيات وهي، توفير كافة الأدوات والمستلزمات والوسائل والأجهزة التي يحتاج إليها الإداري لغرض إنجاز وانجاح العملية الإدارية للأندية قدرة القدم في إقليم كردستان العراق، ظهور مستويات متعددة في مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين، اجراء بحوث مشابهة على مستويات اخرى في كرة القدم.

الكلمات المفتاحية: قياس الأداء الإداري، وجهة نظر مدربي كرة القدم ، إقليم كردستان العراق

1-المقدمة:

تعدّ الإدارة الرياضية من الركائز الأساسية في تطوير الألعاب الرياضية، حيث يُعتبر الأداء الإداري عاملاً مؤثراً في جودة الإعداد الفني والبدني والنفسي للرياضيين. وفي رياضة كرة القدم، ينعكس مستوى الأداء الإداري بشكل مباشر على كفاءة التدريب، وإدارة الفرق، وتحقيق الإنجازات. (الربيعي، 2008، 43)

لذا ينبغي على جميع العاملين في المجال الرياضي معرفة علم الإدارة وذلك لمساعدتهم في ممارسة الأعمال الإدارية وبأداء ذو مستوى عالي، ولذلك فإن استيعاب الأعمال الإدارية من قبل العاملين في المجال الإداري الرياضي وتنفيذهم للمبادئ الإدارية بصورة علمية دقيقة فإن ذلك يؤدي الى تحقيق الأهداف المطلوبة وبأفضل الطرق. (ابراهيم، 2000، 76)

وللأداء الإداري الرياضي دورا مهما في تسهيل الأمور الرياضية وسد كافة المتطلبات الرياضية المطلوبة واعطاء المدربين الدور الكامل والمباشر في العملية التدريبية وتحت اشراف أداري جيد في تنفيذ السياسة التي وضعت مسبقا وترجمتها الى واقع عملي مع تذليل كافة الصعوبات والمعوقات وتسهيل العمل. (أبو زيد، 2019، 36)

وتتجلى أهمية البحث في إقليم كردستان العراق، تشهد كرة القدم تطوراً ملحوظاً، إلا أن التحديات الإدارية ما زالت قائمة، مما يستدعي إجراء دراسات تقيس مستوى الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين، لاقتراح سبل تطويره بما يتناسب مع المعايير الحديثة وتقديم توصيات عملية تساعد صانعي القرار الرياضي في تحسين أساليب الإدارة داخل الأندية الكروية.

وتواجه الأندية والفرق الكروية في إقليم كردستان العراق تفاوتاً في مستوى الأداء الإداري، مما قد يؤثر على تحقيق الأهداف الرياضية المرجوة. ونظراً لعدم وجود دراسات كافية ترصد آراء المدربين حول الأداء الإداري، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي:

ما هو مستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم في إقليم كردستان العراق؟

ويهدف البحث الى:

1-قياس مستوى الأداء الإداري للأندية الكروية في إقليم كردستان العراق من منظور المدربين.

2-التعرف على نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية.

3-تقديم مقترحات لتحسين الأداء الإداري وفق معايير الإدارة الرياضية الحديثة.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 أداة القياس

استبيان يتضمن محاور (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، الاتصال) حيث اعتمد الباحث على استمارة استبيان مقننة للبيئة العراقية للمقياس (خلف، 2009) ومن خلال ذلك تم حصر ثمانية مجالات هي العملية التخطيطية - العملية التنظيمية - التنسيق - التوجيه والرقابة - العلاقات الاجتماعية - الاتصال - القيادة - اتخاذ القرار وعرضها على الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية لبيان صلاحية هذه المجالات تم الاتفاق على المجالات التالية كما هو مبين في جدول (1)

جدول (1) يبين مجالات لمقياس الأداء الإداري ورقم الفقرات لكل مجال

المجالات لمقياس الاداء الاداري	رقم الفقرات
العملية التخطيط	1، 5، 9، 13، 17، 21، 25، 29، 33، 37، 41
العملية التنظيم والتنسيق	2، 6، 10، 14، 18، 22، 26، 30، 34، 38، 42، 44، 46، 48، 49، 50
العملية التوجيه والرقابة	3، 7، 11، 15، 19، 23، 27، 31، 35، 39
مجال العملية الاتصال واتخاذ القرار	4، 8، 12، 16، 20، 24، 28، 32، 36، 40، 43، 45، 47

يبين جدول (1) مجالات مقياس الاداء الاداري ورقم الفقرات لكل مجال من مجالات مقياس الاداء الاداري لإداري من وجهة نظر مدربين بإقليم كردستان العراق.

جدول (2) يبين اوزان البدائل لل فقرات الإيجابية والسلبية

لا تتطبق ابداً	تتطبق احيانا	تتطبق دائما	البدائل اتجاه الفقرة
1	2	3	ايجابي
3	2	1	سلبي

- المستويات المعيارية

أن المستويات المعيارية هي معايير قياسية تمثل الهدف أو الغرض المطلوب تحقيقه لأي صفة خاصة لأنها تتضمن درجات تبين المستويات الضرورية ولهذا يتم أعداد المستويات على أفراد ذوي مستوى عال من الأداء.

جدول (3) يبين مستويات ودرجات المعيارية والدرجات الخام لمقياس الاداء الاداري لإداريين ومجالاتها

المستويات	الدرجات المعيارية	الدرجات الخام للمقاييس	العملية التخطيط	العملية التنظيم والتنسيق	العملية التوجيه والرقابة	العملية الاتصال واتخاذ القرار
جيد جداً	68 - 80	130 - 150	29 - 33	42 - 48	27 - 30	35 - 39
جيد	56 - 67	110 - 129	24 - 28	35 - 41	23 - 26	30 - 34
متوسط	44 - 55	90 - 109	19 - 23	28 - 34	19 - 22	25 - 29
مقبول	32 - 43	70 - 89	14 - 18	21 - 27	15 - 18	20 - 24
ضعيف	20 - 31	69 - فما دون	13-فما دون	20-فما دون	14-فما دون	19-فما دون

عينة البحث

شملت عينة البحث تدريبي الدرجة الممتازة كرة القدم أندية إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (15) مدرب وتم اختيارهم عشوائياً، للموسم 2024-2025 يمثلون الأندية (شيروانة- بيشمركة اربيل- زاخو- هندرين- سيرواني نوي- رزكاري- تآكري- دربندخان- رانية- بيشة- سآزي- براية- تي- جوارقورنة- شقلاوة- هتولير- سقيد سادق) وبالنسبة المئوية 100%.

2-3 وسائل جمع المعلومات والأجهزة المستخدمة:

- المصادر والمراجع.
- الاستبيان.
- جهاز حاسوب عدد(1) نوع HP
- حاسبة الكترونية عدد(1) نوع كاسيو.
- استبيان.

جدول (4) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء لدى عينة البحث

معامل الالتواء	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معالم الاحصائي المتغير
0.511-	123	13.92	115.33	مقياس الاداء الاداري

يتبين من الجدول (4) أن الالتواء كان سالبا أي أن الالتواء كان الى جهة اليسرى وأن القيمة تدل على أن العينة توزعت توزيعا طبيعيا تقريبا وذلك لان التوزيع الطبيعي يساوي (صفر).

4-2 أسلوب التحليل:

استخدم الباحث الحقيبة الاحصائية نظام (SPSS) لمعالجة وتحليل بيانات الدراسة.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

3-1 عرض ومناقشة وتحليل نتائج مستوى مقياس الأداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم:

جدول (5) يبين مستوى مقياس الأداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم بإقليم كوردستان العراق

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الدرجات الخام
6.66	1	جيد جداً	130 - 150
53.33	8	جيد	110 - 129
40.00	6	متوسط	90 - 109
0	0	مقبول	70 - 89
0	0	ضعيف	69 - فما دون

يتبين من جدول (5) نتائج مستويات مقياس الاداء الاداري لإداري الاندية الرياضية، يبين ان مرتبة اولى لإداريين الذي حصلوا على مستوى جيد من وجهة نظر المدربين هي اعلى مستوى بين مستويات الخمسة وبالغ عددهم (8) وبنسبة مئوية (53.33%) ومن ثم مستوى متوسط من وجهة نظر المدربين بلغ عددهم (6) وبنسبة مئوية (40.00%) ، اما بنسبة لمستوى جيد جداً من وجهة نظر المدربين فبلغت عددهم (1) بنسبة مئوية (6.66) ، ولكن بنسبة لمستوى مقبول وكذلك مستوى ضعيف بالغ عددهم صفرأ من وجهة نظر المدربين كرة القدم بإقليم كردستان العراق .

ويعزو الباحث سبب وجود هذه المستويات الى سمات معينة للإداريين في مواجهة الظروف المتباينة للأندية مع التغيير المستمر والتعامل معها من خلال مواجهة المواقف الصعبة وكيفية معالجتها وتحمل المسؤولية وتوفير كافة الظروف للعمل الاداري بما فيها توفير الأجهزة الملائمة من أجل نجاح الأداء الاداري.

وهذا ما يؤكد (الربيعي، محمود داود، 2010، 34) الادارة الناجحة هي القدرة على مواجهة الأمور وتحديد

المشكلات والاسراع في معالجتها بالتعاون مع الآخرين والذي يعد من أركان العمل الاداري وذلك بالالتزام واحترام والشعور بالمسؤولية وحب العمل وحسن أداء الواجب، إضافة الى توفير مستلزمات العمل الاداري بالأكفاً. ويشير (أبو النصر) الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني. إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع وذلك لتحقيق وظائف الإدارة ويواجه الإداري في حياته اليومية، ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة، العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد. ولمواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفاعلية، لابد من أن تتوافر لديه مجموعة من السمات والمهارات وفن التعامل مع الآخرين، والتفكير الابتكاري، وكذلك الثقة في النفس، والمرونة في أداء العمل، والقدرة على التنظيم، وفهم الآخرين ودوافعهم، والأخذ بزمام المبادرة دائماً، وسعة الأفق.

(أبو النصر، 2010، 181)

2-3 عرض ومناقشة وتحليل نتائج مجال العملية التخطيطية:

جدول (6) يبين مجال العملية التخطيطية من مقياس الأداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الدرجات الخام
46.66	7	جيد جداً	29 - 33
40.00	6	جيد	24 - 28
13.33	2	متوسط	19 - 23
0	0	مقبول	14 - 18
0	0	ضعيف	13- فما دون

يتبين جدول (6) نتائج مجال العملية التخطيطية من مقياس الأداء الإداري لإداري الاندية الرياضية، نرى ان مرتبة اولى لإداريين الذي حصلوا على مستوى جيد جداً من وجهة نظر المدربين هي اعلى مستوى بين مستويات مذكورة وبالغ عددهم (7) وبنسبة مئوية (46.66%)، ومن مركز الثاني نرى مستوى جيد من وجهة نظر المدربين بلغ عددهم (6) وبنسبة مئوية (40.00%)، اما بنسبة لمستوى متوسط من وجهة نظر المدربين فبلغت عددهم (2) بنسبة مئوية (13.33%) ، ولكن بنسبة لمستوى مقبول وكذلك مستوى ضعيف بالغ عددهم صفرأ من وجهة نظر المدربين كرة القدم بإقليم كوردستان العراق .

ويعزو الباحث سبب وجود هذا التباين في المستويات الى أن الإداريين يختلفون في كيفية التعامل مع العملية التخطيطية وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال الكلفة والمجهود والوقت وتحديد الموارد البشرية والمادية حيث يتطلب تحقيق الأهداف التعاون بين جميع العاملين حيث يعد معيارا للأداء الإداري.

وهذا ما يؤكد أبو حليلة، فائق حسني، (2004، 65) التخطيط عبارة عن مجموعة من الأنشطة

الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل واستغلالا الموارد والوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ويشير كل من (دريدي فاطمة ، براهيمى قدور) لم تعد أندية كرة القدم الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدم لكافة الأمور المتعلقة بالأنشطة وتحقيق نجاحها فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين لتؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل، اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة، وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماما خاصا، ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في الأندية الرياضية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه تعتمد أساسا على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أداءه، كيفية تنفيذه، والمسؤول عن أدائه، وتكون الهيئة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي مدركة تمام الإدراك أن ما تزرعه اليوم تحصد غدا، وسنركز في دراستنا على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تنظيم الأندية الرياضية آخذين بعين الاعتبار نادي اتحاد بسكرة نموذجا. (فاطمة، براهيمى قدور، 2020، 156)

3-2 عرض ومناقشة وتحليل نتائج مجال التنظيم والتنسيق.

جدول (7) يبين مجال العملية التنظيم والتنسيق من مقياس الأداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الدرجات الخام
26.66	4	جيد جداً	42 - 48
40.00	6	جيد	35 - 41
26.66	4	متوسط	28 - 34
6.66	1	مقبول	21 - 27
0	0	ضعيف	20- فما دون

يبين جدول (7) نتائج مجال العملية التنظيم والتنسيق من مقياس الأداء الاداري لإداري الاندية الرياضية، يبين ان الإداريين الذي في مرتبة اولى حصلوا على مستوى جيد من وجهة نظر المدربين وبلغ عددهم (6) وبنسبة مئوية (40.00%) ، ومن مركز الثاني نرى كل من مستوى جيد جدا ومستوى متوسط متساوين من وجهة نظر المدربين حيث بلغ عددهم (6) وبنسبة مئوية (40.00%) ، اما بنسبة لمستوى مقبول من وجهة نظر المدربين فبلغت عددهم (1) بنسبة مئوية (6.66%) ، ولكن بنسبة لمستوى ضعيف بالغ عددهم صفرًا من وجهة نظر المدربين كرة القدم بإقليم كوردستان العراق .

ويعزو الباحث سبب حصول الإداريين من وجهة نظر المدربين على هذه المستويات المتباينة في مقياس الأداء الاداري الى أن اهتمام الإداريين بمبادئ التنظيم وقواعد التنسيق ومراعاتها واعتبارها أساسا يعتمد عليه في عملهم خصوصا مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المهام فيما بينهم والذي يعد المبدأ الأبرز في مجال العمل الاداري مع أفراد متعددين لهم قابليات مختلفة ومتباينة وأفكار متنوعة.

وهذا ما يؤكد (شرف، عبد الحميد، 1997، 114) لإتمام عملية الادارة في أي منشأة رياضية يجب تحقيق عنصر التنظيم ولكي يتحقق عنصر التنظيم يجب أولاً إنشاء هيكل تنظيمي بحيث يراعي فيه تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذي يحقق أهداف هذه المنشأة الرياضية ويراعي أيضا أن يتم تقسيم الأعمال على الاشخاص بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ والاشراف.

3-3 عرض ومناقشة وتحليل نتائج مجال التوجيه والرقابة:

جدول (8) يبين مجال العملية التوجيه والرقابة من مقياس الأداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
27 - 30	جيد جداً	2	13.33
23 - 26	جيد	7	46.66
19 - 22	متوسط	6	40.00
15 - 18	مقبول	0	0
14- فما دون	ضعيف	0	0

يوضح جدول (8) نتائج مجال العملية التوجيه والرقابة من مقياس الأداء الاداري لإداري الاندية الرياضية، حيث ان في مرتبة اولى لإداريين الذي حصلوا على مستوى جيد من وجهة نظر المدربين هي اعلى مستوى بين مستويات مذكرة وبالغ عددهم (7) وبنسبة مئوية (46.66%)، ومن مركز الثاني نرى مستوى متوسط من وجهة نظر المدربين بلغ عددهم (6) وبنسبة مئوية (40.00%)، اما بنسبة لمستوى جيد جداً من وجهة نظر المدربين فبلغت عددهم (2) بنسبة مئوية (13.33%) ، ولكن بنسبة لمستوى مقبول وكذلك مستوى ضعيف بالغ عددهم صفراً من وجهة نظر المدربين كرة القدم بإقليم كردستان العراق .

ويعزو الباحث سبب وجود المستويات المتباينة لمجال التوجيه والرقابة الى أن هؤلاء الإداريين بهذا المجال كونه يمثل الدعامة الرئيسية التي يعتمدها الاداري في طبيعة عمله وكذلك الأسلوب الناجح الذي يتخذه الاداري في عمليتي التوجيه والرقابة لما لها من الأثر البالغ على نفسية العاملين ومن شأنه أن يؤدي العمل الاداري الى أعلى المستويات وذلك لأن هذا المجال حساس جدا ويحتاج من الاداري أسلوبا خاصا يتعامل به لكي لا يفسر العاملين تصرفات هؤلاء الإداريين نفسي ارت خاطئة مما يؤثر على العملية النهائية وهي النتائج.

وهذا ما يؤكد (البدي، طارق عبد الحميد، 65، 2011) " أن وظيفة الرقابة ضرورية وحتمية لنجاح المنظمة، والرقابة كعنصر من عناصر الإدارة هي مقياس تصحيح أداء المرؤوسين، وعن طريقها نعرف أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت".

تعتبر عملية التوجيه والرقابة في إدارة أندية كرة القدم تركز على التخطيط والتنظيم والقيادة الفعالة لضمان تحقيق أهداف النادي الرياضية والمالية. يتضمن التوجيه تحديد أساليب اللعب والتكتيكات وتوجيه اللاعبين والمدربين نحو الأهداف، بينما تتركز الرقابة على متابعة الأداء وتقييم الكفاءة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأساليب. تُستخدم الأنظمة الذكية والتقارير الدورية لتسهيل متابعة الفرق، واللاعبين، والجانب المالي، وتساعد على تحسين التواصل بين جميع أطراف النادي. (مزازي، سيف الدين، 2020، 83)

3-4 عرض ومناقشة وتحليل نتائج مجال الاتصال واتخاذ القرار.

جدول (9) يبين مجال العملية الاتصال واتخاذ القرار من مقياس الأداء الإداري من وجهة نظر

مدربي كرة القدم

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
35 - 39	جيد جداً	0	0
30 - 34	جيد	9	60.00
25 - 29	متوسط	6	40.00
20 - 24	مقبول	0	0
19- فما دون	ضعيف	0	0

يبين جدول (9) نتائج مجال العملية الاتصال واتخاذ القرار من مقياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية، واختلف هذا المجال مع جميع مجالات أخرى بأن نرى فقط مستوى جيد ومتوسط حصلوا على أكثر عدد ونسبة المئوية، فالمستوى جيد من وجهة نظر المدربين هي أعلى مستوى وبلغ عددهم (9) وبنسبة مئوية (60.00%) وهي أعلى نسبة المئوية بين أربعة مجالات لمقياس الأداء الإداري، أما مستوى متوسط من وجهة نظر المدربين بلغت عددهم (6) وبنسبة مئوية (40.00%)، ولكن بنسبة لمستوى جيد جداً ومستوى مقبول وكذلك مستوى ضعيف بلغ عددهم صفرًا من وجهة نظر المدربين كرة القدم بإقليم كردستان العراق.

ويعزو الباحث سبب ظهور المستويات المتباينة في مجال الاتصال واتخاذ القرار إلى أن هؤلاء الإداريين تعاملوا مع اتخاذ القرار تعاملًا منطقيًا بعيدًا عن الأهواء الشخصية والاجتهادات والمجاملات البعيدة عن الموضوعية بحيث أصبح واضحًا في قراراتهم أن الموضوعية هي المعيار الأساسي في اتخاذ أي قرار. وهذا ما يؤكد (العرفي ومهدي، 190، 2002) "فالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عنها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوبًا أو شفهيًا، رسميًا أو غير رسمي، يكون متوجهًا نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عن تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية". تؤكد نتائج هذا البحث على أن تطوير الأداء الإداري يعدّ ضرورة ملحة لتحسين مستوى كرة القدم في إقليم كردستان العراق. ويتطلب ذلك تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتبني أساليب الإدارة الحديثة، وتكثيف البرامج التدريبية للإداريين والمدربين على حد سواء.

4-الاستنتاجات والتوصيات:

4-1الاستنتاجات:

- 1-يعد المقياس الحالي أداة للكشف عن الأداء الإداري للإداريين في الأندية بكرة القدم ومن وجهة نظر المدربين في اقليم كردستان العراق.
- 2-ظهر مستويات متعددة في مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين.
- 3-على أساس نتائج مقياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين ومجالاته يتضح أن أغلب الإداريين وقعوا في المستوى المتوسط.
- 4-مجال العملية الاتصال واتخاذ القرار من مقياس الأداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم كانت في مستوى جيد.

4-2 التوصيات:

- 1-توفير كافة الأدوات والمستلزمات والوسائل والأجهزة التي يحتاج إليها الإداري لغرض إنجاز وانجاح العملية الإدارية لأندية كرة القدم في اقليم كردستان العراق.
- 2-اعتماد المقياس لغرض قياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين في ألعاب الرياضة الأخرى.
- 3-اجراء بحوث مشابهة على مستويات اخرى في كرة القدم.

المصادر

- أبو النصر، مدحت محمد: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الامارات العربية المتحدة، (2010).
- أبو حليلة، فائق حسني: الحديث في الإدارة الرياضية، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع (2004).
- أبو زيد، محمد: الإدارة الرياضية الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة (2019).
- أحمد، سالم (2021): الإدارة الفعّالة في المجال الرياضي، دار الرؤية، الإسكندرية.
- خلف، قصي فوزي: قياس الأداء لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (11) العدد (2) (2009).
- دريدي فاطمة ، براهمي قدور دور التخطيط الاستراتيجي في تنظيم أندية كرة القدم، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد (7) العدد (1) (2020).
- العرفي، عبد الله ومهدي، عباس: مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس (2002).
- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمود داوود الربيعي؛ التنظيم الإداري في العمل الرياضي، دار الضياء للطباعة والتصميم، النجف الأشرف (2008).
- مروان عبد المجيد ابراهيم: الادارة والتنظيم في للتربية الرياضية: (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (2000).
- مزاري، سيف الدين: نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (2020).



جامعة كرميان

كلية التربية الأساسية

قسم التربية الرياضية

م / استبيان

عزيزي المدرب.....

يروم الباحث (كومار خداداد حسن) القيام بدراسة بعنوان " قياس الأداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم بإقليم كردستان العراق" ولما كنت أحد أفراد العينة المعنية بتطبيق هذا المقياس باعتبارك من العاملين في المجال الرياضي.

فأن الباحث يود تعاونكم بقراءة الفقرات المقياس بكل دقة وموضوعية ووضع علامة (✓) أمام الفقرة في

المربع الذي ينطبق على درجة موافقتكم على الفقرة مبينا فيما إذا كانت أجابتك (ينطبق دائما- ينطبق

أحيانا- لا ينطبق أبدا).

ولكم كل التقدير والاحترام

الباحث

ت	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق احيانا	لا تنطبق أبدا
1	تتعاون إدارة النادي مع المدربين عند وضع الخطط المستقبلية.			
2	دارة النادي تتسق أعمالها مع المدربين.			
3	توجيهات إدارة النادي تكون فيها مجاملة تؤثر سلبا على المدربين.			
4	تشترك إدارة النادي مع المدربين في وضع القرارات المتعلقة بعملهم.			
5	تعمل إدارة النادي على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها.			
6	إدارة النادي تعطي الفرصة للمدربين في أداء آرائهم في الأمور الادارية.			
7	يستخدم بعض إداري النادي ألفاظا غير لائقة عند التوجيه للمدربين.			
8	يتبادل إداري النادي مع المدربين المعلومات بخصوص الفريق.			
9	توضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف.			
10	تتسق إدارة النادي أعمالها مع المدربين.			
11	إداري النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح.			
12	توجد صعوبة في التفاهم والتعامل مع إدارة النادي.			
13	تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الادارة.			
14	تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع المدربين بخصوص اللاعبين.			
15	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام.			
16	بعض القرارات المتخذة من قبل إدارة النادي تؤثر في صلاحيات المدرب سلبيا.			
17	قلة الخبرة والكفاءة لبعض إداري النادي تعرقل أداء مهامهم في العملية التخطيطية.			
18	يعتبر المدرب هو إداري النادي عائلة واحدة.			
19	تقييم إداري النادي للمدربين يكون موضوعيا.			
20	لا تتقبل إدارة النادي الآراء المخالفة لهم من قبل المدربين.			
21	التباعد بين إداري النادي والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين.			
22	عمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات فيما بينهم.			
23	لرقابة الإدارية للنادي مستمرة على المدربين.			
24	بعض قرارات إدارة النادي تكون نتيجة ردود أفعال سلبية.			
25	التخطيط يساعد إداري النادي على إعطاء التوجيهات أثناء المنافسات.			
26	لا يعمل إداري النادي على تقييم اللاعبين مع المدرب تقييما موضوعيا.			
27	التوجيه الاداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي.			

28	القرارات التي تتخذ تكون بناء على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي.
29	التخطيط الذي يستخدمه أداري النادي يعطي المدرب الاحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية.
30	تتعامل إدارة النادي تعاملًا رسميًا مع المدربين واللاعبين.
31	الرقابة المستمرة والزائدة تجعل المدربين واللاعبين ينفرون من الإدارة.
32	يمتلكون خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
33	عدم التخطيط في النادي يؤثر على التنسيق ويجعل الأمور عشوائية.
34	تجري المتابعة الدورية على أمور النادي باستمرار.
35	تقارن إدارة النادي بين ما تم أنجازه وما هو موجود ضمن الأهداف.
36	لصعوبة الاتصال باللاعبين ولعدم اكتمال بياناتهم تجعل قراراتهم تكاد تكون سلبية.
37	عدم وضع الأهداف من قبل إدارة النادي للفرق الرياضية يؤثر على النتائج بالمنافسات الرياضية.
38	إدارة النادي تنظم مباريات تجريبية لفرقهم بالتعاون مع المدربين.
39	تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين.
40	قراراتهم صارمة ولا تتقبل النقاش.
41	وضع الخطة للموارد المالية تلاقي نجاحًا من خلال استمرارية المدربين بالعمل الرياضي.
42	يعملون على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية للكادر التدريبي المختص.
43	تتراجع إدارة النادي عن بعض القرارات المتخذة تبعًا للمعلومات الموجودة لديهم.
44	كفاءتهم الإدارية تساعدهم على تحديد برنامج اللاعبين وواجباتهم من خلال المدربين.
45	تعمل إدارة النادي على وضع أكثر من بديل لقراراتهم تحسبًا للمتغيرات.
46	خبرتهم والتأهيل العلمي لإدارة النادي تجعلهم قادرين على تحديد أعمال المدربين وتقسيم واجباتهم.
47	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفرق الرياضية.
48	يقدر قيمة الوقت للمدربين ولتحقيق الأهداف المرسومة.
49	توضح إدارة النادي طبيعة المعوقات الإدارية أمام أعمال المدربين.
50	أمكانية تجميع أعمال المدربين بصورة منسقة لتحقيق الأهداف المحددة.