

الإصلاح الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لدى الأندية الرياضية في إقليم كردستان \_ العراق من  
وجهة نظر الكوادر التدريبية

حسين لطيف محمد طاهر ، أ. د عوزير سعدي

[Hussein.muhammed@su.edu.kud](mailto:Hussein.muhammed@su.edu.kud)

العراق. جامعة صلاح الدين. كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية

تاريخ استلام البحث 2023 /10 /5 تاريخ نشر البحث 2023/12/28

الملخص

يهدف البحث الى:

- 1- بناء المقياس الاداء الاداري.
- 2- التعرف على الاصلاح الاداري والاداء الاداري وأبعاده لدى الأندية الرياضية في إقليم كردستان\_العراق.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمة لتحقيق أهداف البحث. تكونت عينة البحث من الكوادر التدريبية في الأندية الرياضية بأقليم كردستان \_ العراق والبالغ عددهم (224) فردا يمثلون (64) ناديا. حيث كانت تجريبه الاستطلاعية (23) ثم قام الباحثان بتقسيم عينة البحث الى قسمين احدهما للبناء والآخر للتطبيق، حيث تكونت عينة البناء من (113) فردا، وبنسبة مئوية قدرها (37%) من المجتمع البحث الكلي، اما عينة التطبيق فقد تكونت من (88) فردا من المجتمع البحث الكلي وبنسبة مئوية قدرها (29%) من المجتمع الكلي و عولجت البيانات الإحصائية من خلال برنامج (SPSS) . وقد استنتج الباحثان :-

- 1-تم التوصل الى بناء مقياس الاداء الإداري.
- 2- اظهرت النتائج بأن هناك فروقا معنوية بين الاوساط الحسائية والايوساط الفرضية لإداء الاداري وأبعاده (التخطيط، الرقابة، التوجيه، الاتصال، القيادة) ولصالح الاوساط الحسائية.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، الأداء الإداري، التخطيط، الرقابة، الأندية الرياضية.

**Administrative reform and its relationship to the administrative performance of sports clubs in the Kurdistan Region - Iraq from the point of view of training staff**

Hussein Latif Muhammad Taher , prof. Dr. Ozer Saadi

[Hussein.muhamed@su.edu.kud](mailto:Hussein.muhamed@su.edu.kud)

Iraq. Saladin University. College of Physical Education and Sports Sciences

**Date of receipt of the research: 10/5/2023 Date of publication of the research: 12/28/2023**

Abstract

The research aims to:

- 1- Building an administrative performance measure.
- 2- Identifying administrative reform, administrative performance and its dimensions in sports clubs in the Kurdistan Region - Iraq

The researchers adopted the descriptive method using the survey method to suit the achievement of the research objectives. The research sample consisted of training staff in sports clubs in the Kurdistan Region - Iraq, numbering (224) individuals representing (64) clubs. The exploratory experiment was (23). Then the researchers divided the research sample into two parts, one for construction and the other for application. The construction sample consisted of (113) individuals, with a percentage of (37%) of the total research population. As for the application sample, it consisted of (88). ) an individual from the overall research population, at a percentage of (29%) from the overall population, and the statistical data was processed through the (SPSS) program. The researchers concluded:

- 1- It was achieved to build an administrative performance measure.
- 2- The results showed that there are significant differences between the arithmetic circles and the hypothetical circles regarding administrative performance and its dimensions (planning, control, direction, communication, leadership) and in favor of the arithmetic circles.

Keywords: administrative reform, administrative performance, planning, control, sports clubs.

أصبح لزاما على المنظمات اليوم أن تعتنى وبشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة , إذا أردت بمجرد الاستمرار والبقاء , أما إذا رغبت في التميز والتطوير فان الامر يحتاج الى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة جديدة فقط , بل تحتاج أن تكون هذه المنظمات سياقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار الجديدة بين العاملين . إذ ان ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الاداري يعد من ابرز سمات العالم المعاصر , ويشكل ضغطا على المنظمات وإدارتها بأن تأخذ شكلا جديدا مما جعل الادارة التقليدية تفقد بريقها , لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر . الاداء الإداري نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية ( سياسية أو اجتماعية ) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر ، وتتم الإدارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط ، التنظيم والتوجيه والرقابة ، يقوم علي ممارستها مدراء متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول إلي الأهداف العامة للمشروع ، وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب مع الظروف البيئية المحتملة ، والإدارة في التربية الرياضية عبارة عن عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الرياضية من أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلباتهم ووظائفهم لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة .

(محمد عبد العزيز سلامة وآخرون, 2009, 92)

من هنا تأتي أهمية ممارسات الاداء الاداري في الاندية الرياضية للاستفادة من تقنيات وادوات المتغيرات لمواكبة المستجدات بتحسين اداء النادي الرياضي لتحقيق النجاح الاداري المنشود. تقوم عملية الاداء الإداري بمقتضى إحساس النادي الرياضي بانه أصبح غير قادر على تحمل أعباء التغيير الرياضي المستهدف، والشرط الأساسي للأداء الاداري هو قدرة الجهاز الإداري في النادي الرياضي على تنفيذ متطلبات التغيير المطلوب، واستعداده لمواجهة الصعاب التي ترافق عملية الاداء الاداري. كما ان تطور مهارات العضو الاداري والارتقاء بمستوى ادائه محور ارتكاز الاداء الاداري فهو القادر على الإبداع واتخاذ القرار الصحيح ومجابهة الصعاب من اجل مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة ومن خلال متابعة أنشطة الاندية الرياضية في اقليم كردستان- العراق وتعرضها لمصاعب إدارية جمة والتي أصبحت عائقا أمام النادي الرياضي في النهوض بواجباته الادارية الموكلة اليه ، حيث ان المشاكل تقف حائلا دون الاصلاح الاداء الاداري في الاندية الرياضية في اقليم كردستان مما يؤدي بتلك العملية الى تذليلها كما ومن خلال اطلاع

الباحثان على اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية وجد بان اغلب الكوادر تفنقر الى العمل الاداري او الخبرة الادارية وهذا ما ادى الباحثان باللجوء الى الكوادر التدريبية داخل الاندية الرياضية لتقييم مستوى الاداء لأعضاء الهيئات الادارية والوقوف على ابرز الصعوبات وتلافيها لوصول الاداء الاداري الى افضل مستوياته وبالتالي الى الهدف الذي نسعى اليه من وجهة نظر الكوادر التدريبية في الاندية الرياضية في اقليم كردستان - العراق.

ويهدف البحث الى:

- 1- بناء المقياس الاداء الاداري.
- 2- التعرف على الاصلاح الاداري والاداء الاداري وأبعاده لدى الاندية الرياضية في اقليم كردستان\_ العراق
- 3- التعرف على العلاقة بين الاصلاح الاداري والاداء الاداري وابعاده لدى الاندية الرياضية بأقليم كردستان\_ العراق.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من (300) كادر من الكوادر التدريبية في الالعاب الجماعية، في تكون عينة البحث من (224) كادرا تدريبيا يمثلون (64) ناديا رياضيا، شكلت (74%) من المجتمع الاصلي. وللضرورة البحثية قام الباحثان بتقسيم عينة البحث الى جزئين أحدهما للبناء والآخر للتطبيق.

2-2-1 عينة البناء:

اختار الباحثان عينة البناء بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، إذ بلغت عينة البناء (123) كادر، إذا تم استبعاد (10) استمارات وذلك لعدم إجابتهم على المقياس بكاملة أو لم يسترجعوا المقياس، وبذلك تم الحصول على (113) استمارة صالحة التي تم إجراء الوسائل الإحصائية عليها.

2-2-2 عينة التطبيق النهائي:

شملت عينة التطبيق النهائي على ما تبقى من عينة البحث والبالغ عددهم (100) كوادر التدريبية وحصل الباحثان على (88) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي كما ميين في الجدول (1)، إذ يشير (ملحم, 2012) الى أن الحجم العينة في حدود 29% يبدو ملائماً للمجتمعات الصغيرة نسبياً.

(ملحم, 2012, 15)

جدول (1) يبين عدد افراد عينة البناء والتطبيق والتجربة الاستطلاعية

عينة التطبيق	عينة البناء		عدد المدربين والمساعدين	أسم النادي	ت	المحافظة
	صدق للبناء	الدراسة الاستطلاعية				
	5	-----	5	بروسك	1	اربيل
-----	10	-----	10	اكاد عينكاوه	2	
-----	11	6	17	اربيل	3	
-----	5	-----	5	رواندز	4	
-----	3	-----	3	مخمور	5	
-----	3	-----	3	صناعة	6	
-----	7	-----	7	هيرش	7	
3	-----	-----	3	جومان	8	
3	-----	-----	3	قلعة	9	
5	-----	-----	5	رانيه	10	
5	-----	-----	5	شقلوة	11	
5	-----	-----	5	جوار قورنه	12	
3	-----	-----	3	خه بات	13	
5	-----	-----	5	زانكوى	14	

				صلاحيين	
5	-----	-----	5	زانكوى جيهان	15
3	-----	-----	3	بيشكه وتن	16
3	-----	-----	3	هه لو	17
6	-----	-----	6	هندرين	18
6	-----	-----	6	بيشمه ركه ى هه ولير	19
10	-----	-----	10	ارارات	20
-----	-----	5	5	كوية	21
-----	-----	3	3	جيهان	22
-----	-----	6	6	سوران	23
-----	-----	3	3	برايه تى	24
-----	12	-----	12	دهوك	1
-----	3	-----	3	سنحاريب	2

-----	3	-----	3	ناكرى	3	دهوك
-----	3	-----	3	شيخان	4	
-----	3	-----	3	به رده رش	5	
-----	3	-----	3	كاره	6	
-----	2	-----	2	تتاهى	7	
-----	2	-----	2	سيلدزى	8	
-----	6	-----	6	زاخو	9	
-----	9	-----	9	حه له بجه	1	
-----	8	-----	8	بيشمه ركه ى سليمانى	2	
-----	9	-----	9	سليمانى	3	سليمانية
-----	3	-----	3	جمجمال	4	
7	-----	-----	7	سيروانى نوى	5	
3	-----	-----	3	ده ربه نديخان	6	
5	-----	-----	5	نوروز	7	
3	-----	-----	3	شيروانه	8	
5	-----	-----	5	دوكان	9	
3	-----	-----	3	سه رجنار	10	
-----	3	-----	3	ناشتى	11	
88	113	23	224	المجموع		
39.46	50.67	10.31	%100	النسبة المئوية		

2-3 أدوات البحث:

للحصول على البيانات الخاصة بالبحث قام الباحثان ببناء مقياس للأداء الإداري للكوادر التدريبية من الاندية الرياضية في اقليم كردستان العراق، وذلك بالاعتماد على الاجراءات العلمية للأبعاد وصياغة الفقرات، من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات لتعزيز جودة المخرجات في بناء مقاييس ملائمين للمجال الرياضي وطبيعة عينة البحث.

- الاستبيان:

يعد الاستبيان من أشهر الأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين حول موضوع البحث، إذ أنه أداة لجمع المعلومات الضرورية للبحث باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث المسحي للحصول على المعلومات المتعلقة بواقع البحث

(عبيدات, 2003, 145)

- مقياس الاداء الإداري:

صياغة فقرات مقياس الاداء الإداري: اطلع الباحثان على كثير من الدراسات والمراجع في مجال الادارة العامة والرياضة خاصة وقد توصل الباحثان من خلالها الى وجود خمسة مجالات للأداء الإداري اتفقت عليها دراسات ومراجع عدة، وهي التخطيط، الاتصال، الرقابة، التوجيه، وتكون المقياس بصيغة الاولية من (30) فقرة لأبعاد، التخطيط والاتصال والرقابة والتوجيه والقيادة. وتم تحديد بدائل الاجابة المقترحة وهي، دائما، غالبا، احيانا، نادرا، ابداء، وتحمل الاوزان (1,2,3,4,5) لل فقرات الايجابية وتعكس لل فقرات السلبية وبعد ذلك قام الباحثان بالإجراءات العلمية للتأكد من إمكانية الاعتماد على المقياس في تحقيق الهدف المطلوب، كالاتي:

- صدق المقياس:

للتحقيق من صدق المقياس الذي توصل له الباحثان تم استخدام ثلاثة انواع من الصدق وهي صدق المحتوى والصدق الظاهري وصدق البناء.

1- صدق المحتوى:

لتحديد ابعاد مقياس الاداء الإداري بموجب الاجراءات العلمية، توصل الباحثان الى صدق المحتوى من خلال الاطلاع على المصادر ذات العلاقة بمضامين ابعاد المقياس لتشكيل صورة متكاملة لكل بعد.

- الصدق الظاهري:

قام الباحثان بعرض المقياس بصيغة الاولية على نفس مجموعة المحكمين للحكم على صلاحية وملاءمة ابعاد وفقرات المقياس للمدة الزمنية 2022/2/24 ولغاية 2022/3/15، فضلا عن اجراء ما يروونه مناسبا من تعديلات واعادة صياغة ودمج وحذف واطراف على الفقرات، ليصبح المقياس مكونا من فضلا عن اجراء ما يروونه مناسبا من تعديلات واعادة صياغة ودمج وحذف واطراف على الفقرات، ليصبح المقياس مكونا من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

جدول ( 2 ) نسبة اتفاق الخبراء ودلالة الفروق بينهم على فقرات مقياس الاداء الإداري

	الخبراء				تسلسل الفقرات	مجالات القياس
	%	الرافضون	%	الموافقون		
	6.66	1	93.33	14	1	التخطيط
	6.66	1	93.33	14	2	
	13.33	2	86.66	13	3	
	20	3	80	12	4	
	20	3	80	12	5	
	20	3	80	12	6	
	-	-	100	15	7	الرقابة
	6.66	1	93.33	14	8	
	6.66	1	93.33	14	9	
	13.33	2	86.66	13	11	
	20	3	80	12	10	
	20	3	80	12	12	
	6.66	1	93.33	14	13	الاتصال
	6.66	1	93.33	14	14	
	13.33	2	86.66	13	15	
	13.33	2	86.66	13	16	
	13.33	2	86.66	13	17	
	13.33	4	73.33	11	18	
	6.66	1	93.33	14	19	التوجيه
	13.33	2	86.66	13	20	
	20	3	80	12	22	
	20	3	80	12	23	
	20	3	80	12	24	
	20	3	80	12	21	
	6.66	1	93.33	14	25	القيادة
	13.33	2	86.66	13	26	
	13.33	2	86.66	13	27	
	13.33	2	86.66	13	28	
	13.33	2	86.66	13	29	
	20	2	80	12	30	

- التطبيق الاستطلاعي للمقياس:

طبق المقياس وبصورته الأولية (30) فقرة، على نفس العينة الاستطلاعية لمقياس الاداء الاداري، وفي المدة الزمنية عينها، وقد تبين ان التعليمات فقرات القياس واضحة ومفهومة لدى العينة، فضلا عن ملاءمة بدائل الاستجابة للمقياس. وبلغ متوسط الاستجابة (20) دقائق.

- إجراءات صدق بناء المقياس:

ان مفهوم صدق بناء المقياس هو تسمية نوع واحد من انواع صدق البناء وهو صدق التكوين الفرضي.

(رسول , 1,2009 ) ومن

سمات المقياس الجيد قدرته على التمييز بين الافراد الذين يحصلون على درجات عالية والذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس نفسه أس استخراج القوة التمييزية للفقرات فضلا عن تمتعة بالاتساق الداخلي بين الفقرات.

(جابر وكاظم ,1993, 272) لذا

كان لابد من تحليل فقرات احصائيا من اجل الكشف عن كفاية وقدرة هذا المقياس، وقد اعتمد الباحثان أسلوبين لتحليل الفقرات هما اسلوب المجموعتين ومعامل الاتساق الداخلي.

وقام الباحثان بأجراء التحليل الاحصائي على إجابات أفراد عينة البناء البالغة (113)

- القوة التمييزية للفقرات:

وجدت خاصة التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام المجموعتين المتطرفين. وقد اتبع الباحثان الخطوات الاتية حساب القوة التمييزية.

- وضع درجة لكل بديل أجابه أمام كل فقرة من فقرات المقياس، وحسب المقياس الخماسي المعد وبذلك تم استخراج الدرجة الكلية لكل استمارة مجيب.

- ترتيب الاستمارة تنازليا بعد إيجاد المجموعة الكلي لكل استمارة من استمارات عينة البناء والبالغة (113)

- تحديد حجم المجموعتين المتطرفين العليا والدنيا وبواقع (27%) لكل منها وبذلك بلغ عدد الاستمارات (30) استمارة لكل مجموعة.

- تم ايجاد القيم التائية بين المجموعتين المتطرفين العليا والدنيا لكل فقرة من الفقرات وكما مبين في الجدول (3)

جدول (3) يبين قيم (ت) المحسبة بين المجموعتين المتطرفتين من عينة صدق البناء والاحتمالية المعنوية لفقرات مقياس الاداء الاداري.

المحاور	ف	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (ت) المحسبة	الاحتمالية	القبول مستوى الدلالة
		- س	+ ع	- س	+ ع			
التخطيط	1	2.2903	0.73908	5.000	0.0000	20.413	0.000	معنوي
	2	2.0968	.065089	4.7742	0.42502	19.177	0.000	معنوي
	3	2.5806	0.62044	4.9032	0.30054	18.785	0.000	معنوي
	4	2.000	0.68313	4.9032	.030054	20.296	0.000	معنوي
	5	2.0645	0.62905	4.7419	0.44480	19.349	0.000	معنوي
	6	1.7742	0.56034	4.5806	0.50161	20.777	0.000	معنوي
الرقابة	7	2.3548	0.60819	4.8790	0.34078	20.095	0.000	معنوي
	8	2.5161	0.72438	4.9032	0.30054	16.947	0.000	معنوي
	9	2.4194	0.62044	4.7419	0.44480	16.939	0.000	معنوي
	10	2.3871	0.76059	4.9677	0.17961	18.386	0.000	معنوي
	11	2.1290	0.67042	4.8065	0.40161	19.075	0.000	معنوي
الاتصال	12	1.9032	0.59749	4.7419	0.44480	21.219	0.000	معنوي
	13	2.2581	0.68155	4.7742	0.42502	17.441	0.000	معنوي
	14	1.7097	0.46141	4.6452	0.48637	24.379	0.000	معنوي
	15	1.9677	0.65746	4.4839	0.50800	16.861	0.000	معنوي
	16	2.2581	0.72882	4.7742	0.42502	16.605	0.000	معنوي
	17	2.5484	0.56796	4.5161	0.50800	14.378	0.000	معنوي
التوجيه	18	1.8065	0.60107	4.4516	0.50588	18.746	0.000	معنوي
	19	2.1290	0.67042	4.7742	0.42502	18.553	0.000	معنوي
	20	2.4839	0.50800	4.8065	0.40161	19.965	0.000	معنوي
	21	1.8065	0.40161	4.6452	0.48637	25.058	0.000	معنوي
	22	2.1935	0.60107	4.6774	0.47516	18.049	0.000	معنوي
	23	2.258	0.66881	4.7097	0.46141	17.020	0.000	معنوي
	24	2.0645	0.62905	4.4839	0.50800	16.660	0.000	معنوي
	25	1.9677	0.54674	4.3548	0.48637	18.163	0.000	معنوي

معنوي	0.000	16.785	0.63075	4.2581	0.44238	1.9355	26	القيادة
معنوي	0.000	17.079	0.31452	4.0323	.052261	2.1613	27	
معنوي	0.000	9.159	0.58291	3.8387	0.73908	2.2903	28	
معنوي	0.000	9.159	0.58291	4.0000	0.56985	2.4839	29	
معنوي	0.000	8.725	0.77875	3.8387	0.60819	2.6452	30	

يتبين من الجدول (3) أن (30) فقرة من الفقرات تميز بين المجموعتين العليا والدنيا للمقياس إذ ان القيم التائية المحتسبة لها تروحت بين (8.725 - 25.058) وبلغ مستوى الاحتمالية فيها (0.000) وهو اصغر من مستوى الاحتمالية (0.05) .

- الاتساق الداخلي:

لإيجاد درجة الصدق العبارات وانسجامها الداخلي لجا الباحثان الى ايجاد معامل الارتباط بين درجة الاداء الاداري ودرجات الابعاده وبين درجة الابعاد والفقرات وبين درجة الفقرة وكل من درجة البعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للمقياس، وتم اجراء هذان الارتباط على (113) استمارة والمتضمنة (30) فقرة من فقرات مقياس الاداء الاداري والجدول (4) بين معاملات الارتباط المقياس.

جدول (4) يبين نتائج الابعاد مع الفقرات الاداء الاداري.

الفقرات	س	- ع+	معامل ارتباط(ر)	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط					
1	3.7168	1.15317	752 **	0.000	معنوي
2	3.4867	1.12690	750**	0.000	معنوي
3	3.6637	1.00544	734**	0.000	معنوي
4	3.4956	1.18867	808 **	0.000	معنوي
5	3.3982	1.12234	741 **	0.000	معنوي
6	3.2920	1.17018	744 **	0.000	معنوي
التوجيه					
1	3.3274	1.10553	735 * *	0.000	معنوي
2	3.5398	0.99135	718 * *	0.000	معنوي
3	3.3009	1.15639	849 * *	0.000	معنوي
4	3.3982	1.06118	842 **	0.000	معنوي
5	3.3628	1.06118	799 * *	0.000	معنوي
6	3.2566	1.03319	667 * *	0.000	معنوي
الاتصال					
1	3.4956	1.07834	688 **	0.000	معنوي
2	3.1504	1.21171	712 **	0.000	معنوي
3	3.2478	1.07347	601**	0.000	معنوي
4	3.4425	1.08511	677 **	0.000	معنوي
5	3.4248	0.89448	635 **	0.000	معنوي
6	3.1681	1.10116	672 **	0.000	معنوي
الرقابة					
1	3.5133	1.06163	717**	0.000	معنوي
2	3.7080	1.02366	696**	0.000	معنوي
3	3.5841	1.00646	707 **	0.000	معنوي
4	3.6183	1.09540	777**	0.000	معنوي
5	3.4779	1.12676	810 **	0.000	معنوي
6	3.4071	1.17745	768 **	0.000	معنوي
القيادة					

معنوي	0.000	439**	0.99302	3.1504	1
معنوي	0.000	549**	0.95282	3.0531	2
معنوي	0.000	317**	0.76579	3.0531	3
معنوي	0.000	475**	0.75509	3.0354	4
معنوي	0.000	441**	0.71345	3.1327	5
معنوي	0.000	433**	0.8796	3.1327	6

جدول (5) يبين الاتساق بين درجة الاداء الاداري ودرجات ابعاد

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ر)	الدلالة (sig)	مستوى
1	التخطيط	20.982	2.299	805**	0.000	معنوي
2	الرقابة	21.256	4.841	798**	0.000	معنوي
3	الاتصال	19.955	4.291	784**	0.000	معنوي
4	التوجيه	20.177	4.935	759**	0.000	معنوي
5	القيادة	18.575	2.708	548**	0.000	معنوي

\*\* معنوي عند نسبة خطأ (0.01) ودرجة حرية (2-113) = 111

جدول (6) يبين نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الادار الاداري

الفقرات	- س	+ ع	معامل ارتباط (ر)	(sig)	الدلالة
1	3.7168	1.15317	**0.707	0.000	معنوي
2	3.4867	1.12690	**0.637	0.000	معنوي
3	3.6637	1.00544	**0.657	0.000	معنوي
4	3.4956	1.18867	**0.668	0.000	معنوي
5	3.3982	1.22340	**0.601	0.000	معنوي
6	3.2920	1.17018	**0.670	0.000	معنوي
7	3.5133	1.06163	**0.634	0.000	معنوي
8	3.7080	1.02366	**0.578	0.000	معنوي
9	3.5841	1.00646	**0.588	0.000	معنوي
10	3.6283	1.09540	**0.682	0.000	معنوي
11	3.6283	1.12676	**0.767	0.000	معنوي
12	3.4071	1.17745	**0.699	0.000	معنوي
13	3.4956	1.07839	**0.680	0.000	معنوي
14	3.1504	1.21171	**0.543	0.000	معنوي

معنوي	0.000	**0.457	1.07347	3.2478	15
معنوي	0.000	**0.873	1.08511	3.4425	16
معنوي	0.000	** 0.524	0.89448	3.4248	17
معنوي	0.000	** 0.596	1.10116	3.1681	18
معنوي	0.000	** 0.723	1.10553	3.3274	19
معنوي	0.000	** 0.657	0.99135	3.5398	20
معنوي	0.000	** 0.731	1.15678	3.3009	21
معنوي	0.000	** 0.661	1.03319	3.3982	22
معنوي	0.000	** 0.586	1.06118	3.3628	23
معنوي	0.000	** 0.549	1.03319	3.2566	24
معنوي	0.000	** 0,430	0.99302	3.1504	25
معنوي	0.000	** 0.368	0.95282	3.0531	26
غير معنوي	0.000	0.68	.071345	3.0354	27
معنوي	0.000	**0.259	0.75509	3.0354	28
معنوي	0.023	*0.214	0.71345	3.1327	29
معنوي	0.022	** 0.215	0.68796	3.1327	30

يتبين من الجدول (6) ان فقرات مقياس الاداء الاداري البالغة ((29 فقرة متسقة داخليا، اذا قيم ارتباط الفقرات اقتربت من الدرجة الكلية لمقياس ما بين (\*\*0.873, \* 0.214) وبلغ مستوى الدلال لكل معاملات قيم الارتباط من ( 0.000 ) الى (0.023) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.005) مما يؤشر على تجانس القياس . عدا فقرة (27)

- ثبات المقياس:

لغرض التحقيق من توافر الثبات في المقياس استخدمت طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ

- طريقة التجزئة النصفية:

لاستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحثان باستخدام استجابات عينة البناء البالغة (113) استمارة متضمنة (30) فقرة لمقياس الاصلاح الاداري اذ بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاختبار (0.945)، ثم استكمل الباحثان من خلال إجراءات استخراج الثبات للمقياس كليا باستخدام معادلتى جيتمان وسبيرمان بروان وقد بلغت قيمتها (0.971) على التوالي.

- طريقة معامل الفا كرونباخ:

استخدمت طريقة معامل كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياس نظر لانه لا يتم تصحيح الفقرات على نحو ثنائي، اذا بلغت قمية معامل ثبات الفا لمقياس الاداء الاداري (0.971) وكل قيم الثبات المستخرجة للمقياس تدل على توافر مستوى عال من خاصية الثبات فيه .

- وصف مقياس الاداء الاداري بصورته النهائية:

استقر مقياس الاداء الاداري بصورة النهائية على (29) فقرة موزعة على خمس ابعاد

(التخطيط، الرقابة، الاتصال، التوجيه، القيادة). اما البديل الاجابة فكانت، دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، ابدأ، وهي تحمل الاوزان (1,2,3,4,5) . اذا كانت الدرجة الدنيا للمقياس (30) والدرجة العليا (150) وكانت الدرجة الحياد (الوسط الفرضي) هي (90).

استخدم الباحثان نظام Spss (Vertion) من خلال الوسائل الاتية .

- 1- النسبة المئوية.
- 2- الوسط الحسابي.
- 3- الانحراف المعياري.
- 4- معامل الارتباط البسط (بيرسون)
- 5- معامل الارتباط المتعدد (سبيرمان)
- 6- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
- 7- الوسط الفرضي.

3- عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها:

3-1 عرض نتائج الهدف الاول الذي ينص على بناء مقياس الاداء الاداري لدى الاندية الرياضية في إقليم كردستان \_ العراق ., وقد تحقق هذا الهدف من خلال إجراءات البحث في الباب الثالث.

3-2 عرض وتحليل ومناقشة الهدف الثاني: التعرف على الاصلاح الاداري والاداء الاداري وأبعاده لدى الاندية الرياضية في إقليم كردستان \_ العراق من وجهة نظر الكوادر التدريبية  
جدول (7) يبين مقارنة ابعاد الاداء الاداري مع وسط الفرضي

ت	المتغيرات	- س	- ع+	الوسط الفرضي	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	الدالة
1	الاصلاح الاداري	100.0795	11.13676	90	8.490	0.000	معنوي
2	التخطيط	21.9205	2.90549	18	12.658	0.000	معنوي
3	الرقابة	21.9318	3.31418	18	11.129	0.000	معنوي
4	التوجيه	20.9659	2.64987	18	10.500	0.000	معنوي
5	الاتصال	21.8523	2.89486	18	11.129	0.000	معنوي
6	القيادة	17.2955	2.46893	15	8.722	0.000	معنوي
7	الاداء الاداري	103.966	8.85442	87	17.890	0.000	معنوي

نلاحظ من الجدول (7) بان الاوساط الحسابية لابعاد الاداء الاداري

(التخطيط، الرقابة، التوجيه، الاتصال، القيادة) وقد بلغت (21.9549, 21.9318, 20.9659, 21.9310, 17.2955) على التوالي، والانحرافات العيارية (2.90549, 3.31418, 2.64987, 3.31418, 2.46893) على التوالي أيضا، بينما بلغت الوسط الفرضي لمتغيرات البحث ((18,18,18,18,15) على التوالي ومستوى الدلالة (0.000, 0.000, 0.000, 0.000, 0.000) وبما أن مستوى الدلالة لجميع الابعاد اصغر من نسبة الخطأ (0.05)، اذا هناك فروق معنوية بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي ولصالح الاوساط الحسابية.

ويعزو الباحثان تلك النتائج الى ان الاداء الاداري هو عملية شاملة يستند على كل متغير من تلك المتغيرات ولا يمكن استبعاد او تفضيل احدي عن سواها حيث ترتبط ارتباطا واضحا مع بعضها البعض وذلك للوصول الى الاداء الاداري المثالي داخل كل مؤسسة. كما ويعزو الباحثان ذلك ايضا الى ان الإدارة هي عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط، القيادة

والتوجيه والاتصال والرقابة، حيث ان البيئة داخل الاندية الرياضية ملائمة وتسير وفق نهج وتناسق وتكامل، وتتجه العملية الإدارية في الاندية الرياضية نحو الاهداف الموجهة بما تتناسب مع الظروف والبيئية المحيطة بها. حيث يؤكد ذلك (بونس إبراهيم حيدر، 2003): حيث يشير الى الاداء الاداري على انه الربط الواعي بين مختلف العمليات والأنشطة في مؤسسة ما وبينها وبين عناصر بيئتها بحيث تسير بشكل منسجم نحو الهدف المرغوب. والإداري هو العنصر الحيوي الفاعل الذي تتوقف على مهاراته ومقدرته نتائج العملية الإدارية فإنه يتعين عليه أيا كانت مسؤولياته وأيا كان المستوى الإداري الذي يشغله أن يمارس وظائف تمكنه من أداء الدور الذي يستوجب عليه القيام به وتعتبر جميعها من مهامه ومسؤولياته ويتحتم جراء ذلك على الإداري أن يخطط مهامه وأن ينظم عمله وأن يدير الأفراد العاملين معه ويوجههم ويقود جهودهم وينسقها وأن يراقب الأداء الجيد للمجموع وأن تتصب جهوده على العلاقات المتداخلة والمترابطة فيما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.

كما ويشير (خليل محمد حسن الشماع، 2004) الى الاداء الاداري بأنه (عملية التخطيط والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوم.

3-3 عرض وتحليل ومناقشة الهدف الثالث: التعرف على العلاقة بين الإصلاح الإداري والاداء الإداري وأبعاده لدى الاندية الرياضية بأقليم كوردستان \_ العراق من وجهة نظر الكوادر التدريبيه.

جدول (8) ارتباط أبعاد الاداء الإداري مع الإصلاح الإداري

ت	المتغيرات	معامل ارتباط (ر)	مستوى الدلالة	الدلالة
1	التخطيط	0.207	0.053	غير معنوي
2	الرقابة	0.358**	0.001	معنوي
3	الاتصال	0.307**	0.004	معنوي
4	التوجيه	0.013	0.908	غير معنوي
5	القيادة	0.310**	0.003	معنوي
6	الاداء الإداري	0.425 **	0.000	معنوي

نلاحظ من الجدول (8) بان معامل ارتباط لبعدي (التخطيط والتوجيه) قد بلغت (0.207, 0.013) على التوالي. ومستوى الدلالة لهما (0.053, 0.908) وبما أن مستوى الدلالة لهاتين المتغيرين أكبر من نسبة الخطأ (0.05) إذا هناك علاقة ذات دلالة غير معنوية بين هاتين البعدين مع الإصلاح الإداري، نلاحظ أيضاً من الجدول (8) بان معامل ارتباط للأبعاد (الرقابة والاتصال والقيادة) قد بلغت (310, 307, 358) ومستوى الدلالة لهما (0.001, 0.004, 0.003) وبما أن مستوى الدلالة المتغيرات أصغر من نسبة الخطأ (0.05) إذا هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد مع الإصلاح الإداري، ويعزو الباحثان تلك النتائج الى ان اغلب الاندية الرياضية تمتلك نظاما تقييما فعال للأداء للاستناد عليه في عملية الرقابة بشكل عام ، فلا بد من وجود نظام لتقييم الاداء الإداري وكيفية سير المهام حيث يعتبر ذلك احد اهم الاهداف التي لا بد منه لإنجاح سير المهام ، فالسعي لتحقيق الاهداف يحتاج إلى تحديد محطة الوصول ، ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق بين أعضاء الفريق على الطريقة المناسبة لهم والتي تعبر عن نجاحهم . وفي هذا الصدد تشير (نازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير 2006) إلى أن الحاجة إلى الرقابة تتبع من سببين أساسيين أولهما أن الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية عادة تختلفان عن بعضهما وبالتالي تقوم الرقابة للتأكد من أن الأفراد يوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و ثانيهما أن هناك فجوة زمنية تفصل بين صياغة الأهداف وإنجازها خلال الفترة قد تحدث أو تستجد عوامل لم يكن في الإمكان التنبؤ بها تسبب اختلاف بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي فلا بد أن تكون هناك معايير يتم بموجبها قياس الأداء بحيث تظهر المشكلات وبالتالي يصبح من الضروري علاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة.

كما ويعزو الباحثان هذه النتائج الى ان اغلب الهيئات الادارية للأندية الرياضية في اقليم كردستان العراق لا تبدي اهمية بالغة بالاتصال التنظيمي ولتعتبره أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة من حيث توافر المعلومات وتبادلها بالقدر الذي تحتاجه المؤسسة ونادرا ما تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير شؤونها بالأعمال الادارية ، حيث أصبحت التقنيات الحديثة ذات جانب علمي ذوو اهمية خاصة وهذا ما يؤثر على نتائج النشاط الاداري داخل المؤسسة الادارية، حيث تبرز هذه التطورات الدور الذي يلعبه الاتصال ومدى الاهتمام به داخل المنظمة حيث يشير (الامين،2012) ان الاتصال المستمر بين الرئيس والكوادر الادارية يساعد الموظفين على معرفة أهداف المؤسسة ، والالمام بالمهام والصلاحيات التي كلفوا بها، من نواحي انجاز الاعمال بوقت قصير، والتواصل المستمر بين اعضاء المؤسسة (الامين،2012). كما ويؤكد ذلك (فريد،2015) حيث يشير الى ان عملية الاتصال لها دورها في التأثير في سلوك العاملين، إضافة إلى تركيزها على نمط الإدارة بالمشاركة عن طريق مشاركة العاملين في تسيير المهام الادارية (فريد،2015). كما ويرى الباحثان بأن اغلب قادة الهيئات الادارية في الاندية الرياضية في اقليم كردستان العراق، لا تمارس رؤية القيادة من خلال منظورها السليم من حيث خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور اعضاء الهيئة الادارية وإيمانهم بالقدرة على التقدم حسب رؤية القائد، حيث ان القيادة السليمة قادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة كما وتعتبر المفتاح الرئيس لتحقيق الاهداف داخل مؤسسات الاندية الرياضية حيث تتضح من خلالها مهام كل عضو ومسؤولياته وواجباته كما ويعزز ذلك العلاقات بين اعضاء الهيئات الادارية كما ويتفق ذلك مع دراسة كل من هيلريجيل وآخرون (Hellriegel, et al (1995) ، جريفين (2002, Griffin) ، (قاسم بن عائل الحربي، 2003) و التي أكدت على أن القائد لابد و ان يتصف بقدرته على التعامل مع الآخرين بشكل يتيح له تشجيع وتحفيز المرؤوسين .كما ويشير كلا من جونيس وجيورج Jones and George (2003) الى ضرورة مقدرة القائد على المهام وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة، من خلال العلاقات الفردية.

4-الاستنتاجات والتوصيات:

4-1الاستنتاجات:

- 1-تم التوصل الى بناء مقياس الاداء الإداري.
- 2- اظهرت النتائج بأن هناك فروقا معنوية بين الاوساط الحسائية والايوساط الفرضية لإداء الاداري وأبعاده (التخطيط، الرقابة، التوجيه، الاتصال، القيادة) ولصالح الاوساط الحسائية.
- 3-اظهرت النتائج بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاداء الاداري (التخطيط الرقابة، التوجيه، الاتصال، القيادة) والإصلاح الاداري.

4-2التوصيات:

- 1-زيادة الاهتمام بالأداء الاداري لدى الاندية الرياضية.
- 2- توجيه اعضاء الهيئة الادارية الى اهتمام بتخطيط سنوي في الاندية الرياضية
- 4-وضوح المهام الاعضاء الهيئة الادارية لرفع كفاءة الاداء الاداري.
- 5-توفير نظام اتصالات فعالة داخل الاندية الرياضية.

المصادر

- 1- الامين بلقاضي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية روبية للإنارة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر2.
- 2- جابر عبد الحميد، كاظم احمد خيري، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1993
- 3- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الاعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2004م.
- 4- رسول خليل ابراهيم، صدق البناء، مجلة العلوم النفسية، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2009
- 5- عبيدات ذوقان، واخرون البحث العلمي مفهومه -ادواته- اساليبه، الرياض، دار اسامة، للتوزيع والنشر، 2003.
- 6- فريد، لخنش ، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزير.
- 7- قاسم بن عائل حربي، بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، اطروحة دكتوراه غير منشور، كلية التربية ، جامعة عين الشمس ، القاهرة، 2003م
- 8- محمد سيف الدين، التخطيط العلمي اسسه ، أساليبه ، مشكلاته ، ط6، مكتبة الانجلو المصرية ، 2001م
- 9- محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد علي، منظورة حديث في الإدارة الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، 2009م
- 10- نازك مصطفى سنبل ومها محمد الصغير، الإدارة في المجال الرياضي، الاسكندرية ، 2006م
- 11- يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر ، دمشق ، سوريا، 2003م.

- Johnes,Gr and Gerge,Jm, contemporary management New York,me

.geaw-Hill,2003

- Hellriegel,Et al organil zational behavior Cincirmtia ,Ohio South Westm .college publishing ,Eighth edition,1995