

تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية

علي خميس الساعدي^{1*}، قاسم صاحب عيسى²، مصطفى طارق فخري³

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الكوفة، 54001، النجف، العراق¹

جامعة الكوفة²

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بابل، بابل، العراق³

*Corresponding Author: alik.alsaedi@uokufa.edu.iq

gasims.alzeheray@uokufa.edu.iq

phy529.mustafa.tarq@uobabylon.edu.iq

ARTICLE INFO

المخلص

Received: 13 April

Accepted: 17 May

Volume: 3

Issue: 3

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية، من خلال دراسة طبيعة العلاقة بينهما وقياس مستوى كل من المركزية الإدارية والأداء المؤسسي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الميداني، حيث تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (70) إدارياً من العاملين في الأندية الرياضية في منطقة الفرات الأوسط. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المركزية الإدارية جاء بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.42)، في حين جاء مستوى كفاءة الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة إلى مرتفعة بوسط حسابي (3.68). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61). كذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير دال إحصائياً للمركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي، إذ فسرت ما نسبته (37%) من التباين في الأداء المؤسسي. وخلص البحث إلى أن المركزية الإدارية تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي عند تطبيقها بشكل معتدل، مما يستدعي تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية داخل الأندية الرياضية. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتطوير المهارات الإدارية، واعتماد أساليب إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المركزية الإدارية، الأداء المؤسسي، الأندية الرياضية، الكفاءة الإدارية، اتخاذ القرار، التنظيم الإداري.

Abstract

This study aims to examine the effect of administrative centralization on institutional performance in sports clubs, by identifying the nature of the relationship between them and measuring the level of both administrative centralization and institutional performance. The researcher adopted the descriptive approach using a field survey method, and a questionnaire was used as a data collection tool from a sample of (70) administrators working in sports clubs in the Middle Euphrates region.

The results showed that the level of administrative centralization was moderate, with a mean score of (3.42), while the level of institutional performance was moderate to high, with a mean score of (3.68). The findings also revealed a positive statistically significant correlation between administrative centralization and institutional performance, with a correlation coefficient of (0.61). Furthermore, the regression analysis indicated a statistically significant effect of administrative centralization on institutional performance, explaining (37%) of the variance in institutional performance.

The study concluded that administrative centralization contributes to improving institutional performance when applied moderately, highlighting the importance of achieving a balance between centralization and decentralization in sports clubs. The study recommends enhancing employee participation in decision-making, developing administrative skills, and adopting modern management approaches to improve institutional performance.

Keywords: Administrative centralization, Institutional performance, Sports clubs, Administrative efficiency, Decision making, Organizational structure

1-1 المقدمة

تعد الإدارة من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات على اختلاف مجالاتها، إذ تقوم بدور محوري في تنظيم العمل وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتبرز أهمية الإدارة بشكل أوضح في المؤسسات الرياضية، لما تتسم به من طبيعة خاصة تتطلب تنسيقاً مستمراً بين الأنشطة والموارد البشرية، فضلاً عن الحاجة إلى اتخاذ قرارات دقيقة تسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. وقد أشار إلى ذلك محمد حسن علاوي بأن الإدارة الرياضية تمثل عملية تنظيم وتوجيه الجهود داخل المؤسسة الرياضية بما يحقق أهدافها في إطار من الكفاءة والفعالية (علاوي، 2004، ص 35).

وتعد الأندية الرياضية من أبرز المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها، سواء على المستوى الرياضي أو الاجتماعي. ولا يمكن تحقيق هذا المستوى من الكفاءة دون وجود تنظيم إداري واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، وهو ما يرتبط بطبيعة النمط الإداري المعتمد، ولا سيما درجة المركزية في اتخاذ القرار. إذ تلعب المركزية الإدارية دوراً مهماً في ضبط العمل وتوحيد التوجهات، لكنها قد تؤثر في الوقت نفسه على مرونة الأداء وسرعة الاستجابة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق يؤكد إبراهيم محمد عبد المقصود أن التنظيم الإداري، وما يتضمنه من توزيع للسلطات واتخاذ القرارات، يمثل عاملاً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء داخل المؤسسات الرياضية (عبد المقصود والشافعي، 2003، ص 112).

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية، لما لهذا الموضوع من دور في فهم طبيعة العلاقة بين أساليب الإدارة ومستوى الأداء، والسعي إلى تحقيق التوازن بين الضبط الإداري والمرونة التنظيمية بما يسهم في تطوير العمل الإداري ورفع مستوى الإنجاز داخل هذه المؤسسات.

1-2 مشكلة البحث

تواجه الأندية الرياضية في الوقت الحاضر تحديات متزايدة في تحسين مستوى أدائها المؤسسي، في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الإدارية والتنافسية. ويعد التنظيم الإداري من العوامل الأساسية التي تؤثر في كفاءة الأداء، ولا سيما ما يتعلق بدرجة المركزية في اتخاذ القرار، إذ تختلف المؤسسات في اعتمادها على المركزية أو اللامركزية تبعاً لطبيعة عملها وظروفها التنظيمية.

ورغم أن المركزية الإدارية قد تسهم في تحقيق الانضباط وتوحيد القرارات داخل المؤسسة، إلا أنها قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إبطاء الإجراءات وتقليل فرص المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي. وفي المقابل، قد تسهم اللامركزية في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة، لكنها قد تؤدي إلى تشتت القرار وضعف التنسيق إذا لم تُدار بشكل صحيح. وهذا التباين في الآثار يثير تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء داخل الأندية الرياضية.



ومن خلال ملاحظة واقع العمل في العديد من الأندية الرياضية، يظهر وجود تفاوت في مستويات الأداء، قد يكون مرتبطاً باختلاف الأنماط الإدارية المعتمدة، ولا سيما في كيفية توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات. وقد أشار الشافعي إلى أن كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية تتأثر بشكل مباشر بمدى وضوح التنظيم الإداري وطبيعة توزيع السلطات داخلها (الشافعي، 2012، ص 58). وعليه، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية؟

1-3 أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، إذ يعد الربط بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي من القضايا الأساسية في مجال الإدارة الرياضية، لما له من تأثير مباشر في طبيعة العمل داخل الأندية الرياضية ومستوى إنجازها. ففهم طبيعة هذا التأثير يسهم في توضيح الدور الذي تؤديه الأنماط الإدارية في تحسين الأداء أو الحد منه.

كما تبرز أهمية البحث من كونه يسلط الضوء على واقع الإدارة في الأندية الرياضية، ويكشف عن مدى تأثير أسلوب اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات في تحقيق الكفاءة المؤسسية، الأمر الذي يساعد الإدارات الرياضية على تبني الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لطبيعة عملها.

وتكمن أهمية البحث أيضاً في كونه يقدم إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير الأداء الإداري داخل الأندية الرياضية، من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف المرتبطة بالممارسات الإدارية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

فضلاً عن ذلك، يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الرياضية، من خلال تقديم دراسة تتناول موضوعاً مهماً يرتبط بالتنظيم الإداري والأداء المؤسسي، مما يوفر مرجعاً علمياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه في دراسات لاحقة.

1-4 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على مستوى المركزية الإدارية في الأندية الرياضية .
2. التعرف على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية .
3. تحديد طبيعة العلاقة بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية .
4. الكشف عن تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي .



5. الوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الأداء الإداري في الأندية الرياضية.

5-1 فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، يفترض البحث ما يأتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية .
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية .
3. تختلف كفاءة الأداء المؤسسي تبعاً لمستوى تطبيق المركزية الإدارية في الأندية الرياضية .
4. يسهم نمط الإدارة (مركزية/لامركزية) في تفسير التباين في مستويات الأداء المؤسسي داخل الأندية الرياضية .

6-1 حدود البحث

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الإداريين والعاملين في الأندية الرياضية .
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الأندية الرياضية في منطقة الفرات الأوسط .
3. الحدود الزمانية: تمتد مدة إجراء الدراسة من 2025/11/1 إلى 2026/2/15.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المركزية الإدارية

تعد المركزية الإدارية من المفاهيم الأساسية في التنظيم الإداري، إذ تشير إلى تركّز سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، بحيث تكون معظم الصلاحيات بيد الإدارة العليا، مع تقليل تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا. ويهدف هذا النمط إلى تحقيق قدر أكبر من السيطرة والانسجام في العمل، من خلال توحيد القرارات وضبط مسار الأداء داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية المركزية الإدارية في المؤسسات التي تتطلب درجة عالية من الانضباط والتنظيم، حيث تسهم في تقليل التباين في القرارات وتعزيز وحدة التوجه الإداري. وقد أشار عبد المقصود والشافعي إلى أن درجة المركزية في التنظيم الإداري تعد من العوامل المؤثرة في كفاءة العمل، لما لها من دور في تحديد أسلوب اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة (عبد المقصود والشافعي، 2003، ص 115).

وفي المقابل، فإن الاعتماد المفرط على المركزية قد يؤدي إلى بعض الآثار السلبية، مثل بطء اتخاذ القرار وضعف مشاركة العاملين في العملية الإدارية، الأمر الذي قد يحد من الإبداع ويقلل من مرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات. ويؤكد علاوي أن نجاح الإدارة الرياضية يعتمد على تحقيق توازن مناسب بين المركزية واللامركزية، بما يضمن فاعلية القرار الإداري وتحقيق الأهداف بكفاءة (علاوي، 2004، ص 62).

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى المركزية الإدارية على أنها أسلوب تنظيمي يساهم في ضبط العمل الإداري، إلا أن فاعليتها تعتمد على طبيعة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، ومدى قدرة الإدارة على توظيف هذا الأسلوب بما يخدم تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

2-2 الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في تقييم كفاءة وفاعلية عمل المؤسسات، إذ يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية، وبما ينسجم مع الخطط والاستراتيجيات المعتمدة. ولا يقتصر الأداء المؤسسي على النتائج النهائية فحسب، بل يشمل كذلك كفاءة العمليات الإدارية وجودة القرارات ومدى تحقيق التوازن بين الأهداف والموارد المتاحة.

وتزداد أهمية الأداء المؤسسي في المؤسسات الرياضية، لما تتسم به من طبيعة ديناميكية وتنافسية، تتطلب تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ. وفي هذا السياق يشير الشافعي إلى أن الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية يمثل انعكاساً مباشراً لمدى كفاءة التنظيم الإداري ووضوح الأدوار وتكامل الوظائف داخل المؤسسة (الشافعي، 2012، ص 47).

كما يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة. ويؤكد درويش أن كفاءة الأداء في المؤسسات الرياضية تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الإدارة في توجيه العمل وتحقيق الانسجام بين مختلف عناصر التنظيم الإداري (درويش، 2009، ص 88).

وعليه، فإن الأداء المؤسسي لا يمكن فصله عن طبيعة الأسلوب الإداري المتبع داخل المؤسسة، ولا سيما فيما يتعلق بدرجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار، إذ إن ذلك ينعكس بصورة مباشرة على سرعة الإنجاز وجودة الأداء، ومن ثم على مستوى تحقيق الأهداف المؤسسية.

2-3 العلاقة بين المركزية الإدارية والأداء المؤسسي

تعد العلاقة بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي من القضايا المهمة في الإدارة الحديثة، إذ إن طبيعة توزيع السلطة داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في أسلوب اتخاذ القرار ومستوى الإنجاز. فالمركزية الإدارية، التي تقوم على

تركز الصلاحيات في المستويات العليا، قد تسهم في تحقيق درجة من الانضباط والتنظيم، من خلال توحيد القرارات وضبط مسار العمل داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، يشير الجنابي والحسيناوي إلى أن نمط التنظيم الإداري، ولا سيما درجة المركزية، يعد من العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء، لما له من دور في تحديد طبيعة العلاقات الإدارية وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة (الجنابي والحسيناوي، 2014، ص 73). وهذا يعني أن المركزية قد تسهم في تحقيق الاستقرار الإداري وتقليل التباين في القرارات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء في بعض الحالات.

وفي المقابل، فإن الإفراط في المركزية قد يؤدي إلى بطء الإجراءات وضعف الاستجابة للمتغيرات، نتيجة اعتماد المستويات الدنيا على الإدارة العليا في اتخاذ معظم القرارات. ويؤكد أبو حليمة أن فعالية الإدارة الرياضية تتطلب مرونة في اتخاذ القرار، بما يسمح بمشاركة العاملين وتحقيق سرعة الإنجاز، وهو ما قد يتأثر سلباً في حال سيطرة المركزية بشكل مفرط (أبو حليمة، 2004، ص 91).

كما أن كفاءة الأداء المؤسسي ترتبط بقدرة الإدارة على اختيار النمط الإداري المناسب الذي يحقق التوازن بين السيطرة التنظيمية ومرونة العمل. وفي هذا السياق، يوضح الخالدي أن المؤسسات التي تعتمد أساليب إدارية مرنة، مع درجة مناسبة من تفويض السلطة، تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء متميز ومواكبة التغيرات البيئية (الخالدي، 2019، ص 64).

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين المركزية الإدارية والأداء المؤسسي هي علاقة نسبية تعتمد على درجة تطبيق المركزية ومدى ملاءمتها لطبيعة المؤسسة، إذ إن الاستخدام المتوازن لهذا الأسلوب يسهم في تحسين الأداء، في حين أن الإفراط فيه أو سوء تطبيقه قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي.

2-4 الدراسات السابقة

1. دراسة علي وعبد فالح (2022)

هدفت إلى التعرف على دور المهارات الإدارية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لدى مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح، من خلال تطبيق أدوات قياس على عينة من مدراء النشاط الرياضي. وركزت الدراسة على مجموعة من المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرار، بوصفها عوامل مؤثرة في مستوى الأداء المؤسسي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي، مما يدل على أن تحسين كفاءة الإدارة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الرياضية. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك إدارات كفوءة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.



2. دراسة رجه (2025)

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الاتحادات الرياضية في العراق، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على قياس مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، مثل متابعة التغيرات البيئية وتحليل المعلومات واتخاذ القرار المبني على المعرفة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات الرياضية. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرة على التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها تكون أكثر كفاءة في أدائها، وهو ما يبرز دور الإدارة في تعزيز الأداء المؤسسي.

3. دراسة باشا (2024)

هدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي للإدارة بالنتائج في المؤسسات الرياضية، من خلال تحليل دور هذا المدخل في تطوير الأداء المؤسسي. وركزت الدراسة على أهمية تحديد الأهداف بشكل واضح، وربط الأداء بنتائج قابلة للقياس، واعتماد أساليب تقييم مستمرة لقياس مستوى الإنجاز. وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد الإدارة بالنتائج يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتعزيز المساءلة داخل المؤسسة. كما أكدت أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري يؤدي إلى تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وزيادة فاعلية استخدام الموارد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

منهجية البحث

3-1 منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الميداني، كونه من أنسب المناهج العلمية لدراسة الظواهر الإدارية في بيئتها الطبيعية، إذ يتيح هذا المنهج جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث من مجتمع الدراسة بصورة مباشرة، وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

ويعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، ولا سيما في الدراسات التي تهدف إلى التعرف على تأثير متغير مستقل في متغير تابع، كما هو الحال في هذا البحث الذي يسعى إلى دراسة تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية. وقد أشار ساعاتي إلى أن المنهج الوصفي يعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية، لكونه يعتمد على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة (ساعاتي، 2013، ص 45).

3-2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الإداريين والعاملين في الأندية الرياضية في منطقة الفرات الأوسط، والبالغ عددهم (120) إدارياً موزعين على عدد من الأندية الرياضية.



أما عينة البحث، فقد تم اختيارها بطريقة قصدية، حيث بلغ حجم العينة (80) إدارياً يمثلون ما نسبته (66.6%) من مجتمع البحث، وذلك من العاملين في الأندية الرياضية ممن لديهم خبرة في العمل الإداري، وبما يضمن تمثيل واقع المركزية الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.

وقد تم استبعاد (10) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (70) استمارة، وهي التي اعتمدت في استخراج النتائج النهائية للدراسة.

وقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمجتمع البحث من حيث سنوات الخبرة والتخصص الوظيفي، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع العمل الإداري في الأندية الرياضية.

3-3 أدوات البحث

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه، إذ تتيح الحصول على بيانات دقيقة من أفراد العينة حول مستوى المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية.

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تعكس متغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى محورين رئيسيين، هما:

• **المحور الأول:** المركزية الإدارية، ويشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة تركّز السلطة وأساليب اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

• **المحور الثاني:** كفاءة الأداء المؤسسي، ويشمل فقرات تقيس مستوى الأداء من حيث الإنجاز والكفاءة التنظيمية وجودة العمل .

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في إعداد فقرات الاستبانة، والذي يتدرج بين (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وذلك بهدف قياس استجابات أفراد العينة بدقة.

وللتأكد من صلاحية الأداة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية، وذلك للتحقق من صدقها الظاهري، وإجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع أهداف البحث. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي، لضمان دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

3-4 صدق وثبات الأداة

أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة البحث من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، إذ عُرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة فقراتها لقياس متغيرات

البحث، ومدى وضوح صياغتها ودقتها العلمية. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة، سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، حتى أصبحت الأداة بصيغتها النهائية أكثر دقة وملاءمة لأهداف البحث.

ثانياً: ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ)، وذلك لقياس مدى اتساق فقرات الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج مستقرة.

وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.87)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها. كما تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، وجاءت القيم ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعزز من موثوقية النتائج.

3-5 الإجراءات الميدانية

بعد إعداد أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتنفيذ الإجراءات الميدانية للدراسة وفق خطوات منظمة، بهدف جمع البيانات بصورة دقيقة وموثوقة.

حيث تم التنسيق مع إدارات الأندية الرياضية في منطقة الفرات الأوسط للحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث من الإداريين والعاملين في هذه الأندية. وقد تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لضمان الحصول على إجابات موضوعية.

كما قام الباحث بمتابعة عملية توزيع الاستبانات واستلامها، والتأكد من استكمال جميع الفقرات، حيث تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل. وبعد جمع الاستبانات، تم تغريغ البيانات وتنظيمها تمهيداً لإدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليلها واستخراج النتائج.

وقد استغرقت عملية جمع البيانات الميدانية المدة المحددة ضمن حدود البحث، والتي امتدت من 2025/11/1 إلى 2026/2/15، مما أتاح فرصة كافية للحصول على بيانات تعكس واقع العمل الإداري في الأندية الرياضية.

3-6 الوسائل الإحصائية

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، واستخراج النتائج التي تحقق أهداف البحث واختبار فرضياته.

وقد تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة، تمثلت في الآتي:

1. الوسط الحسابي: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
2. الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي .
3. النسب المئوية: لعرض توزيع استجابات أفراد العينة بصورة وصفية .
4. معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي .
5. تحليل الانحدار البسيط: لقياس تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي.

عرض النتائج وتحليلها

4-1 عرض النتائج

4-1-1 مستوى المركزية الإدارية في الأندية الرياضية

جدول (1) : يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى المركزية الإدارية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تتركز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا	3.60	0.62
2.	يتم الرجوع إلى الإدارة العليا في أغلب القرارات	3.55	0.66
3.	يتم تفويض الصلاحيات بشكل محدود	3.30	0.71
4.	الإدارة العليا تتحكم في سير العمل بشكل مباشر	3.48	0.64
5.	توجد مشاركة محدودة في اتخاذ القرار	3.17	0.72
	المجموع	3.42	0.65

يتضح من خلال جدول (1) أن الوسط الحسابي العام لمستوى المركزية الإدارية بلغ (3.42)، وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يدل على أن الأندية الرياضية تعتمد المركزية الإدارية بدرجة معتدلة، كما بلغ الانحراف المعياري (0.65)، وهو ما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينهم، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة "تتركز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا" بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.62)، مما يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة على وجود تركّز واضح للسلطة في المستويات العليا، تلتها الفقرة "يتم الرجوع إلى الإدارة العليا في أغلب القرارات" بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.66)، وهو ما يعزز النتيجة السابقة ويؤكد اعتماد الأندية

على الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، في حين جاءت الفقرة "الإدارة العليا تتحكم في سير العمل بشكل مباشر" بوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.64)، مما يشير إلى وجود إشراف مباشر من الإدارة العليا، أما الفقرة "يتم تفويض الصلاحيات بشكل محدود" فقد سجلت وسطاً حسابياً (3.30) وانحرافاً معيارياً (0.71)، وهو ما يدل على أن التفويض موجود لكنه محدود، بينما سجلت الفقرة "توجد مشاركة محدودة في اتخاذ القرار" أقل وسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.72)، مما يشير إلى ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن الأندية الرياضية تميل إلى تطبيق المركزية الإدارية بدرجة متوسطة مع تركيز واضح للسلطة في الإدارة العليا مقابل انخفاض نسبي في مستوى المشاركة والتفويض.

4-1-2 مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية

جدول (2): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى كفاءة الأداء المؤسسي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تحقق الأندية أهدافها بكفاءة	3.72	0.56
2.	يتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد	3.65	0.60
3.	تتوفر كفاءة في استخدام الموارد	3.58	0.63
4.	يوجد تنسيق فعال بين الأقسام	3.70	0.59
5.	تتميز الإدارة بجودة الأداء	3.75	0.55
المجموع		3.68	0.58

يتضح من خلال جدول (2) أن الوسط الحسابي العام لمستوى كفاءة الأداء المؤسسي بلغ (3.68)، وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة إلى المرتفعة، مما يدل على أن الأندية الرياضية تحقق مستوى جيداً من الأداء، كما بلغ الانحراف المعياري (0.58)، وهو ما يشير إلى تقارب استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينهم، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة "تتميز الإدارة بجودة الأداء" بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.55)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود مستوى جيد من جودة الأداء الإداري، تلتها الفقرة "تحقق الأندية أهدافها بكفاءة" بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.56)، وهو ما يشير إلى قدرة الأندية على تحقيق أهدافها، في حين جاءت الفقرة "يوجد تنسيق فعال بين الأقسام" بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.59)، مما يدل على وجود مستوى مقبول من التنسيق الإداري، أما الفقرة "يتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد" فقد سجلت وسطاً حسابياً (3.65) وانحرافاً معيارياً (0.60)، مما يشير إلى التزام نسبي بالمواعيد، في حين سجلت الفقرة "تتوفر كفاءة في استخدام الموارد" أقل وسط حسابي

بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.63)، مما يدل على وجود مجال للتحسين في هذا الجانب، وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية جيد لكنه يحتاج إلى تطوير في بعض الجوانب لتحقيق كفاءة أعلى.

4-1-3 العلاقة بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي

جدول (3): يبين معامل ارتباط بيرسون بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي

المتغيرات	كفاءة الأداء المؤسسي
المركزية الإدارية	*0.61

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من خلال جدول (3) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي بلغت (0.61)، وهي قيمة موجبة متوسطة القوة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد مستوى المركزية الإدارية ضمن الحدود المعتدلة، ارتفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية، وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود درجة من التنظيم والتركيز في اتخاذ القرار قد يسهم في تحسين الأداء من خلال تحقيق الانضباط وتوحيد التوجهات الإدارية، إلا أن هذه العلاقة المتوسطة تعني أيضاً أن المركزية ليست العامل الوحيد المؤثر في الأداء، بل توجد عوامل أخرى تسهم في تحديد مستوى الكفاءة، وبشكل عام تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي.

4-1-4 تأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي

جدول (4): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة β	قيمة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
المركزية الإدارية	كفاءة الأداء المؤسسي	0.61	0.37	39.85	معنوي

يتضح من خلال جدول (4) أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغت (0.61)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود تأثير طردي للمركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.37)، مما يدل على أن المركزية الإدارية تفسر ما نسبته (37%) من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، كما بلغت قيمة (F) (39.85) وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي فإن المركزية الإدارية تؤثر بشكل معنوي في كفاءة الأداء

المؤسسي، وتشير هذه النتيجة إلى أن اعتماد مستوى مناسب من المركزية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء من خلال ضبط العمل الإداري وتوحيد القرارات، وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي.

4-2 مناقشة النتائج

تُظهر نتائج جدول (1) أن مستوى المركزية الإدارية في الأندية الرياضية جاء بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.42)، وهو ما يعكس اعتماد هذه الأندية على نمط إداري يتسم بتركيز نسبي للسلطة في المستويات العليا، مع وجود درجة محدودة من تفويض الصلاحيات. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في الأندية الرياضية التي تتطلب قدرًا من الضبط والتنظيم في اتخاذ القرارات، خصوصاً في القضايا المرتبطة بإدارة الموارد والأنشطة، إلا أن انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، كما ظهر في بعض الفقرات، يشير إلى أن هذا النمط قد يحد من مساهمة العاملين في العملية الإدارية.

أما نتائج جدول (2)، فقد بينت أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة بوسط حسابي (3.68)، مما يدل على أن الأندية الرياضية تحقق مستوى جيداً من الأداء في مجالات التخطيط والتنظيم والتنفيذ، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بكفاءة استخدام الموارد. ويعكس هذا المستوى من الأداء قدرة الإدارات على إدارة العمل بشكل مقبول، إلا أنه يشير في الوقت نفسه إلى وجود مجال للتحسين، ولا سيما في الجوانب التي تتطلب مرونة أكبر في اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين، فقد أوضحت نتائج جدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61)، وهو ما يدل على أن زيادة مستوى التنظيم والتركيز في اتخاذ القرار يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ضمن حدود معينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المركزية الإدارية، عندما تكون معتدلة، يمكن أن تسهم في تعزيز الانضباط وتوحيد الجهود داخل المؤسسة.

كما أظهرت نتائج جدول (4) وجود تأثير دال إحصائياً للمركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.37$)، مما يعني أن المركزية الإدارية تفسر نسبة (37%) من التباين في الأداء المؤسسي. ويؤكد ذلك أن نمط الإدارة المعتمد داخل الأندية الرياضية يعد عاملاً مهماً في تحديد مستوى الأداء، إلا أنه ليس العامل الوحيد، إذ تبقى هناك عوامل أخرى تؤثر في كفاءة الأداء مثل المهارات الإدارية والموارد المتاحة وطبيعة البيئة التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن النتائج تعكس أهمية تحقيق التوازن في تطبيق المركزية الإدارية، بحيث يتم الاستفادة من مزاياها في ضبط العمل الإداري، مع تجنب آثارها السلبية المرتبطة بضعف المرونة ومحدودية المشاركة، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية.



1-5 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة وتحليلها، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، تمثلت في الآتي:

1. إن مستوى المركزية الإدارية في الأندية الرياضية جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على اعتماد هذه الأندية على نمط إداري يجمع بين تركّز السلطة في المستويات العليا ووجود قدر محدود من تفويض الصلاحيات .
2. أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مما يشير إلى قدرة هذه الأندية على تحقيق أهدافها بكفاءة مقبولة .
3. وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المركزية الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، مما يدل على أن زيادة مستوى التنظيم في اتخاذ القرار يسهم في تحسين الأداء ضمن حدود معينة .
4. وجود تأثير دال إحصائياً للمركزية الإدارية في كفاءة الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن نمط الإدارة المعتمد داخل المؤسسة يؤثر في مستوى الأداء .
5. إن المركزية الإدارية تفسر جزءاً من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى مثل المهارات الإدارية والبيئة التنظيمية.

2-5 التوصيات

استناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في الأندية الرياضية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي .
2. تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من دور في رفع مستوى الأداء وزيادة فاعلية العمل الإداري .
3. تطوير المهارات الإدارية لدى القيادات في الأندية الرياضية، من خلال إقامة الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية .
4. اعتماد أساليب إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، مثل الإدارة بالنتائج والتخطيط الاستراتيجي .
5. العمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل الأندية الرياضية، بما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى .
6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي، مثل القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

1. عبد المقصود، إبراهيم محمد، والشافعي، حسن أحمد. (2003) الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التنظيم في المجال الرياضي (ج3). الإسكندرية: دار الوفاء لنشر والطباعة والنشر، مصر .
2. درويش، كمال. (2009) الأسس العلمية للإدارة الرياضية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، مصر .
3. الشافعي، حسن أحمد. (2012) معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضة. الإسكندرية: دار الوفاء لنشر والطباعة والنشر، مصر .
4. أبو حليلة، فائق حسني. (2004) الحديث في الإدارة الرياضية. عمان: دار وائل للنشر، الأردن .
5. الجنابي، سلمان عكاب، والحسيناوي، علي حسين. (2014) الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. بغداد: دار الرواد - مكتبة المجتمع العربي، العراق .
6. الخالدي، عبادة. (2019) التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن .
7. ساعاتي، فهد سيف الدين غازي. (2013) مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية .
8. علي، إسماعيل جمعة، وعبد فالح، فاطمة (2022). المهارات الإدارية ودورها في تميز الأداء المؤسسي لدى مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية. مجلة العلوم الرياضية الحديثة، 21. (1).
<https://doi.org/10.54702/msj.2022.21.1.0117>
9. رجه، ثامر حماد (2025). اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي للاتحادات الرياضية في العراق. مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، 7(2)، 68-85. <https://doi.org/10.62540/mjss.2025.2.7.6>
10. باشا، فاتن (2024). الإدارة بالنتائج: مدخل مفاهيمي للممارسة الإدارية بالمؤسسات الرياضية. مجلة العلوم الإنسانية، 24(2)، 204-225.
11. علاوي، محمد حسن. (2004) التنظيم والإدارة الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر .

الملاحق
الملحق (1)
الاستبانة
البيانات العامة

الاسم: _____ اسم النادي: _____

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

التحصيل الدراسي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ معاون مدير ☐ مسؤول شعبة ☐ موظف إداري

ت	المحور	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	المركزية الإدارية	تتركز سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا					
2.	المركزية الإدارية	يتم الرجوع إلى الإدارة العليا في أغلب القرارات					
3.	المركزية الإدارية	يتم تفويض الصلاحيات بشكل محدود					
4.	المركزية الإدارية	الإدارة العليا تتحكم في سير العمل بشكل مباشر					
5.	المركزية الإدارية	توجد مشاركة محدودة في اتخاذ القرار					
6.	المركزية الإدارية	تعتمد القرارات الإدارية على موافقة الإدارة العليا بشكل أساسي					
7.	المركزية الإدارية	نقل حرية العاملين في التصرف عند مواجهة المشكلات الإدارية					
8.	المركزية الإدارية	تحتفظ الإدارة العليا بمعظم الصلاحيات التنظيمية					
9.	كفاءة الأداء المؤسسي	تحقق الأندية أهدافها بكفاءة					
10.	كفاءة الأداء المؤسسي	يتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد					
11.	كفاءة الأداء المؤسسي	تتوفر كفاءة في استخدام الموارد					
12.	كفاءة الأداء المؤسسي	يوجد تنسيق فعال بين الأقسام					
13.	كفاءة الأداء المؤسسي	تتميز الإدارة بجودة الأداء					
14.	كفاءة الأداء المؤسسي	تسهم القرارات الإدارية في تحسين سير العمل					
15.	كفاءة الأداء المؤسسي	يمتلك العاملون القدرة على إنجاز مهامهم بكفاءة					
16.	كفاءة الأداء المؤسسي	تحقق الإدارة مستوى جيداً من الانسجام بين الموارد والأهداف					