



مجلة الرافدين للعلوم الرياضية

<https://rsprs.uomosul.edu.iq>



أخلاقيات الإدارة كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للرياضة

بإقليم كردستان العراق

الباحثان:

حسين لطيف محمد طاهر^٢

توانا محمد علي^١

^{١,٢} قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة صلاح الدين-اربيل

المخلص

معلومات الارشفة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور أخلاقيات الإدارة بوصفها مدخلاً أساسياً لتطوير الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق. تنطلق الدراسة من أهمية المؤسسات الحكومية في دعم التنمية، وأهمية القيم الأخلاقية في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح ذي العلاقات الارتباطية، وتكون مجتمع البحث من (٧٨) موظفاً اختيرت منهم عينات للاستطلاع والبناء والتطبيق. وقد بُني مقياسان لقياس كل من ممارسة أخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أخلاقيات الإدارة جاء مرتفعاً بمتوسط (٣.٨٨)، وتصدّر الالتزام بالقوانين والأنظمة الأبعاد الأكثر ممارسة، فيما كانت النزاهة المؤسسية الأقل، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز قيم الشفافية. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي بمتوسط (٣.٩٣)، مع تفوق بُعد التنسيق والابتكار. وأبرزت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين أخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي، حيث فسّرت الأخلاقيات ما نسبته (٦٠.٧%) من التباين في الأداء. وكان للنزاهة والعدالة والمسؤولية التأثير الأكبر، بينما لم يظهر الالتزام بالقوانين كعامل دال إحصائياً. خلصت الدراسة إلى أن الأخلاقيات الإدارية تُعدّ عنصرًا استراتيجيًا لتحسين الأداء، وقدمت توصيات لتعزيز الشفافية، التدريب الأخلاقي، وتطوير بيئة العمل

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/١١/٢٥

تاريخ القبول: ٢٠٢٦/٢/١٤

تاريخ النشر الإلكتروني: ٢٠٢٦/٤/١٥

الكلمات المفتاحية:

أخلاقيات الإدارة

الأداء التنظيمي

النزاهة المؤسسية

المساءلة

العدالة

المراسلة:

توانا محمد علي

twana.ali@su.edu.krd



Managerial Ethics as an Approach to Developing Organizational Performance: A Field Study in the General Directorate of Sports in the Kurdistan Region of Iraq

The two researchers:

Twana Mohammed Ali¹
twana.ali@su.edu.krd

Hussein Lateef Muhammed²
husein.muhammed@su.edu.krd

^{1,2} College of Physical Education & Sport Sciences, Salahaddin University-Erbil

Article information

Article history:

Received:25/11/2025

Accepted:14/02/2026

Published online:15/04/2026

Keywords:

Managerial Ethics

Organizational Performance

Integrity

Accountability

Justice

Abstract

This study aims to analyze the role of managerial ethics as a fundamental approach to enhancing organizational performance within the General Directorate of Sport in the Kurdistan Region of Iraq. The research stems from the vital contribution of public institutions to sustainable development and the significance of ethical values in promoting transparency, accountability, and improved service quality. The descriptive survey method with correlational design was employed, and the study population consisted of 78 employees, from whom exploratory, construction, and application samples were selected. Two measurement scales were developed to assess managerial ethics and organizational performance. The findings revealed a high level of managerial ethics ($M = 3.88$), with "compliance with laws and regulations" ranking first, while "institutional integrity" ranked lowest, indicating a need to strengthen transparency and trust. Results also showed a high level of organizational performance ($M = 3.93$), with "coordination and innovation" scoring the highest. Furthermore, the study demonstrated a significant positive relationship between managerial ethics and organizational performance, where ethics explained approximately 60.7% of the variance in performance. Institutional integrity, justice and equality, and responsibility and accountability were the most influential dimensions, whereas compliance with regulations did not show a statistically significant impact. The study concludes that managerial ethics represent a strategic factor for improving organizational performance and offers recommendations to enhance transparency, ethical training, and a supportive work environment..

Correspondence:

Twana Mohammed Ali

twana.ali@su.edu.krd

DOI:(10.33899/rjss.v29i90.53942), ©Authors, 2026, College of Physical Education and Sport Sciences, University of Mosul.
This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة أهمية البحث:

في ظل التحديات الإدارية المعاصرة، أصبح التركيز على البعد الأخلاقي في الإدارة من المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية والعدالة والمساءلة في بيئة العمل. إذ تمثل أخلاقيات الإدارة منظومة من القيم والمبادئ التي توجه سلوك القادة والموظفين في ممارسة السلطة واتخاذ القرار. وقد بينت العديد من الدراسات الحديثة أن الإدارة الأخلاقية تساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتحدّ من مظاهر الفساد الإداري، وتُعزز ثقة المجتمع بالمؤسسات العامة.

(نجم، ٢٠١٣)

وتُعدّ المؤسسات الحكومية إحدى الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات الحديثة، لما تؤديه من دور حيوي في تقديم الخدمات العامة وتنظيم الموارد وتحقيق الصالح العام. ويُعدّ الأداء التنظيمي أحد المؤشرات الجوهرية لقياس مدى كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها. فالمؤسسة ذات الأداء العالي هي التي تتمكّن من التكيف مع المتغيرات البيئية وتوظيف مواردها البشرية والمادية بأفضل صورة ممكنة. (Khal, 2021)

وفي سياق المؤسسات الرياضية الحكومية، تكتسب الأخلاقيات الإدارية أهمية خاصة لارتباط هذه المؤسسات بفئة الشباب والرياضيين، ولتأثيرها المباشر في تشكيل الهوية الاجتماعية والثقافية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى ممارسة القيم الأخلاقية في بيئة العمل الإداري الرياضي، وتحليل أثرها في تطوير الأداء التنظيمي:

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي، من خلال ربطهما في إطار تطبيقي خاص بالمؤسسات الشبابية والرياضية في إقليم كردستان.
 - يقدم البحث تشخيصاً واقعياً لمستوى الممارسات الأخلاقية في المديرية العامة للرياضة والشباب، بما يُساعد في تحديد مواطن القوة والقصور.
 - يساعد صانعي القرار والإدارة العليا على وضع سياسات إدارية أكثر التزاماً بالأخلاقيات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
 - يعزز من إمكانية تطوير برامج تدريبية تستهدف العاملين لرفع وعيهم بالقيم الأخلاقية وأثرها في تحسين الأداء.
 - يدعم عملية تحسين الخدمات المقدمة للشباب والرياضيين، وبالتالي تعزيز الثقة بين المجتمع والمؤسسات الحكومية.
- ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أخلاقيات الإدارة كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق، من خلال فحص مستوى الممارسات الأخلاقية وأثرها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

٢-١ مشكلة البحث:

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الأخلاقيات الإدارية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ ترتبط ممارسات مثل النزاهة، والعدالة، والشفافية، والمساءلة بمستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية التنظيمية. ومع ذلك، تُظهر العديد من الدراسات أن مؤسسات القطاع العام في الدول النامية ما زالت تواجه تحديات في تطبيق المبادئ الأخلاقية بصورة عملية، مما يؤدي إلى فجوة بين السياسات المعلنة والسلوك الإداري الفعلي.

وفي السياق المحلي، تُعاني بعض المؤسسات الرياضية والشبابية في إقليم كردستان من غياب آليات واضحة لترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، ومستوى الثقة المجتمعية، ودرجة رضا الموظفين. ومن خلال الملاحظة الميدانية والمراجعة النظرية، يتضح أن الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة يمكن أن يتحسن بشكل ملحوظ إذا ما تم تعزيز البعد الأخلاقي في الممارسات الإدارية، بما يضمن بيئة أكثر شفافية وعدالة. بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى معرفة مستوى ممارسة أخلاقيات الإدارة في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق، ومدى إسهام هذه الممارسات في تطوير الأداء التنظيمي فيها.

٣-١ أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، يمكن تلخيصها فيما يأتي:
١. بناء مقياس أخلاقيات الإدارة في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق.
 ٢. بناء مقياس الاداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق.
 ٣. التعرف على مستوى ممارسة أخلاقيات الإدارة في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق.
 ٤. قياس مستوى الاداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة من وجهة نظر العاملين.
 ٥. تحليل العلاقة بين ممارسة أخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي، وبيان مدى تأثير القيم الأخلاقية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

٤-١ مجالات البحث

المجال البشري: موظفي المديرية العامة للرياضة في إقليم كردستان العراق.

المجال الزمني: ابتداءً من ٢٠٢٥-٠٤-٠١ إلى ٢٠٢٥-١٢-٠١.

المجال المكاني: المديرية العامة للرياضة في إقليم كردستان العراق.

٥-١ تعريف المصطلحات:

أخلاقيات الإدارة (Management Ethics): أخلاقيات الإدارة بأنها "نظام من القيم

والمعايير التي تُوجّه سلوك القادة والعاملين، بحيث تضمن العدالة والمساءلة وتعزز الثقة داخل

المؤسسة." (الجرجيسي، ٢٠١٢)

التعريف الإجرائي: درجة التزام العاملين في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق بالمبادئ والقيم الأخلاقية في سلوكهم الإداري والوظيفي.

الأداء التنظيمي (Organizational Performance): يعرف الأداء التنظيمي بأنه "مؤشر مركب يُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مع ضمان تقديم خدمات عالية الجودة واستدامة مواردها." (Combs et al., 2005)

التعريف الإجرائي: يقصد بالأداء التنظيمي في هذا البحث مستوى الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات المقدمة في المديرية العامة للرياضة والشباب.

المديرية العامة للرياضة (General Directorate of Sport): هي مؤسسة حكومية تابعة لوزارة الثقافة والشباب في حكومة إقليم كردستان العراق، تُعنى بتنظيم الأنشطة الرياضية والشبابية، وتطوير البنى التحتية المتعلقة بها، وتقديم الخدمات والبرامج الموجهة لفئة الشباب.

٢- منهج البحث و اجراءاته الميدانية :

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان الإجراءات الآتية:

١-٢ منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسحي ذات العلاقات الارتباطية لملاءمتها مع طبيعة الدراسة الحالية والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة عن الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى فهم علمي لمكوناتها وعلاقاتها المتبادلة. (الزبيدي، ٢٠١٨).

٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات الذين تتوافر فيهم الخصائص أو السمات المتعلقة بموضوع البحث، ويُراد من خلال دراستهم التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. فالمجتمع يمثل الإطار العام الذي تُستمد منه البيانات الخاصة بالدراسة، وقد يكون من الأفراد أو المؤسسات أو الأحداث أو الوثائق، بحسب طبيعة البحث وأهدافه. (عبيدات وآخرون، ٢٠١٠)، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق، ويعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات و المراحل المهمة للدراسة حيث تمثل عينة الدراسة من (٧٨) موظفاً. كما موضح في جدول (١).

الجدول (١) يوضح مجتمع البحث وعينته

المجتمع	عدد	عينة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق
المديرية العامة للرياضة في إقليم كردستان	٧٨	٥	٣٨	٣٥
النسبة	%١٠٠	%٦.٤١	% ٤٨.٧٢	%٤٤.٨٧

٣-٢ اداة الدراسة :

١-٣-٢ المقابلة الشخصية:

تم اجراء مقابلة شخصية مع عدد من خبراء والمتخصصين في مجال الادارة الرياضية ملحق رقم(٢)

٢-٣-٢ المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة:

استفادة الباحثان من المصادر العلمية في مجال الادارة الرياضية كمصدر (زيدان، ٢٠١٤) و (Grange, P. 2014) وداراسات السابقة كدراسة (فوكراش، ٢٠٢١) و (Martínez et al, 2021)

٢-٤ بناء المقياس

في ضوء أهداف البحث ومن خلال الاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة في الادارة الرياضية، وكذلك بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة، قام الباحثان ببناء مقياسين من خلال اتباهم الخطوات والاسس العلمية التالية:

٢-٤-١ تحديد ابعاد مقياسين وصياغة الفقرات

من خلال الاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة في الادارة الرياضية، وكذلك بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة، توصل الباحثان من خلالها إلى صياغة ابعاد المقياس الاول التي يعبر عن ممارسة أخلاقيات الإدارة إلى (٤) ابعاد الاساسية و(٢٦) فقرة. اما المقياس الثاني والذي يخص الأداء التنظيمي والتي تتكون من (٤) ابعاد و (٢٦) فقرة كما موضح في جدول (٢).

جدول (٢) يبين تحديد الابعاد وعدد الفقرات المقياس بصورتها الأولية

عدد الفقرات	الابعاد	المقياس
٨	النزاهة المؤسسية	ممارسة أخلاقيات الإدارة
٦	المسؤولية والمساءلة	
٦	العدالة والمساواة	
٦	الالتزام بالقوانين والأنظمة	
٢٦	مجموع الكلي للمقياس	
٧	الكفاءة والفعالية	الأداء التنظيمي
٦	الإنتاجية	
٧	رضا الموظفين	
٦	التنسيق والابتكار	
٢٦	مجموع الكلي للمقياس	

٢-٤-٢ اجراء صلاحية المقياس (اراء المحكمين)

تم التأكد من صلاحية المقياس من خلال عرضه على (٧) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الادارة الرياضية، كما ورد في الملحق رقم (١). وهدف من هذا الإجراء إلى التحقق من قدرة المقياس على قياس الهدف الذي تم تصميمه لتحقيقه. أُجريت هذه العملية خلال المدة الممتدة من ٢٠٢٥/٠٤/١٢ إلى ٢٠٢٥/٠٤/١٥، حيث طلب من الخبراء إبداء آرائهم بخصوص التعديلات المحتملة، سواء كانت بالحذف، أم الإضافة، أم الدمج، بالإضافة إلى تقديم تقييم بشأن مدى ملاءمة بدائل الإجابات المقترحة. وقد أجمع الخبراء على صلاحية الأبعاد المحددة، بينما قام الباحثان بحساب نسبة اتفاق المحكمين حول صلاحية الفقرات، كما هو موضح في الجدول (٣) و(٤).

يبين الجدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول ابعاد مقياسين بصورتها الأولية

المقياس	المقياس
ممارسة أخلاقيات الإدارة	المقياس الأداء التنظيمي

النسبة المئوية	غير مناسبة		مناسبة		النسبة المئوية	النسبة المئوية	غير موافق		موافق		النسبة المئوية
	النسبة	العدد	النسبة	العدد			النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	%١٠٠	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	%١٠٠
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	%١٠٠	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	%١٠٠
%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	%٨٥.٧١	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	%٨٥.٧١
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	%١٠٠	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	%١٠٠

يبين الجدول (٤) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول فقرات ابعاد مقياسين بصورتها الأولية

فقرات أبعاد مقياس الأداء التنظيمي بصورتها الأولية						فقرات أبعاد ممارسة أخلاقيات الإدارة بصورتها الأولية					
النسبة المئوية	غير مناسبة		مناسبة		الفقرات	النسبة المئوية	غير مناسبة		مناسبة		الفقرات
	النسبة	العدد	النسبة	العدد			النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	١	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	١
%٥٧.١٤	%٤٢.٨٦	٣	%٥٧.١٤	٤	٢	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٣	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	٣
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٤	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٤
%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	٥	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٥
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٦	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٦
%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	٧	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٧
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٨	%٥٧.١٤	%٤٢.٨٦	٣	%٥٧.١٤	٤	٨
%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	٩	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٩
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٠	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	١٠
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١١	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١١
%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	١٢	%٨٥.٧١	%١٤.٢٩	١	%٨٥.٧١	٦	١٢

٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	١٣	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٣
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٤	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٤
٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	١٥	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٥
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٦	٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	١٦
٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	١٧	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٧
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٨	٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	١٨
٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	١٩	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	١٩
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢٠	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢٠
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢١	٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢١
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢٢	٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢٢
٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢٣	٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢٣
%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢٤	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢٤
٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢٥	%١٠٠	%٠	٠	%١٠٠	٧	٢٥
٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢٦	٨٥.٧١ %	١٤.٢٩ %	١	٨٥.٧١ %	٦	٢٦

يبين الجدول (٤) النسب المئوية لآراء الخبراء بشأن فقرات مقياسي ممارسة أخلاقيات الإدارة والاداء التنظيمي، حيث اقتربت هذه النسب بين (٥٧.١٤% - ١٠٠%). اعتمد الباحثان على الفقرات التي حصلت على نسبة (٧٥%) فما فوق، وهي نسبة يتفق مع معايير الصدق المعترف بها (Bloom et al., 1983, 126). واستناد على ذلك استبعد الباحثان فقرة (٨) من المقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة، وفترة (٢) الاداء التنظيمي، لأنها لم تحقق النسبة المطلوبة.

٢-٥ التطبيق الاستطلاعي للمقياسين :

تم تطبيق المقياسين بصيغتهما الأولية بعد التحقق من صدق المحكمين على عينة مكونة من (٥) موظفاً، وذلك خلال المدة من ٢٠/٠٤/٢٠٢٥ إلى ٢٢/٠٤/٢٠٢٥. وتعتبر عملية التطبيق

الاستطلاعي خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث تهدف إلى التأكد من وضوح فقرات المقياس وسهولة فهم الإداريين لطرائق الإجابة عنها. كما تمنح هذه العملية فرصة لطرح أي استفسارات قد تكون لدى الإداريين، بالإضافة إلى تقييم تعاملهم مع محتوى المقياس واستجابتهم له. وقد بلغ متوسط زمن الاستجابة ١٥ دقيقة.

٣-٦ إجراءات صدق بناء المقياسين :

تتعلق إجراءات صدق بناء المقياسين بقدرة المقياس على قياس ما هو مصمم له بدقة، وهو نوع من أنواع صدق البناء الذي يعتمد على تمثيل بنود المقياس للسمات المستهدفة من تحقيق صدق والثبات المقياسيين قام الباحثان بتطبيقهما على عينة البناء بالغ عددهم (٣٨) موظفاً، وذلك بتاريخ ٢٥-٠٤-٢٠٢٥ إلى ١٥-٠٥-٢٠٢٥

٢-٦-١ القدرة التمييزية للفقرات :

تم تحديد خاصية التمييز لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين، وقد اتبع الباحثان الخطوات الآتية في حساب القدرة التمييزية:

١. تحدد درجة لكل بديل إجابة في المقياس الخماسي المعد، ومن ثم حُسبت الدرجة الكلية لكل استمارة.

٢. ترتيب الاستمارات تنازلياً بعد حساب المجموع الكلي لكل استمارة من استمارات عينة البناء البالغ عددها (٣٨) استمارة.

٣. تحديد حجم المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا بواقع (٢٧%) لكل منهما، وبذلك بلغ عدد الاستمارات (١٠) استمارة لكل مجموعة.

٤. حساب القيم التائية بين المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا لكل فقرة من الفقرات، كما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥) يُبين نتائج القدرة التمييزية لفقرات مقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة

الأبعاد	ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة (ت) المحتسبة	مستوى الدلالة sig
		س-	ع +	س-	ع +		
الأول	١	٥.٠٠٠	٠.٠٠٠	١.٦٠	١.٠٩٠	٩.٨٦٤	٠.٠٠٠
	٢	٤.١٨	٠.٨٧٦	٣.٣٢	٠.٩٨٧	٢.٠٦١	٠.٠٥٤
	٣	٤.٧٨	٠.٢٤٦	١.٧٥	٠.٨٧٥	١٠.٥٤٩	٠.٠٠٠
	٤	٤.٥٩	٠.٢٦٥	١.١٤	٠.٩٠٩	١١.٥٢٢	٠.٠٠٠
	٥	٤.٧٧	٠.٣٠٨	١.٣٩	٠.٩٨١	١٠.٣٩٥	٠.٠٠٠
	٦	٤.٨٧	٠.٥٧٨	١.٠٢	٠.٩٤٥	١٠.٩٩١	٠.٠٠٠
الثاني	٧	٤.٦٩	٠.٣٩٤	١.٢٥	٠.٦٦٦	١٤.٠٥٨	٠.٠٠٠
	٨	٤.٦٠	٠.٣٠٧	٢.٠٣	٠.٨٤٥	٩.٠٤٠	٠.٠٠٠
	٩	٤.٩٠	٠.٣٧٣	١.٠٦	١.٠٢٥	١١.١٣٣	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠٠	١٤.٢٥٤	٠.٦٥٨	١.٤٤	٠.٣٢١	٤.٧٤	١٠	الثالث
٠.٠٠٠٠	١٢.٩١٨	٠.٧٨٣	١.٢٧	٠.٣٩٩	٤.٨٦	١١	
٠.٠٠٠٠	١٣.٧٠٠	٠.٦٠١	١.٨٣	٠.٤٠١	٤.٩٦	١٢	
٠.٠٠٠٠	٧.٥٠١	٠.٧٠٥	٣.٠٢	٠.٢٥٧	٤.٨٠	١٣	
٠.٠٠٠٠	٦.٨٠٨	٠.٩١١	٢.٨٧	٠.٢٧٧	٤.٩٢	١٤	
٠.٠٠٠٠	٨.١٤١	٠.٨٧٤	٢.٣٥	٠.٢٠٣	٤.٦٦	١٥	
٠.٠٠٠٠	١٢.٧٥٢	٠.٧٤١	١.٥٦	٠.٣١٧	٤.٨١	١٦	
٠.٠٠٠٠	١٤.٧٠٢	٠.٥٨٧	١.٤٢	٠.٢١١	٤.٣٢	١٧	
٠.٠٠٠٠	٧.٩٧٤	٠.٧٨٧	١.٩٨	٠.٤١٢	٤.٢٢	١٨	
٠.٠٠٠٠	٤.٦١٨	٠.٦٩٨	١.٥٧	٢.٠٧٠	٤.٧٦	١٩	
٠.٠٠٠٠	٧.٨٨٠	٠.٧٣٥	٢.٠٤	٠.٧٦٣	٤.٦٨	٢٠	الرابع
٠.٠٠٠٠	١٠.٧٠٤	٠.٦٨٧	٢.٣٦	٠.٢٣٧	٤.٨٢	٢١	
٠.٠٠٠٠	١٤.٢٤٤	٠.٥٨٩	١.٥٠	٠.٣٧٧	٤.٦٥	٢٢	
٠.٠٠٠٠	١٢.٧٩٠	٠.٨٩٧	١.٠٨	٠.٣٤٧	٤.٩٧	٢٣	
٠.٠٠٠٠	٧.٤١١	١.٠٥٠	١.٣٦	١.٠٥٠	٤.٨٤	٢٤	
٠.٠٠٠٠	١٢.١٠٤	٠.٧٥١	١.٩٤	٠.٢١٥	٤.٩٣	٢٥	

يبين من الجدول (٥) أن فقرات المقياس تميزت بين المجموعتين العليا والدنيا. حيث اقترنت القيم التائية المحسوبة بين (٦.٨٠٨-١٤.٧٠٢)، وبلغ مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهو أقل من المستوى المعتمد (٠.٠٥) لجميع الفقرات. باستثناء الفقرات (٨) من البعد الاول حيث كانت القيم التائية لهذه الفقرة (٢.٠٦١)، وبلغ مستوى دلالة (٠.٠٥٤)، وهي أكبر من المستوى المعتمد (٠.٠٥). بناءً على ذلك، استبعد الباحثان هذه الفقره؛ وبقي فقرات المقياس الى (٢٤) فقرة.

الجدول (٦) يُبين نتائج القدرة التمييزية لفقرات مقياس الأداء التنظيمي

الأبعاد	ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
		س-	ع +	س-	ع +		
الأول	١	٤.٧٧٠	٢.١٤٠	١.٣٧٠	٠.٩٠٢	٤.٦٣٠	٠.٠٠٠٠
	٢	٤.٣٨٠	٠.١٥٩	١.٥٩٠	٠.٩٠٦	٩.٥٩٢	٠.٠٠٠٠
	٣	٤.٩٨٠	٠.٢٠٥	١.٠٨٠	٠.٩٤١	١٢.٨٠٦	٠.٠٠٠٠
	٤	٤.٨٢٠	٠.١٨٩	١.٦٦٠	٠.٩٦٧	١٠.١٤٢	٠.٠٠٠٠
	٥	٤.٦٤٠	٠.١٧٣	١.٧٣٠	١.٠٦٠	٨.٥٦٨	٠.٠٠٠٠
	٦	٤.٧٩٠	٠.٢٦٩	١.٤٧٠	٠.٨٤٣	١١.٨٦٥	٠.٠٠٠٠
الثاني	٧	٤.٦٩٠	٠.٢٤١	١.٠٩٠	٠.٩٠٣	١٢.١٨١	٠.٠٠٠٠
	٨	٤.٦٣٠	٠.١٥٦	١.٢٢٠	٠.٨٩١	١١.٩٢١	٠.٠٠٠٠
	٩	٤.٩٤٠	٠.٢٥٣	١.٧٨٠	٠.٩٧٣	٩.٩٤٠	٠.٠٠٠٠

٠.٠٠٠	١٠.٧٨٥	٠.٩٤٦	١.٥٣٠	٠.١٨٩	٤.٨٢٠	١٠	الثالث
٠.٠٠٠	١٠.٣٤١	٠.٨٧١	١.٦٠٠	٠.٢٨٨	٤.٦٠٠	١١	
٠.٠٠٠	١٢.٤٤١	٠.٨٨٣	١.٢٧٠	٠.٢٠٩	٤.٨٤٠	١٢	
٠.٠٠٠	١١.٣٩٩	٠.٧٩٦	١.٦٣٠	٠.٢٨٧	٤.٦٨٠	١٣	
٠.٠٠٠	٨.٤٠٥	٠.٩٤٢	١.٨٩٠	٠.٣٠٣	٤.٥٢٠	١٤	
٠.٠٠٠	١٠.٢٥٨	٠.٩٦٨	١.٦١٠	٠.٢٤٦	٤.٨٥٠	١٥	
٠.٠٠٠	١١.٥٣١	٠.٨٥٩	١.٥٨٠	٠.٢٧٦	٤.٨٧٠	١٦	
٠.٠٠٠	١٣.٤٥٣	٠.٧٨٣	١.٣٨٠	٠.٢١١	٤.٨٣٠	١٧	
٠.٠٠٠	٨.٧٥٥	٠.٩٦١	١.٩٤٠	٠.٣١٥	٤.٧٤٠	١٨	
٠.٠٠٠	١٠.٨٥٣	٠.٩٨٤	١.٢٦٠	٠.٢٦٨	٤.٧٦٠	١٩	
٠.٠٠٠	١٠.٠٧٨	٠.٩٦٥	١.٥٠٠	٠.١٤٥	٤.٦١٠	٢٠	الرابع
٠.٠٠٠	١١.٣٨٦	٠.٨٦٤	١.٣٣٠	٠.٣٦٧	٤.٧١٠	٢١	
٠.٠٠٠	١٠.٥١٥	٠.٩٠٥	١.٥٤٠	٠.٢٥٩	٤.٦٧٠	٢٢	
٠.٠٨١	١.٨٤٦	١.٠٢٠	٣.٢٠٠	٠.٩١٥	٤.٠٠٠	٢٣	
٠.٠٠٠	١٤.٢٥٤	٠.٧٩٥	١.٢٨٠	٠.١٥٤	٤.٩٣٠	٢٤	
٠.٠٠٠	١٠.٨٣٣	٠.٨٦٢	١.٧١٠	٠.١٣٧	٤.٧٠٠	٢٥	

يبين من الجدول (٦) أن فقرات المقياس تميزت بين المجموعتين العليا والدنيا. حيث اقتربت القيم التائية المحسوبة بين (٦.٨٠٨-١٤.٧٠٢)، وبلغ مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وهو أقل من المستوى المعتمد (٠.٠٥) لجميع الفقرات باستثناء الفقرات (٢٣) من البعد الرابع حيث كانت القيم التائية لهذه الفقرة (١.٨٤٦)، وبلغ مستوى دلالة اله (٠.٠٨١)، وهي أكبر من المستوى المعتمد (٠.٠٥). بناءً على ذلك، استبعد الباحثان هذه الفقرة؛ وبقي فقرات المقياس الى (٢٤) فقرة.

٢-٦-٢ الاتساق الداخلي :

لتقييم درجة صدق العبارات وتوافقها الداخلي، قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجات الأبعاد التي تنتمي إليها. وقد تم إجراء هذا التحليل على (٣٨) استمارة لكلا المقياسين، حيث يوضح الجدول (٧) معاملات الارتباط للمقياسين.

الجدول (٧) يبين نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة

البعد الأول			البعد الثاني			البعد الثالث			البعد الرابع		
فقرة	علاقة	دالة	فقرة	علاقة	دالة	فقرة	علاقة	دالة	فقرة	علاقة	دالة
١	٠.٧١١	٠.٠٠٠	٨	٠.٨٠٩	٠.٠٠٠	١٤	٠.٦٠٨	٠.٠٠٠	٢٠	٠.٦١٨	٠.٠٠٠
٢	حذفت بالتميز		٩	٠.١٢٣	٠.١٢	١٥	٠.٦٢٧	٠.٠٠٠	٢١	٠.٥٨٧	٠.٠٠٠
٣	٠.٣٨٩	٠.٠٠٠	١٠	٠.٦٨١	٠.٠٠٠	١٦	٠.١٠٨	٠.١٧	٢٢	٠.٨٠٤	٠.٠٠٠
٤	٠.٦٧٠	٠.٠٠٠	١١	٠.٧٢٩	٠.٠٠٠	١٧	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠	٢٣	٠.٧٦٨	٠.٠٠٠
٥	٠.٥٤٧	٠.٠٠٠	١٢	٠.٨٠٧	٠.٠٠٠	١٨	٠.٧٥١	٠.٠٠٠	٢٤	٠.٧٣٤	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠	٠.٦٩٧	٢٥	٠.٠٠٠	٠.٦٩٣	١٩	٠.٠٠٠	٠.٦٠٣	١٣	٠.٠٠٠	٠.٧٤١	٦
									٠.٠٠٠	٠.٦٢٧	٧

وتشير نتائج الجدول رقم (٧) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفقرات والأبعاد عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) لجميع الفقرات مقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة، حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠.٥٤٧ - ٠.٨٣٦) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠٠). ما عدى الفقرتين (٩) من البعد الثاني، و (١٦) من البعد الثالث لم يحصلوا على قيم مطلوبة حيث كانت مستوى الدلالة (٠.١٢ و ٠.١٧) وهما أكبر من (٠.٠٠٥). لذا، قام الباحثان باستبعاد هذه الفقرتين.

الجدول رقم (٨) نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الأداء التنظيمي

البعد الأول			البعد الثاني			البعد الثالث			البعد الرابع		
فقرة	علاقة	دالة	فقرة	علاقة	دالة	فقرة	علاقة	دالة	فقرة	علاقة	دالة
١	٠.٦٢٩	٠.٠٠٠	٨	٠.٨١١	٠.٠٠٠	١٤	٠.٧٢٩	٠.٠٠٠	٢١	٠.٧٠٣	٠.٠٠٠
٢	٠.٧٤٧	٠.٠٠٠	٩	٠.٧٥٣	٠.٠٠٠	١٥	٠.٨٥٣	٠.٠٠٠	٢٢	٠.٨٠٩	٠.٠٠٠
٣	٠.١٣٩	٠.٠٠٥	١٠	٠.٥٨٧	٠.٠٠٠	١٦	٠.٧٠٥	٠.٠٠٠	٢٣	حذفت بالتميز	
٤	٠.٧٥٨	٠.٠٠٠	١١	٠.٧٣٢	٠.٠٠٠	١٧	٠.٦٩١	٠.٠٠٠	٢٤	٠.٦٥٢	٠.٠٠٠
٥	٠.٧٠٧	٠.٠٠٠	١٢	٠.٩١٤	٠.٠٠٠	١٨	٠.٧٣٤	٠.٠٠٠	٢٥	٠.٨٣٣	٠.٠٠٠
٦	٠.٦٨٩	٠.٠٠٠	١٣	٠.٧٣٦	٠.٠٠٠	١٩	٠.٧٤١	٠.٠٠٠	٢٦	٠.٧٤٧	٠.٠٠٠
						٢٠	٠.٦٢٥	٠.٠٠٠			

وتشير نتائج الجدول (٨) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفقرات والأبعاد عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) لجميع الفقرات مقياس الأداء التنظيمي، حيث اقتربت معامل الارتباط بين (٠.٥٨٧ - ٠.٩١٤) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠٠). إلا الفقرة (٣) من البعد الأول، لم تصل الى مستوى مطلوب كانت قيم مستوى الدلالة (٠.٠٠٥٥) وهي أكبر من (٠.٠٠٥). لذا، قام الباحثان باستبعاد هذه الفقرة.

يبين الجدول (٩) الأبعاد والفقرات، حيث يتم تحديد كل بعد من أبعاد مقياس التمييز والاتساق الداخلي

ت	الأبعاد	عدد الفقرات
١.	النزاهة المؤسسية	٦
٢.	المسؤولية والمساءلة	٥
٣.	العدالة والمساواة	٥
٤.	الالتزام بالقوانين والأنظمة	٦
	المقياس ككل	٢٢
توزيع فقرات (الأداء التنظيمي) بعد التأكد من تحقيق الصدق التمييزي والاتساق الداخلي		
ت	الأبعاد	عدد الفقرات

٥	الكفاءة والفعالية	١.
٦	الإنتاجية	٢.
٧	رضا الموظفين	٣.
٥	التنسيق والابتكار	٤.
٢٣	المقياس ككل	

٢-٦-٣ ثبات المقياسين :

لغرض التحقق من توافر الثبات في المقياسين، استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل ألفا كرونباخ.

٢-٦-٤ طريقة التجزئة النصفية :

لاستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة، استخدم الباحثان استجابات عينة البناء.

الجدول (١٠) يبين معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-half reliability)

المقياس	مجموع الفقرات	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان-براون
ممارسة أخلاقيات الإدارة	22	٠.٩٠١	٠.٩٢٧
الأداء التنظيمي	٢٣	٠.٨٩٣	٠.٩١١

قوة الارتباط بين نصفي الاختبار :

- تشير قيم معامل الارتباط إلى وجود ارتباط قوي جداً بين نصفي الاختبار، مما يدل على تجانس البنود واستقرار القياس الداخلي للاختبار. كما أن هذه القيم تقترب من الحد الأقصى (١.٠٠)، مما يعزز الثقة في موثوقية البيانات.

- أما بعد تصحيح الارتباط الخام باستخدام معادلة سبيرمان-براون، فقد ارتفعت قيم الثبات إلى (٠.٩٢٧ و ٠.٩١١)، مما يعكس مستويات عالية جداً من الثبات ويؤكد على أن الاختبار يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات. تعتبر معادلة سبيرمان-براون مهمة لأنها تأخذ بعين الاعتبار أن التجزئة تقلل من عدد الفقرات، وبالتالي تعيد تقدير الثبات للاختبار بأكمله، مما يعزز دقة القياس.

٢-٦-٥ طريقة معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للمقياسين نظراً لعدم جواز تصحيح الفقرات على نحو ثنائي، إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا للمقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة (٠.٨٩٤)،

أما بنسبة للمقياس الأداء التنظيمي بلغ (٠.٨٦٧) وجميع قيم الثبات المستخرجة للمقياس تدل على توافر مستوى عالٍ من خاصية الثبات فيه.

الجدول (١١) نتائج معامل ألفا كرونباخ

توزيع فقرات (ممارسة أخلاقيات الإدارة) بعد التأكد من تحقيق الصدق التمييزي والاتساق الداخلي			
ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١.	النزاهة المؤسسية	٦	0.817
٢.	المسؤولية والمساءلة	٥	0.868
٣.	العدالة والمساواة	٥	0.904
٤.	الالتزام بالقوانين والأنظمة	٦	0.896
	المقياس ككل	22	0.894
توزيع فقرات (الأداء التنظيمي) بعد التأكد من تحقيق الصدق التمييزي والاتساق الداخلي			
ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
-١	الكفاءة والفعالية	٥	0.908
-٢	الإنتاجية	٦	0.873
-٣	رضا الموظفين	٧	0.869
-٤	التنسيق والابتكار	٥	0.923
	المقياس ككل	23	0.904

٢-٧ وصف المقياسين بصورتهم النهائية :

تم تحديد المقياس الخاص بممارسة أخلاقيات الإدارة في صيغته النهائية ليشمل (٢٢) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. بينما استقر المقياس الخاص بالأداء التنظيمية على (٢٣) فقرة. واعتمد الباحثان في خيارات الإجابة على (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) والتي تعكس الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١). وقد تصل القيمة القصوى لمقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة إلى (١١٠) درجة، بينما تبلغ القيمة الدنيا (٢٢) درجة. أما بالنسبة لمقياس الاداء التنظيمية، فتصل قيمته العليا إلى (١١٥) درجة و الدنيا إلى (٢٣) درجة.

٢-٨ التطبيق النهائي لاستبيانين :

بعد اعتماد المقياسين بصورتهم النهائية والتأكد من ملاءمتهم من الناحية العلمية والعملية، شرع الباحثان في تطبيقهما على عينة التطبيق الرئيسية من مجتمع البحث، وذلك على وفق الخطة الموضحة، وقد استهدف هذا التطبيق جمع البيانات الميدانية اللازمة للتحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

٢-٩ الوسائل الاحصائية:

استخدمت الباحثان نظام (SPSS Version 20) لمعالجة البيانات والحصول علي النتائج من خلال الوسائل الاحصائية الآتية:-

١. النسبة المئوية.
٢. الوسط الحسابي.
٣. الانحراف المعياري.
٤. معامل الارتباط البسيط.
٥. اختبار (T) لعينة مستقلة.
٦. تحليل التباين باتجاه واحد (ANOVA).

٣- عرض النتائج ومناقشتها :

٣-١ عرض ومناقشة هدف الاول الذي ينص على التعرف مستوى ممارسة أخلاقيات الإدارة في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق من خلال تحليل البيانات التي تم حصول عليها الباحثان باستخدام الإستبيان لهذا الغرض، إذ شمل التحليل دراسة مستوى الأبعاد المختلفة . كما مبين في جدول (١٢)

جدول (١٢) يبين المعالم الإحصائية لأبعاد مقياس ممارسة أخلاقيات الإدارة

المستوى	الوزن النسبي	الإحراف المعياري	متوسط الحسابي	الابعاد	المقياس
	76.667	0.817	3.833	النزاهة المؤسسية	ممارسة أخلاقيات الإدارة
	77.257	0.783	3.863	المسؤولية والمساءلة	
	77.371	0.891	3.869	العدالة والمساواة	
	79.403	0.799	3.970	الالتزام بالقوانين والأنظمة	
	77.675	0.822	3.884	المقياس ككل	

أظهرت نتائج الجدول (١٢) أن متوسط مستوى ممارسة أخلاقيات الإدارة في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق بلغ (٣.٨٨٤) وبوزن نسبي (٧٧.٦٧٥%)، وهو مستوى مرتفع يدل على أن العاملين في المديرية يمارسون القيم الأخلاقية في بيئة عملهم بدرجة جيدة. وجاء بُعد الالتزام بالقوانين والأنظمة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٧٠) وبوزن نسبي (٧٩.٤٠٣%)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التقيد بالقواعد واللوائح الرسمية في السلوك الإداري. أما أقل الأبعاد فهو النزاهة المؤسسية بمتوسط (٣.٨٣٣) مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز قيم الشفافية والثقة المتبادلة في التعاملات الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Martínez, C., Skeet, A.G. and Sasía, P.M., 2021) التي بينت أن الالتزام بالقوانين والأنظمة يعد من أبرز مظاهر الأخلاقيات في المؤسسات الحكومية، كما تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Treviño, L.K. & Nelson, K.A., 2017) التي أكدت أن العدالة والنزاهة المؤسسية تسهم في بناء ثقافة عمل قائمة على الثقة.

من وجهة نظر الباحثان، فإن ارتفاع مستوى ممارسة الأخلاقيات في المديرية العامة للرياضة يدل على وجود ثقافة تنظيمية أخلاقية مستقرة نسبياً، لكنها بحاجة إلى مزيد من تفعيل العملي في جوانب النزاهة والشفافية، ولاسيما في القرارات الإدارية والتعامل مع الموارد العامة. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الحكومية للمؤسسة التي تُلزم العاملين بالأنظمة أكثر من التوجه نحو القيم الذاتية.

٢-٣ عرض ومناقشة هدف الثاني الذي ينص على التعرف مستوى الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق من خلال تحليل البيانات التي تم حصول عليها الباحثان باستخدام الإستبيان لهذا الغرض، إذ شمل التحليل دراسة مستوى الأبعاد المختلفة. كما مبين في جدول (١٣)

جدول (١٣) يبين المعالم الإحصائية لابعاد مقياس الأداء التنظيمي

المستوى	الوزن النسبي	الإحراف المعياري	متوسط الحسابي	الابعاد	المقياس
	77.257	0.761	3.863	الكفاءة والفعالية	الأداء التنظيمي
	78.571	0.811	3.929	الإنتاجية	
	77.551	0.834	3.878	رضا الموظفين	
	81.143	0.813	4.057	التنسيق والابتكار	
	78.631	0.805	3.932	المقياس ككل	

أظهرت نتائج الجدول (١٣) أن متوسط الأداء التنظيمي الكلي بلغ (٣.٩٣٢) بوزن نسبي (٧٨.٦٣١%)، وهو مستوى مرتفع يعكس أداءً تنظيمياً جيداً في المديرية. وتبين أن أعلى الأبعاد هو التنسيق والابتكار (4.057) بوزن نسبي (٨١.١٤٣%)، بينما كان أقلها الكفاءة والفعالية (3.863) بوزن نسبي (٧٧.٢٥٧%). ويُظهر ذلك أن بيئة العمل في المديرية تشجع التعاون والابتكار بين الموظفين، لكنها تحتاج إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الجرجيسي، ٢٠١٢) التي أكدت أن الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة يتأثر إيجابياً بعوامل التعاون والابتكار الداخلي. كما تتفق مع نتائج (فوكراش، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن رضا العاملين والتواصل التنظيمي الإيجابي من أبرز محددات الأداء المؤسسي في بيئات العمل الحكومية.

وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة جزئياً عن دراسة (عبدالملك، وآخرون، ٢٠١٨) التي وجدت أن الأداء التنظيمي في المؤسسات الرياضية كان متوسطاً بسبب ضعف آليات التحفيز الداخلي، مما يشير إلى تطور نسبي في واقع المديرية الحالية مقارنة بتلك الدراسة.

يُفسر الباحثان ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في المديرية بأنه نتيجة طبيعية لتحسن بيئة العمل وتطور أساليب الإدارة الحديثة التي تتبناها وزارة الثقافة والشباب في الإقليم. ومع ذلك، فإن ضعف بعد "الكفاءة والفعالية" يدل على ضرورة مراجعة أساليب توزيع المهام ومتابعة الأداء لضمان استغلال أفضل للموارد المتاحة.

٣-٣ عرض ومناقشة نسبة مساهمة والعلاقة بين أخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي. في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق

جدول (١٤) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد نسبة مساهمة أبعاد ممارسة أخلاقيات الإدارة في تفسير الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق

أبعاد ممارسة أخلاقيات الإدارة	المعامل غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	نسبة المساهمة
النزاهة المؤسسية	0.427	0.694	0.437	3.086	0.004	٢٩.٩١%
المسؤولية والمساءلة	0.248	0.111	0.338	2.231	0.03	٢٣.١٣%
العدالة والمساواة	0.270	0.101	0.364	2.688	0.012	٢٤.٩١%
الالتزام بالقوانين والأنظمة	0.275	0.123	0.322	2.238	0.3	٢٢.٠٤%
معامل التحديد (R ²)	0.607		١.٤٦١			
نسبة ممارسة أخلاقيات الإدارة	67.24%					

للتعرّف على مدى إسهام أبعاد ممارسة أخلاقيات الإدارة في تفسير التغير في الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة بإقليم كردستان العراق، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد . وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (٠.٦٠٧)، ما يعني أن نحو (٦٠.٧%) من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال ممارسات أخلاقيات الإدارة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (٣٩.٣%) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج الحالي. وتُعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، ما يشير إلى قوة النموذج الإحصائي وصلاحيته التفسيرية. أظهرت النتائج أن بعد النزاهة المؤسسية كان الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي، إذ بلغ معامل (Beta = 0.437) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٤)، وبنسبة مساهمة بلغت (٢٩.٩١%). وهذا يُبرز أهمية تبني قيم النزاهة والشفافية في التعاملات الإدارية، لما لها من دور مباشر في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز ثقة العاملين.

كما تبين أن بعد العدالة والمساواة جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير، إذ بلغت قيمة (Beta = 0.364) ومستوى الدلالة (٠.٠١٢)، بنسبة مساهمة (٢٤.٩١%). وتشير هذه النتيجة إلى أن توفير بيئة عمل عادلة ومتوازنة يُسهم في زيادة رضا العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المتميز. أما بعد المسؤولية والمساءلة فقد سجل تأثيراً إيجابياً أيضاً (Beta = 0.338)، ومستوى الدلالة (٠.٠٣)، بنسبة مساهمة (٢٣.١٣%)، ما يؤكد أن تعزيز مبدأ المساءلة الإدارية ومتابعة الإنجاز الوظيفي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات ورفع فعالية الأداء.

في المقابل، لم يظهر بعد الالتزام بالقوانين والأنظمة كعامل دال إحصائياً (٠.٣٠)، على الرغم من أن معامل التأثير ($Beta = 0.322$) يشير إلى اتجاه إيجابي. ويمكن تفسير ذلك بأن الالتزام بالقوانين يُعتبر سلوكاً إلزامياً مفروضاً في المؤسسات الحكومية، ولا يُنظر إليه بوصفه ممارسة تميز الأداء بل كشرط أساسي لضبط العمل الإداري.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن النموذج الإحصائي أثبت أن الأبعاد القيمية للأخلاقيات الإدارية (النزاهة، والعدالة، والمساءلة) هي المحرك الرئيس لتحسين الأداء التنظيمي في المديرية العامة للرياضة، في حين أن الالتزام القانوني وحده لا يحقق أثراً معنوياً إلا إذا ترافق مع قيم أخلاقية داخلية ترسخ ثقافة الثقة والاحترام المتبادل.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Martínez et al., 2021) التي أوضحت أن العدالة والنزاهة المؤسسية تمثلان حجر الأساس في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة ترفع مستوى الأداء المؤسسي. كما تتوافق مع دراسة (Combs, et al, 2005) التي أكدت أن الالتزام بالأخلاقيات الإدارية يسهم بصورة مباشرة في تحسين الالتزام الوظيفي وجودة الخدمات في المؤسسات العامة. كذلك تتقاطع هذه النتائج مع دراسة (بن منصور، ٢٠٠٨) التي بينت أن الأداء التنظيمي يرتفع بارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الحكومية، حيث تلعب النزاهة والعدالة دور الوسيط الرئيس في العلاقة بين الأخلاقيات والنتائج التنظيمية.

في المقابل، يختلف هذا الترتيب جزئياً عن نتائج دراسة (عبدالمالك، ٢٠١٨) في المؤسسات الرياضية بكوردستان، التي أشارت إلى أن الالتزام بالقوانين كان البعد الأكثر بروزاً، وهو ما قد يُعزى إلى الفروقات في طبيعة العينة وسياق الدراسة الحالية التي تركز على الأداء الفعلي لا على الجوانب الشكلية للالتزام.

من وجهة نظر الباحثان، تؤكد هذه النتائج أن القيم الأخلاقية الجوهرية (النزاهة، والعدالة، والمساءلة) تشكل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء التنظيمي الفعّال، وأن غرس هذه القيم في الثقافة المؤسسية يُعدّ أكثر فاعلية من التركيز على الامتثال القانوني وحده. كما تُبرز النتائج الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية تعزز الحس الأخلاقي والمسؤولية الذاتية لدى العاملين، بوصفها مداخل أساسية لتحسين الأداء العام في المؤسسات الرياضية الحكومية.

٤ الاستنتاجات والتوصيات :

٤-١ الاستنتاجات :

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي والمناقشات النظرية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

١. ارتفاع مستوى ممارسة أخلاقيات الإدارة في المديرية العامة للرياضة بإقليم كوردستان العراق، إذ بلغ المتوسط الكلي (٣.٨٨) بوزن نسبي (٧٧.٧%)، مما يشير إلى وجود وعي إداري جيد

- بالقيم الأخلاقية بين العاملين. ويبرز بُعد الالتزام بالقوانين والأنظمة كأكثر الأبعاد ممارسة، في حين كانت النزاهة المؤسسية الأقل، ما يعكس حاجة لتعزيز الشفافية والثقة الداخلية.
٢. مستوى الأداء التنظيمي في المديرية مرتفع (متوسط كلي = ٣.٩٣، وزن نسبي = ٧٨.٦%)، وهو مؤشر على وجود استقرار إداري وفاعلية في تنفيذ المهام، مع تفوق واضح في بُعد التنسيق والابتكار الذي يعكس روح التعاون والابداع بين العاملين.
٣. توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أخلاقيات الإدارة والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.607$)، ما يعني أن أكثر من ٦٠% من التغيير في الأداء يمكن تفسيره من خلال ممارسات الأخلاقيات الإدارية.
٤. تُعد العدالة والمساواة والنزاهة المؤسسية أكثر الأبعاد تأثيرًا في تطوير الأداء التنظيمي، بينما لم يظهر الالتزام بالقوانين والأنظمة كعامل مؤثر دال إحصائيًا، مما يشير إلى أن الالتزام القانوني وحده لا يكفي لتحسين الأداء ما لم يُرافقه بعد قيمي وأخلاقي طوعي.
٥. تؤكد الدراسة أن الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسات الرياضية الحكومية ليست مجرد التزام سلوكي، بل هي عنصر استراتيجي يسهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتطوير الخدمات العامة.

٤-٢ التوصيات :

- انطلاقًا من الاستنتاجات السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والإدارية، أبرزها:
١. استنتاج خاص بالهدف الأول والهدف الثاني في بناء مقياس الدراسة وصلاحيهم للتطبيق على الدراسة
 ٢. تعزيز النزاهة والشفافية المؤسسية من خلال وضع آليات واضحة للإفصاح الإداري، وتشجيع الموظفين على الالتزام بالصدق والمساءلة الذاتية في أداء واجباتهم.
 ٣. إطلاق برامج تدريبية وتوعوية حول أخلاقيات العمل الإداري، تتضمن ورش عمل وحلقات نقاش تركز على العدالة والمساواة والمسؤولية المجتمعية في المؤسسات الرياضية.
 ٤. إدماج الأخلاقيات الإدارية في السياسات المؤسسية من خلال تبني مدونة سلوك وظيفي تُلزم جميع العاملين بتطبيق المبادئ الأخلاقية في التعاملات الإدارية والمالية.
 ٥. تحفيز العاملين المتميزين أخلاقياً عبر مكافآت معنوية أو مادية، مما يشجع السلوك الإيجابي ويخلق ثقافة أخلاقية مستدامة داخل المؤسسة.
 ٦. مراجعة إجراءات العمل لضمان الكفاءة التشغيلية، خاصة في بُعد الكفاءة والفعالية الذي أظهر نسباً أقل من غيره، مع إعادة توزيع المهام بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
 ٧. تعزيز روح التعاون والابتكار عبر تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تُسهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز التفكير الجماعي.

٤-٣ مقترحات بحثية مستقبلية :

١. دراسة أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الشبابية والرياضية.
٢. تحليل دور الثقافة التنظيمية في الوساطة بين الأخلاقيات الإدارية والأداء المؤسسي.
٣. مقارنة مستوى الأخلاقيات الإدارية بين المؤسسات الرياضية الحكومية والخاصة في إقليم كردستان.

المصادر

- ١- بن منصور، عبد الله. (٢٠٠٨)، إشكالية العلاقة بين الإقتصاد والأخلاق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، ص ١٤.
- ٢- الجرجيسي، خالد عبدالرحمن (٢٠١٢). أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، فهرسة مكنبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط٢، الرياض، الملكة العربية السعودية.
- ٣- الزبيدي، حسن (٢٠١٨). *مناهج البحث العلمي: المفاهيم والأساليب والتطبيقات*. بغداد: دار وائل للنشر.
- ٤- زيدان، ناصر (٢٠١٤): *مهارات القيادات الإدارية وأخلاقيات الاعمال*، دار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
- ٥- عبدالمالك، شنوي، و يزيد، قلاني: *أخلاقيات المنهية في المؤسسات الرياضية: المصادر والمعايير الأخلاقية لتجنب الفساد الإداري والمالي من أجل تحسين الاداء*. مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط الرياضي، جامعة الجزائر، عدد ١٦، سنة ٢٠١٨.
- ٦- عبيدات، ذ.، العدوان، ب. وملحم، س (2010). *مناهج البحث العلمي: مفاهيم، أساليب، وإجراءات*. عمان: دار الفكر.
- ٧- فوكراش، زوييدة (٢٠٢١): *أخلاقيات المهنة بالمؤسسة الرياضية وأثرها على الأداء الإداري للعاملين دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية عين الدفلى*، مجلة المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد (٨)، العدد (٣)، السنة ٢٠٢١.
- ٨- نجم، عبود نجم (٢٠١٣)، *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال*، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الاردن.

Reference:

1. Abdelmalek, C. and Yazid, G. (2018) 'Professional ethics in sports institutions: Ethical sources and standards to avoid administrative and financial corruption in order to improve performance', *International Peer-Reviewed Journal of Sports Activity Sciences and Techniques*, University of Algiers, Issue 16.
2. Al-Jarjisi, K.A. (2012) *Management ethics from the Islamic and administrative perspective*. 2nd edn. Riyadh: King Fahd National Library (Cataloguing-in-Publication).

3. Al-Zubaidi, H. (2018) *Scientific research methodologies: Concepts, methods, and applications*. Baghdad: Dar Wael for Publishing.
4. Ben Mansour, A. (2008) *The problematic relationship between economics and ethics*. PhD thesis, Management specialization, Faculty of Economic Sciences, University of Abu Bakr Belkaid, Tlemcen, Algeria.
5. Foukrash, Z. (2021) 'Professional ethics in sports institutions and their impact on employees' administrative performance: A field study at the Multisport Complex Directorate of Ain Defla Province', *Al-Muhtarif Journal of Sports Sciences and Human and Social Sciences*, 8(3).
6. Najm, A.N. (2013) *Management ethics and business responsibility in business organizations*. Amman: Al-Warraq Publishing Foundation.
7. Obaidat, D., Al-Adwan, B. and Malhim, S. (2010) *Scientific research methodology: Concepts, methods, and procedures*. Amman: Dar Al-Fikr.
8. Zaidan, N. (2014) *Administrative leadership skills and business ethics*. Beirut: Arab Scientific Publishers.
9. Alsultani, A.I., Talebpour, M., Mirzazadeh, Z., Keshtidar, M. and Alkhafaji, M.I. (2025) 'Ethical, social, legal and managerial factors affecting the performance of Iraqi football clubs', *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 7(1), pp. 18-24. <https://doi.org/10.22034/ijethics.7.1.18>
10. Barbu, M.C.R. and Craciun, L. (2012) 'Considerations on managerial ethics in sports organizations', *Management & Marketing*, 10(1).
11. Bloom, B.S., Hastings, J.T. and Madaus, G.F. (1983) *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: McGraw-Hill, p.126.
12. Combs, J.G., Crook, T.R. and Shook, C.L. (2005) 'The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research', *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, pp. 259-286.
13. Grange, P. (2014) *Ethical leadership in sport: What's your ENDgame?* Giving Voice to Values on Business Ethics and Corporate Social Responsibility Collection. New York, NY: Business Expert Press.
14. Khil, L. (2021) 'Sport management ethics and integrity', *Sport Management Digest*, 1(1), September.
15. Lumpkin, A. (2017) *Modern sport ethics: A reference handbook*. 2nd edn. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
16. Martínez, C., Skeet, A.G. and Sasia, P.M. (2021) 'Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations', *Business Horizons*, 64(1), pp. 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.004>
17. Treviño, L.K. and Nelson, K.A. (2017) *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. 7th edn. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

الملحق رقم (١)

أسماء السادة الخبراء

ت	اسم الخبير	القب العلمي	مكان العمل	التخصص
١.	د. وليد خالد همام	استاذ	جامعة الموصل-كلية التربية الأساسية	الإدارة الرياضية
٢.	د. فالح جعاز	استاذ	جامعة سوران	القياس والتقييم
٣.	د. كريم محمد محمود	استاذ	كلية التربية الرياضية-جامعة المنصورة-مصر	الإدارة الرياضية
٤.	د. خالد اسود لايخ	استاذ	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة المثنى	الإدارة الرياضية
٥.	د. عوزير سعدى إسماعيل	استاذ	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة صلاح الدين-اربيل	الإدارة الرياضية
٦.	د. سرتيث عمر عولا	استاذ	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة صلاح الدين-اربيل	الإدارة الرياضية
٧.	د. احمد السيد على الحسينى	استاذ مساعد	كلية التربية الرياضية-جامعة المنصورة-مصر	الإدارة الرياضية

الملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء الأفراد الذين تمت معهم المقابلة الشخصية

ت	اسم الخبير	القب العلمي	مكان العمل
١	سرهنك عبدالخالق عبدالله	أستاذ	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة صلاح الدين-أربيل
٢	د. عبدالحكيم مصطفى رسول	أستاذ مساعد	كلية التربية شقلاوة- جامعة صلاح الدين-أربيل
٣	د. نثرى خليل	مدرس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة صلاح الدين-أربيل