

تقويم أداء رؤساء أندية المنطقة الجنوبية في العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين

أ.م.د. محمد جاسم محمد

أ.م.د. عادل عودة كاطع

م.م. علي حسين هلول

ملخص البحث

إن نجاح أي مؤسسة رياضية هي من إدارة وتنظيم وأشراف العاملين أنفسهم في هذه المؤسسة، حيث يجب أن يتعاون جميع الأفراد لتنفيذ ألوان النشاطات المختلفة كل حسب مقدرته وإمكانيته وميوله وفقاً لضوابط الأهداف العامة والخاصة للمؤسسات الرياضية. ومع اختلاف هذه الصيغ وحجمها ومهامها فإن الذي يجمعها هو كون الأندية الرياضية تمثل أهم مرافق تلك الصيغ جميعاً، إذ تُعدّ من أبرز المؤسسات ضمن الهياكل الرياضية في مختلف البلدان ومن المعروف أن الأندية الرياضية تُعدّ من المؤسسات التربوية والرياضية المهمة في عملية بناء وتطوير الحركة الرياضية، فضلاً عن كونها تهدف إلى بناء الإنسان الجديد القادر على تحقيق أهداف المجتمع والأندية الرياضية هي إحدى الروافد الحيوية الفاعلة التي تتضمن العديد من الشرائح البشرية كأعضاء الهيئات الإدارية واللاعبين والمدرّبين والموظفين وجمهور النادي، مشجعين ومؤازرين لأنشطة النادي،

وتحتوي الأندية الرياضية منشآت رياضية كالملاعب والصالات الرياضية. وإن رئيس النادي بوصفه قائداً إدارياً وهو الركيزة الأساسية في إدارة النادي ويقف في أعلى السلم الإداري للنادي ويقوم بوضع الأهداف والتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والمتابعة والتقويم لذا فإن ما يحمله رئيس النادي من كفايات إدارية تؤثر بشكل مباشر في عملية النهوض بالنادي والارتقاء بمستواه، ونظراً لأهمية عمل وأداء رئيس النادي الرياضي وللدور الكبير الذي يقوم به في إدارة هذه المؤسسة الرياضي لذا فإن تقويمها له الدور الكبير في تشخيص قوة وضعف الحركة الرياضية للنادي الرياضي.

ويهدف البحث إلى

تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين.

Evaluate the performance of heads of clubs in the southern region of Iraq from the perspective of members of governing bodies and coaches

A. M. D. Mohammed Jassim Mohammed

A. M. D. Just return Kata

M. M. Ali Hussein Ahloul

Abstract

The success of any mathematical foundation is one of the management, administration and supervision of the workers themselves in this institution, which must cooperate all individuals to implement a color different activities, each according to his ability and potential and inclinations and controls in accordance with the objectives of public and private institutions of sports. With these different formats, size and functions of the which collects is the fact that Sports clubs are the most important facilities such formulas are all, as one of the leading institutions in the sports structures in different countries are known to sports clubs is one of the educational institutions and sports job in the process of building and developing the sport movement, as well as being designed to build the new man is capable of achieving the objectives of community and sports clubs is one of the tributaries vital actors which include many of the slides of human bodies as members, players, coaches, staff and the public of the club, fans and Maazarin for the activities of the club,

And contains sports clubs and sports facilities KalmLaab gyms. The president of the club as a leader in administrative, a mainstay in the management of the club and stands at the top of the hierarchy of the club and is developing objectives, planning and decision-making, coordination, monitoring and evaluation so what holds the club president of the efficiencies of management directly affect the advancement of the club and raise its level, and given the importance of the work and performance president of the club sports and the great role played by this institution in the management of sports, so the evaluation has the major role in the diagnosis of strengths and weaknesses of the sports movement of the club sports.

The research aims to

Evaluate the performance of heads of sports clubs in the provinces of the southern region from the viewpoint of members of administrative bodies and trainers.

## 1- التعريف بالبحث :-

## 1-1 المقدمة وأهمية البحث :-

لكي تساير الرياضة التطور الحاصل في مختلف مجالات الحياة ومواكبته وحتى تستفيد منه في تطوير مرافقها المختلفة، ولإحداث حالة التغيير المنشود ، كان لابد من توفير وإعداد قيادات واعية وكفوءة لإدارة الحركة الرياضية، بعد أن أصبحت الحركة الرياضية واسعة وشاملة يعمل بها الكثيرون وتشرف على مجاميع هائلة من أفراد المجتمع وتخدمها مؤسسات ومنظمات كبيرة ومعقدة تتطلب علماً ودراية بالأسس والوظائف ، " فأن دراسة هذا المجال أصبحت ضرورة للعاملين في الوسط الرياضي من مشرفين وموظفين ومدربين وإداريين للقيام بالأعباء الإدارية الملقة على عاتقهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة أو النادي من خلال إدراك ووعي لما يقوم به الشخص المسئول " . (1)

إن تقدم الرياضة وتأخرها مرتبط إلى حد كبير بمستوى القيادات الإدارية، ولكي تحقق المؤسسات والمنظمات تلك الأهداف " كان لزاماً على الدولة تنظيم الحركة الرياضية بمستوياتها المختلفة في صيغ إدارية وهيكلية تتناسب وطبيعة الحركة الرياضية فضلاً عن توافقها مع توجيهات الدولة في فلسفتها في الميدان السياسي والاجتماعي والاقتصادي " (2). كما إن نجاح أي مؤسسة رياضية هي من إدارة وتنظيم وأشرف العاملين أنفسهم في هذه المؤسسة، حيث يجب أن يتعاون جميع الأفراد لتنفيذ ألوان النشاطات المختلفة كل حسب قدرته وإمكانيته وميوله وفقاً لضوابط الأهداف العامة والخاصة للمؤسسات الرياضية (3). ومع اختلاف هذه الصيغ وحجمها ومهامها فإن الذي يجمعها هو كون الأندية الرياضية تمثل أهم مرافق تلك الصيغ جميعاً ، إذ تُعد من أبرز المؤسسات ضمن الهياكل الرياضية في مختلف البلدان ومن المعروف أن الأندية الرياضية تُعد من المؤسسات التربوية والرياضية المهمة في عملية بناء وتطوير الحركة الرياضية ، فضلاً عن كونها تهدف إلى بناء الإنسان الجديد القادر على تحقيق أهداف المجتمع والأندية الرياضية هي إحدى الروافد الحيوية الفاعلة التي تتضمن العديد من الشرائح البشرية كأعضاء الهيئات الإدارية واللاعبين والمدربين والموظفين وجمهور النادي ، مشجعين ومؤازرين لأنشطة النادي،

وتحتوي الأندية الرياضية منشآت رياضية كالملاعب والصالات الرياضية . وإن رئيس النادي بوصفه قائداً إدارياً وهو الركيزة الأساسية في إدارة النادي ويقف في أعلى السلم الإداري للنادي ويقوم بوضع الأهداف والتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والمتابعة والتقويم لذا فإن ما يحمله رئيس النادي من كفايات إدارية تؤثر بشكل مباشر في عملية النهوض بالنادي والارتقاء بمستواه ، ونظراً لأهمية عمل وأداء رئيس النادي الرياضي وللدور الكبير الذي يقوم به في إدارة هذه المؤسسة الرياضي لذا فإن تقويمها له الدور الكبير في تشخيص قوة وضعف الحركة الرياضية للنادي الرياضي.

(1) مساعد الهارون : الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، 1985، ص37.

(2) راشد حمدون ذنون: تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين في بطولة الدرجة الأولى والنخبة لكرة القدم عام 2000-2001، بحث منشور مجلة الراصد للعلوم الرياضية ، جامعة الموصل ، العدد 2001، ص5، ص172.

(3) عقيل الكاتب وآخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية، بغداد، دار الكتب، 1986، ص6

وتكمن أهمية البحث في التعرف على أداء رئيس النادي من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين في تلك الأندية الرياضية ، من خلال الاستفادة مما يمتلكه من كفايات شخصية وعملية واجتماعية والاستفادة منها في توجيه الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمساعدة في تحقيق أهدافها التربوية والفنية والإدارية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، وتوضح الرؤى والأهداف للعمل المشترك والوصول إلى الغايات الموضوعية و لتحقيق أهداف النادي الذي يديره وبأقل تكلفة ممكنة وبجهد معقول وأفضل نتيجة .

#### 1-2 مشكلة البحث

إن من الأسس الهامة لنجاح عمل الأندية الرياضية هي عملية التقويم الدوري لما يقوم به رئيس وأعضاء النادي الرياضي من أجل تحقيق أهدافهم التربوية والفنية والإدارية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، هذه الأسس التي بموجبها تستطيع الأندية أن تضع نفسها في المكانة التي ترغب في تحقيقها وكذلك المنافسة النزيهة مع بقية الأندية الرياضية في احتلال المراتب المتقدمة في التقييم العام على مستوى العراق .

ويرى الباحثون إن هناك بعض الأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية ممن يسلك الطريق السهل ولا يكلف نفسه العناء في شموليته لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها جاعلاً من نفسه نادي اللعبة الواحدة ويصنف ممتازاً ، وعكس ذلك نرى أندية أخرى بعيدة عن الأضواء ولكن لها مشاركات واسعة في مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية التي تنظمها الاتحادات المركزية وفي المجالات كافة ولكن تُصنف دون ذلك. وعلى هذا الأساس فعلى أنديةنا الرياضية أن تعمل على أن تكون روافد فاعلة في جميع عمليات التقدم الرياضي

وفي محاولة من الباحثين لتقييم الأداء الإداري الذي يمتلكه رئيس النادي الرياضي والذي قد يؤثر سلباً أو إيجاباً في عمله، وإحداث حالة التغيير المنشود في النادي، والذي يضم شرائح مختلفة من أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين واللاعبين الذين يحملون ثقافات مختلفة وإن هؤلاء هم أكثر الشرائح اتصالاً برئيس النادي وهم أقدر من غيرهم على تقدير أدائه من خلال ملاحظة أعماله ونشاطاته وأسلوب التعامل مع العمليات التربوية والرياضية والتدريبية في النادي الرياضي .

#### 1-3 أهداف البحث : يهدف البحث إلى :

1. تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين .
2. معرفة دلالة الفروق بين آراء الهيئات الإدارية وآراء المدرّبين في تقويم أداء رؤساء أنديةهم الرياضية
3. التعرف على الترتيب النسبي لمحاولات تقييم أداء رؤساء الأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين .

#### 1-4 مجالات البحث :-

1. المجال البشري:- أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين للأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية للعام 2010

2. المجال الزمني:- المدة 2010/ 1 /10 لغاية 2010/ 6 /1

3. المجال المكاني:- مقرات الأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية (البصرة، ميسان، ذي قار، المثنى)

1-5 تحديد المصطلحات :

التقويم :هو "عملية تقدير ووزن وإصدار أحكام على الأشياء أو الأشخاص أو المواضيع ، كما يمتد مضمون التقويم إلى التحسين أو التعديل أو التطوير " (1).

تقويم الأداء:" هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة الأفراد ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم، ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم " (2).

رئيس النادي الرياضي : شخص يتولى منصب رئيس هيئة إدارية تم انتخابه من بين أعضائها في أول اجتماع لهم بعد انتخابهم من قبل الهيئة العامة ولمدة الصلاحيات التي أقرها قانون الأندية الرياضية العراقية وما تخوله الهيئة الإدارية من صلاحيات. (3)

أعضاء الهيئة الإدارية : أفراد يتم انتخابهم كل أربع سنوات وعددهم من (5-10) أعضاء مهمتهم إدارة شؤون النادي الرياضي، وفي أول اجتماع للنادي ينتخبون من بينهم الرئيس ونائب الرئيس والأمين المالي وأمين السر، والأعضاء الآخرين. وإن عضو الهيئة الإدارية فرد شغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في المنظمة الرياضية وهو محدد بالمسؤوليات والأعمال ضمن السياق المخطط له في المنظمة (4).

المدرّب : وهو الشخص الذي يقع على عاتقه القيام بالتخطيط وقيادة وتنظيم الخطوات التنفيذية لعمليات التدريب وتوجيه اللاعبين خلال المنافسات (5).

## 2 - الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

(1) محمد صبحي حسانين : التقويم والقياس في التربية البدنية ، ج2 ، ط1 ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 1987، ص337

(2) إبراهيم بدر شهاب: معجم المصطلحات الإدارية (الإدارة العامة) ، ط1 ، بيروت، دار البشير ، 1998، ص112-113

(3) الوقائع العراقية : قانون اللجنة الأولمبية العراقية ، العدد (3086)، 1986 ، ص130.

(4) السيد حسن معوض وحسن سيد شلتوت : التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، مصر، دار المعارف، 1982، ص16.

(5) مفتي إبراهيم حمادة : التدريب الرياضي الحديث، تخطيط وتطبيق وقيادة ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص27.

## 2 - 1 الدراسات النظرية

## 1-1-2 تقويم الأداء

وهو " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا " (1)

ومن الطرق الشائعة الاستخدام في الكثير من المؤسسات والمنظمات هي طريقة التقويم باستخدام قوائم معدة سلفاً أو طريقة تسجيل الأحداث المهمة أو الطرق التي تعتمد المقارنة بين العاملين ، حيث تستخدم فيها استمارات خاصة فيها حقول معينة تتعلق مباشرة بشخصية الفرد وعاداته وطبيعته وغيرها من الصفات الأخرى ، ويقوم (المقوم ) بتأشير هذه الحقول أو كتابة الملاحظات أمام كل حالة من حالات التقويم .<sup>(2)</sup>

كما أن الرؤساء بحاجة لمعرفة مدى فاعلية إدارتهم ومدى تفهم العاملين واجباتهم ومعرفة مرؤوسيهـم بصورة فضلى وجمع بيانات عنهم ، كل ذلك يساعد في اطمئنان المرؤوسين وللتعرف على دورهم ومكانهم في المنظمة ، كما أنها تساعد في خلق نوع من العلاقات الإنسانية تكون أبعد من العلاقات اليومية .وعلى ذلك فإن عملية تقويم الأداء تتميز بأربع خصائص هي: (3)

1. أن تقوم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً .

2 . أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد في أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف .

3 . أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .

4. أن تقوم أداء العاملين عملية مستمرة وأن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة .

### 2-1-2 مفهوم الإدارة الرياضية :

(1) مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح . إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، 2000، ص167

(2) سرمد غانم صالح : مشكلات تقويم أداء الأفراد (دراسة نظرية مع نموذج مقترح)، العدد (40) ، مجلة جامعة

بغداد ، 1993، ص 183

(3) شوقي، ناجي. سلوكيات الإنسان - انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، دار الحكمة، 1993، ص 15.

تعد الإدارة واحدة من العلوم المهمة التي تخدم المجتمع في مختلف المجالات والأنشطة ، ولابد من الاستفادة منها في التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تواجه العمل .

حيث تولي معظم دول العالم في العصر الحديث أهمية كبيرة للجانب الإداري في التعامل مع البرامج والأنشطة المختلفة ولاسيما الرياضية منها ، لأنها تعي حجم الدور الذي تطلع به للرفي بقدرات الإنسان البدنية والعقلية والنفسية وقد أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية بان المؤسسات الرياضية التي تنتهج برنامج عمل إداري متكامل هي الأوفر حظا في الوصول إلى الأهداف التي تروم الوصول إليها.

لذلك فالإدارة " هي فن انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ،والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تحقيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضوع التطبيق فان الإنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة ".<sup>(1)</sup> كما عرفت الإدارة بأنها " انجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى ".<sup>(2)</sup>

## 2-1-3 مفهوم النادي الرياضي

النادي الرياضي مؤسسة رياضية تربوية واجتماعية تسهم في بناء وإعداد الشباب بما يلبي رغباتهم واحتياجاتهم وتنمية الثقافة العامة لديهم ، فضلاً عن استغلال أوقات فراغهم بشكل إيجابي يخدم تطلعات المجتمع نحو الرقي وبما يتوافق مع فلسفة الدولة .

وقد حدد قانون الأندية العراقية رقم ( 18 ) لسنة ( 1986 ) النادي الرياضي بأنه : " النادي الرياضي الأهلي أو الحكومي تكونه جماعة تربطهم فكرة رياضية واجتماعية بهدف نشر التربية الرياضية والاجتماعية والشبابية " <sup>(3)</sup>

ولقد عد سالم رشيد الأندية الرياضية بأنها " وسيلة من وسائل تطور المجتمع باعتبارها مؤسسات تربوية واجتماعية تسهم في بناء وإعداد الشباب إعداداً بدنياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، ونفسياً " <sup>(4)</sup>

ويرى الباحثون إن أي نادي رياضي قادر على تحقيق الأهداف التي يتطلع لها ويصبو إليها بأقل الوسائل واقصر الأزمان إذا ما كان قريباً إلى المجتمع والبيئة المحيطة به وتأمين الاتصال مع الأسرة التي تغذي أبنائها بالمقومات التربوية والمهنية الأساسية ، وبالتالي يأخذ النادي دوره في احتواء هذه المقومات وتنميتها مع المؤسسات الأخرى في المجتمع ، كالمدارس والجامعات والمؤسسات العسكرية، وبهذا نكون قد أسهمنا جميعاً في البناء الرصين والمتكامل لإفراد المجتمع .

## 2-1-3-1 مكونات إدارة النادي الرياضي

(1) أمين أنور الخولي : أصول التربية البدنية والرياضية ، القاهرة ، دار الفكر العربي، 1996، ص114.

(2) نضال اليزم :فن الإدارة الناجحة ، ط1،الأردن،عمان، 2007، ص5.

(3) الوقائع العراقية (المجموعة الشهرية). قانون الأندية الرياضية،بغداد،دار الحرية للطباعة، 1986، ص 90 .

(4) سالم رشيد . واقع الأندية الرياضية في القطر العراقي والسبل الكفيلة لتطورها،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية الرياضية،جامعة بغداد،1984،ص32 .

إن الأندية الرياضي في العراق تتكون من :

- الهيئة العامة : وهي أعلى سلطة في النادي . فقد نصت الفقرة الأولى المادة الثامنة من قانون الأندية الرياضية العراقي رقم (18) لسنة ( 1986 ) على الآتي: " تكون لكل نادٍ هيئة عامة وهي أعلى هيئة فيه وتتألف من الأعضاء العاملين الذين سدّدوا بدلات الاشتراك ووفّوا بالتزاماتهم وفق أحكام هذا القانون " (1).

- الهيئة الإدارية : وهي بمثابة الهيئة التنفيذية للنادي وتنتخب من قبل الهيئة العامة مرة كل أربع سنوات ويكون عدد أعضائها لا يقل عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن عشرة أعضاء ، وثلاثة أعضاء احتياط ، وتكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية والتنظيمية والفنية .

وأن يكون عضو الهيئة الإدارية حاصلاً في الأقل على شهادة الدراسة الإعدادية أو ما يعادلها ، أو مضت على عضويتهم في النادي سنة واحدة في الأقل .

وتكون مدة العضوية في الهيئة الإدارية أربع سنين ويجوز إعادة انتخاب من انتهت مدة عضويته . ويكون انتخاب رئيس ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق في أول اجتماع للهيئة الإدارية .

وتنتهي عضوية (عضو الهيئة الإدارية) في حالة : الاستقالة ، أو ارتكاب جنائية أو جنحة مخلة بالشرف.(2)

2-1-4 مهام وواجبات رئيس الهيئة الإدارية :

مع زيادة الاهتمام بالأنشطة الرياضية على صعيدي الاحتراف والهواية برز الاهتمام بالمهام الإدارية بشكل كبير لكونها الضامن الوحيد للوصول إلى بر الأمان وتحقيق الأهداف المنشودة ويقع على رئيس النادي بوصفه الرجل الأول في المؤسسة الرياضية مجموعة من المهام والواجبات تتلخص في الإشراف على جميع اعمل النادي وتمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية وترأس جلسات الهيئة العامة والإدارية والتوقيع على الحوالات المالية مع أمين الصندوق وتوقيع جميع العقود والاتفاقات بعد اعتمادها من مجلس الإدارة . (3) وهناك مهام غير رسمية تترتب على المدير أو رئيس الهيئة الادارية تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه في التعامل مع الآخرين ، إلا إنها لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم . (4)

2-1-5 محاور العمل الأساسية لرئيس الهيئة الإدارية:

2-1-5-1 التخطيط الإداري

(1) الوقائع العراقية: قانون اللجنة الأولمبية العراقية ، مصدر سبق ذكره ، ص127 .

(2) الوقائع العراقية ، المصدر السابق نفسه ، ص129

(3) فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1، الأردن عمان، 2004، ص234.

(4) فاضل الصفار : إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة ، ط1، سوري، دمشق، 2002، ص444.

لاشك أن التخطيط المدروس أساس العمل الناجح والإدارة المتميزة هي الإدارة التي تعمل بتخطيط حكيم ومتوازن مبني على معلومات وبيانات دقيقة عن الموضوع المراد انجازه ، ويعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التي تقوم عليها باقي الوظائف وهي عملية مستمرة من خلالها يمكن الإجابة على عدد من الأسئلة التي قد تطرح قبل البدء بالتنفيذ مثل من الذي يقوم بالعمل ؟ وكيف ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وما المدة المحددة للتنفيذ ؟ وغيرها من الأسئلة المختلفة.

ويمكن أن يعرف التخطيط على أنه "العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار يكفل تحقيق هدف معين".<sup>(1)</sup>

ولكي يحقق التخطيط أهدافه لابد من تحديد الأهداف وتحليل وتقييم البيئة وتحديد البدائل وتقييمها واختيار الحل الأمثل .

### 2-5-1-2 القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة ويساهم التنظيم السليم في جعلها سهلة ولكن هذا لا يكفي لوحده لتحقيق النجاح إذ لابد من تعاون الجهاز الإداري وتطوير كفاءته المهنية.

ويمكن تعريف القيادة على أنها " عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك "<sup>(2)</sup>.

ولكي يكون المستوى الإداري الأول على درجة عالية من القيادة الإدارية لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات تتلخص في معرفة الأهداف العامة للدولة والإيمان بالهدف ونفاذ البصيرة وتحمل المسؤولية وحسن التصرف والمحافظة على المسلك الإداري وإثارة العمل الجماعي وضبط النفس والاستقامة والقوة الحسنة .<sup>(3)</sup> ويتفق اغلب علماء الإدارة والتنظيم على وجود أربعة أنماط من القيادة تتمثل في القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة والقيادة الفوضوية .

### 2-5-1-3 التنظيم الإداري

(1) - Niles, Mary, the essence of management new York , Harper ,1988.p43 .

(2) أمينة احمد حسن ، عصمت مطاوع : الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، 1980، ص218.

(3) عقيل عبد الله الكاتب وآخرون : مصدر سبق ذكره ، ص19.

يشكل التنظيم الإداري أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ، فهو يشكل الهيكل والأداة البشريتان والماديتان اللذان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة ، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف .<sup>(1)</sup>

وتتم عملية التنظيم على مراحل تتمثل في تحديد الهدف وتجميع الأعمال والوظائف حسب الاختصاصات المختلفة وتوزيع الأقسام وتحديد السلطات وطبيعة الإشراف .

وتعرف ( Dale Ernest ) نقلا عن عقيل الكاتب وآخرون التنظيم على أنه "الوظيفة الإدارية التي تجعل الأشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد وكل شخص ينجز ما أنيط به من عمل دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين".<sup>(2)</sup>

#### 2-1-5-4 المتابعة والرقابة

تهدف المتابعة كوظيفة إدارية غالية تحقيق هدفين أساسيين هما التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل وكذلك السيطرة والمراقبة للتأكد من سير العمل وفق الخطة المرسومة أما الرقابة فهي من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري ولها دور كبير في تحسنه وذلك من خلال الإشارة إلى الأمور السلبية ومحاولة تصحيحها وتجاوزها ، وهي متداخلة مع جميع عناصر الإدارة والتنظيم ولكنها تنفذ على أنها نشاط إداري منفرد ، فهناك رقابة على التخطيط والتنظيم والتنسيق وعلى العاملين والقادة من أجل إعدادهم وتوجيههم في مهامهم .<sup>(3)</sup>

#### 2-1-5-5 العلاقات الإنسانية

إن للعلاقات الإنسانية دورا فعالا في نجاح الهيئة الرياضية ، وهي من الأساسيات التي تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والحيوية والاجتماعية لدى العاملين بها ، إن العاملين في الهيئة أو المؤسسة أو النادي لابد أن يتوافر لديهم الأمن والأمان والشعور بالانتماء والتيقن من تحقيق الأهداف والاعتراف بالوجود والإشارة بالفضل والإحساس بالنقد و اكتساب الخبرات وفي الهيئات الرياضية يجب توطيد العلاقات بين اللاعبين بعضهم ببعض ، وبينهم وبين المشرفين والمسؤولين عنهم سواء كانوا مدربين أو إداريين أو أطباء وجمهور وغيرهم ، حيث إن تنمية تلك العلاقات تساهم بقدر كبير في تحقيق الأهداف والحصول على البطولات.<sup>(4)</sup>

#### 2-1-5-6 التوجيه والإشراف

(1) محمود داود الربيعي :التنظيم الإداري في العمل الرياضي،النجف الاشرف، دار الضياء للطباعة ، 2008، ص100.

(2) عقيل الكاتب( وآخرون ) ، مصدر سبق ذكره ،ص20

(3) فائق حسني أبو حليمة، مصدر سبق ذكره ، ص211.

(4) سمير عبد الحميد ،رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية،جامعة الملك سعود،النشر العلمي والمطابع،2002 ص20.

إن التوجيه يعد من العناصر الإدارية الهامة والتي تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الوظيفي أو المهني لإفراد المؤسسة على أن يكون أساسه التعاون والثقة المتبادلة وحسن المعاملة بعيدا عن التعسف والاستبداد لخلق ظروف نفسية جيدة وزيادة إنتاجهم وكفاياتهم.<sup>(1)</sup>

ويكن تعريف الإشراف بأنه "العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعة معينة وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الأهداف".<sup>(2)</sup>

2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 دراسة تيمور جياي عبد آل (2001م)<sup>(3)</sup>

(تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي أربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والمدرّبين) هدفت الدراسة إلى:

1- تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي أربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين .

2- والتعرف على الترتيب النسبي لمحاور الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي أربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين .

وأجريت الدراسة على عينة من (130) فرداً منهم (77) عضو هيئة إدارية و (53) مدرباً واستخدم استمارة استبيان بلغت عدد فقراتها (45) فقرة موزعة على ستة مجالات : كفاية الأهداف، كفاية إدارة النادي، كفاية التقويم، كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الاجتماعية، كفاية النمو المهني واستنتج الباحث

- ارتقاء مستوى الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية لمحافظة أربيل ودهوك إلى مستوى الدلالة المعنوية في جميع الكفايات الإدارية من وجهة نظر الإداريين والمدرّبين .

- أما ترتيب الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية من وجهة نظر الإداريين فهي على التوالي :  
( كفايات الأهداف، كفايات التخطيط، كفايات التقويم، كفايات إدارة النادي، كفايات العلاقات الاجتماعية، كفايات النمو المهني)

(1) محمود داود الربيعي ، مصدر سبق ذكره ، ص 131-132.

(2) عباس السامرائي، محمود السامرائي: كفايات تدريسية في طرائق تدريس التربية الرياضية ، مطبعة دار الحكمة ، بغداد، 1991، ص 231.

(3) تيمور جياي عبد آل: تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي أربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة صلاح الدين ، 2001.

- بينما كان ترتيب الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين فهي على التوالي : (كفايات إدارة النادي، كفايات التخطيط، كفايات العلاقات الاجتماعية، كفايات الأهداف، كفايات التقويم، كفايات النمو)

وأوصى الباحث :

- بالاهتمام بتنمية الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية والعمل على إيجاد التوازن في الكفايات الإدارية وبخاصة الكفايات التي حصلت على الترتيب النسبي المتأخر .  
- إجراء دراسة مماثلة تشمل العراق بشكل عام أو مناطق منه .

3 - منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث :

إن اختيار المنهج الملائم لحل مشكلة البحث يعتبر من أهم الخطوات التي يترتب عليها نجاح البحث ، ولهذا اختار الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملائمته وطبيعة الدراسة الحالية ، حيث إن "الدراسة المسحية هي إحدى أساليب البحث الوصفي التي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة ما، وذلك بقصد التعرف عليها ودراساتها وتحديد الوصف الحالي لها، حيث إن الأسلوب المسحي يدرس الواقع كما هو " (1) .

3-2 مجتمع وعينة البحث :

قبل تحديد عينة البحث لابد من تحديد المجتمع الأصلي للبحث والذي اشتمل على أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين العاملين في الأندية الرياضية لمحافظة المنطقة الجنوبية في العراق وهي (محافظة البصرة - ذي قار - ميسان - المثنى) وقد بلغ عددهم (242) يمثلون (22) نادي \* .  
وبعد تحديد المجتمع الأصلي استخدم الباحثون الأسلوب العشوائي في اختيار عينة البحث الأساسية إذ بلغ عددها (160) يمثلون ما نسبته ( 66,11 %) من المجتمع الأصلي للبحث ، علما إن عينة التطبيق النهائي لاستبانة البحث شملت (60) عضو هيئة إدارية ومدرب وبنسبة (37,50%) من المجتمع الأصلي للبحث، والجدول (1،2) يبين ذلك .

(1) جمال تركي ، السيد ياسين : أسس البحث الاجتماعي ، مصر ، القاهرة ، دار الفكر ، 1962، ص108.

\* تم الحصول على هذه المعلومات من ممثليه اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية في تلك المحافظات.

(جدول 1) يبين توزيع عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	العينة
50 %	80	عينة البناء
12,50 %	20	عينة التجربة الأولية المعاملات العلمية
37,50 %	60	عينة التطبيق
100 %	160	المجموع

(جدول 2) يبين توزيع عينة التطبيق وعددهم (60) حسب الأندية الرياضية.

المحافظة	اسم النادي	مدربين	إداريين	المجموع	المحافظة	اسم النادي	مدربين	إداريين	المجموع
البصرة	الميناء	2	3	5	ميسان	ميسان	2	2	4
	نفط الجنوب	1	2	3		العمارة	1	2	3
	البصرة	2	2	4		نفط ميسان	1	1	2
	الزبير	1	1	2		قلعة صالح	1	2	3
	أبو الخصيب	1	2	3		كميت	1	1	2
ذي قار	الناصرية	2	3	5	المتن	السماعة	2	2	4
	ذي قار	1	2	3		المتن	1	2	3
	الشرطة	1	2	3		الخضر	1	2	3
	سوق الشيوخ	1	1	2		الرميثة	1	1	2
	البطحاء	1	1	2		الوركاء	1	1	2
المجموع		13	19	32	المجموع		12	16	28
مج الإداريون = 35		مج المدربين = 25							
النسبة المئوية = 58,33 %		النسبة المئوية = 41.66 %							

### 3-3 خطوات إعداد وتصميم الاستبانة :

الاستبانة هي " إحدى الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث ويكون الاستبيان على شكل أسئلة مختارة لتجيب عليها العينات المختارة "(1).

ولغرض إعداد فقرات الاستبانة الخاصة بالبحث أجرى الباحثون عددا من المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية ، وبعد التعرف على آرائهم وكذلك الاطلاع على مصادر وأدبيات الموضوع قام الباحثون بصياغة الصيغة الأولية للاستبانة وتضمنت (31) فقرة موزعة على ست محاور والجدول (3) يبين ذلك

(جدول 3) يبين توزيع فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية

محاور الاستبانة	عدد الفقرات
محور التخطيط الإداري	6
محور القيادة الإدارية	6
محور التنظيم الإداري	5
محور المتابعة والرقابة	5
محور العلاقات الإنسانية	5
محور التوجيه والإشراف	4

وقد تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية (ملحق 1) على عدد من السادة الخبراء والمختصين في هذا المجال (ملحق 2) وطلب منهم إبداء آرائهم كون محاور الاستبانة والفقرات الخاصة بها تصلح لتحقيق أهداف هذه الدراسة أو لاتصلح وتحديد البديل المقترح وإضافة ما يرويه مناسبا .

وبعد جمع استمارات الاستبانة استخدم الباحثون قانون ( مربع كاي ) للتعرف على مدى صلاحية الفقرات ، فقد اعتمدت الفقرة عند موافقة (9) محكمين من أصل (10) وهذا يعادل مانسبته (90%) إذ تبلغ قيمة مربع كاي المحسوبة (5,33) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3,84) عند درجة حرية (1) وبنسبة خطأ (0,05) ونتيجة لذلك تم استبعاد فقرتان ليصبح عدد الفقرات بعد التصحيح (29) فقرة .

### 3-4 التطبيق الأولي للاستبانة :

تم التطبيق الأولي للاستبانة على عينة أولية اشتملت على (20) من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في ناديي الغراف والرفاعي بمحافظة ذي قار تم اختيارهم بشكل عشوائي من غير عينة التطبيق بتاريخ (20 / 5 / 2010) وذلك لغرض التأكد من كون الفقرات مفهومة أو غير مفهومة وقد تبين بان جميع الفقرات كانت واضحة ومفهومة .

(1) وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه ، بغداد، جامعة بغداد، دار الكتب للطباعة والنشر ، 2002، ص171.

### 3-5 حساب القوة التمييزية (صدق البناء)

تم تطبيق الاستبيان والمتضمن (29 فقرة - ملحق 3) على عينة البناء وعددها (60) عضو هيئة إدارية تم اختيارهم بطريق عشوائية وبعد جمع الاستثمارات وتصحيحها للكشف عن القوة التمييزية للفقرة باستخدام قانون (ت) لعينتين مستقلتين متساويتين بالعدد غير مترابطتين لاختيار دلالة الفروق ، وعند مقارنة القيمة التائية لكل فقرة ومقارنتها بالقيمة الجدولية والبالغة (2.01) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (58) تبين إن جميع الفقرات مميزة ، وجدول (4) يبين ذلك.

(جدول 4) يبين القيمة التائية لفقرات الاستبيان

رقم الفقرة	قيمة (ت)	رقم الفقرة	قيمة (ت)	رقم الفقرة	قيمة (ت)
1	4,3	11	5,2	21	4,2
2	4,5	12	4,1	22	4,6
3	3,8	13	4,6	23	3,8
4	5,3	14	3,5	24	3,6
5	3,9	15	4,3	25	4,7
6	4,2	16	5,2	26	4,2
7	5,1	17	4,4	27	3,9
8	4,3	18	3,8	28	5,1
9	3,9	19	5,1	29	3,8
10	4,3	20	3,9	---	---

### 3-6 المعاملات العلمية للاستبيان

3-6-1 الثبات: يعني " اتساق نتائج الاختبارات مع نفسها لو كررت مرة أخرى أو عدة مرات ، كما يقصد به الاستقرار أي انه لو أعيد تطبيق الاختبار نفسه على الفرد الواحد فانه يعطي شيئاً من الاستقرار في النتائج"<sup>(1)</sup>

وقد اعتمد الباحثون طريقة إعادة الاختبار لاستخراج معامل الثبات ، حيث تم إجراء الاختبار الأول للعينة المختارة بتاريخ (20 / 5 / 2010) وتم إعادة الاختبار بتاريخ (6 / 6 / 2010) ومن ثم تم استخراج معامل الارتباط باستخدام قانون (بيرسون) بين درجات الاختبارين والذي بلغ (0.867) مقارنة بالقيمة الجدولية البالغة (0.444) تحت درجة حرية (18) ومستوى دلالة (0,05) وهذا يعني إن نتيجة الاختبارين ذات دلالة معنوية .

(1) مروان عبد المجيد : الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص70.

3-6-2 الصدق: للتحقيق من صدق الأداة اعتمد الباحثون صدق المحتوى وذلك بعرض الأداة على عدد من الخبراء والمختصين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية الرياضية (الإدارة والتنظيم - الاختبارات والقياس - علم النفس الرياضي) لإبداء آرائهم حول صلاحية الفقرات الموزعة على محاور الاستبانة أو عدم صلاحيتها أو دمج أو تعديل ما يرويه مناسباً ووضع البديل لها .

إذ أشار ( ايبل ) إلى إن الوسيلة المفضلة للتأكد من صدق المحتوى لأداة البحث هي أن " يقوم الباحث بعرض الأداة على مجموعة من الخبراء والمختصين لبيان رأيهم في صلاحية الفقرات وفقاً لقياس الصفة التي وجد من أجلها " (1).

أما صدق البناء فقد تم تحقيقه من خلال تحليل فقرات الاستبانة وذلك عند حساب القوة التمييزية لفقرات الاستبانة، وبعد كل هذه الإجراءات تم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة المعدة للوصول إلى أهداف البحث وقد تضمنت (29) فقرة والتي تم تطبيقها على عينة البحث الأساسية (عينة التطبيق) وقد شملت (60) عضو هيئة إدارية ومدرّباً ضمن الأندية الرياضية في محافظات المنطقة الجنوبية وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية للتعرف على أداء رؤساء الأندية الرياضية في تلك المحافظات.

3-7 الوسائل الإحصائية

1- نظام ( SPSS ).

2- قانون مربع كاي .

3- قانون (ت) لعينتين متساويتين وغير مترابطتين.

4- قانون معامل الارتباط بيرسون.

5- قانون النسبة المئوية .

(1- ) Able – Robert – L : Essentially of Educational Measure nets, Engle wood chief N.J, Prentce Hall , 1972, P.555.

#### 4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:-

4-1 عرض وتحليل ومناقشة تطبيق مقياس تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين .

##### الجدول (5)

يبين قيمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة المتوسط الفرضي وقيمة (ت) المحسوبة لتقويم الأداء حسب المحاور من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية

المحاور	العينة	س -	ع	المتوسط الفرضي	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط الإداري	35	13.400	2.345	12	*2.985	معنوي
القيادة الإدارية		21.360	4.653	18	*3.610	معنوي
التنظيم الإداري		17.960	4.353	15	*3.399	معنوي
المتابعة والرقابة		17.800	4.082	15	*3.429	معنوي
العلاقات الإنسانية		17.400	3.883	15	*3.090	معنوي
التوجيه والإشراف		14.080	2.580	12	*4.030	معنوي

قيمة (ت) الجدولية تساوي (2.03) عند درجة حرية (34) ومستوى دلالة (0.05)

##### الجدول (6)

يبين قيمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة المتوسط الفرضي وقيمة (ت) المحسوبة لتقويم الأداء حسب المحاور من وجهة نظر المدربي

المحاور	العينة	س -	ع	المتوسط الفرضي	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط الإداري	25	14.066	3.104	12	2.578	معنوي
القيادة الإدارية		22.800	4.279	18	4.344	معنوي
التنظيم الإداري		17.533	2.799	15	3.505	معنوي
المتابعة والرقابة		19	3.093	15	5.007	معنوي
العلاقات الإنسانية		18.200	4.647	15	2.667	معنوي
التوجيه والإشراف		14.666	2.794	12	3.696	معنوي

\* قيمة (ت) الجدولية تساوي (2.06) عند درجة حرية (24) ومستوى دلالة (0.05)

يبين الجدول (5) إن في محور التخطيط الإداري بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية (13.400) والانحراف المعياري (2.345) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (12) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت (قيمة ت) المحسوبة (2.985) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية البالغة (2.03) وهذا يعني وجود فروقاً معنوية لصالح عينة البحث في هذا المحور .

وبلغ الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث من المدربين في الجدول (6) في محور التخطيط الإداري (14.066) وبانحراف معياري (3.104) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (12) بلغت قيمة ت المحسوبة (2.578) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.06) ، ويدل هذا على معنوية الفروق لصالح رأي المدربين في تقويم رؤساء أندية في مجال التخطيط الإداري في النادي الرياضي ، ويرى الباحثون أن عملية التخطيط أساسية في تأثير سير العمل الإداري في النادي ولها دور مؤثر على جميع الأنشطة من أجل استمراره على أكمل وجه، إذ أن تعاون رئيس النادي مع أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين له دوره الكبير في تحقيق التخطيط الناجح في عمل النادي والأخذ بأرائهم فقد انعكس إيجابياً في رأي أفراد العينة في تقويم أداء رؤساء أندية الرياضية ، ويؤكد (سلطان نايف ، 1995) أن معايير نجاح الأداء يركز على التخطيط السليم القائم على تعاون أفراد المؤسسة فيما بينهم .<sup>(1)</sup>

ويفضل الاهتمام بالتخطيط للأنشطة التربوية والاجتماعية والترفيهية ومراعاة الجانب الإنساني والتركيز على الرياضي كونه الغاية الأولى في الحياة ، والتخطيط هو ظاهرة حضارية ، وسمة من سمات التقدم وأسلوب للحياة المستقرة البعيدة عن المفاجآت وعليه إن " التخطيط يتعرض للمستقبل بأسلوب علمي مدروس بعيد عن العشوائية ويقوم بالتنبؤ العلمي الذي تدعمه الخبرات الماضية في مجال النشاط المخطط له " .<sup>(2)</sup>

كما يبين الجدول (5) إن في محور القيادة الإدارية بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية (21.360) والانحراف المعياري (4.653) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (18) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت (قيمة ت) المحسوبة (3.610) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية البالغة (2.03) وهذا يعني وجود فروقاً معنوية لصالح عينة البحث من الإداريين في هذا المحور .

<sup>(1)</sup> سلطان نايف أبو تايه : فاعلية الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية للنادي الرياضية في الأردن ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، مجلة

تنمية الراافدين، المجلد السابع، العدد 46، 1995، ص 11

<sup>(2)</sup> عبد الحميد شرف: التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص 41 .

وبلغ الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث من المدربين في الجدول (6) في محور القيادة الإدارية (22.800) وبانحراف معياري (4.279) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (18) بلغت قيمة ت المحسوبة (4.344) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.06) ، ويدل هذا على معنوية الفروق لصالح رأي المدربين في تقويم رؤساء أندية في مجال القيادة الإدارية في النادي الرياضي ، ويعزو الباحثون السبب إلى الدور الذي يلعبه محور القيادة الإدارية في النجاحات المتحققة في المؤسسة الرياضية فمن مهام رئيس النادي قيادته الإدارية لشؤون النادي المادية من منشآت وأجهزة وملاعب وتجهيزات رياضية والتوجيه بحسن استخدامها وإدامتها، من كل هذا يتبين أن يكون رئيس النادي أنموذجاً ومثالاً يقتدي به، " لأن القيادة الإدارية الفاعلة في التنظيمات تعني أن أعضاء الجماعة يشاركون في المسؤولية القيادية المختلفة والقائد الإداري الناجح يكشف عن درجات متميزة من الحس والوعي واحتياجات الجماعة وكيفية إرضائها " (1).

إن القيادة في العمل الرياضي تحتاج إلى قائد يتمتع بسمات ومواصفات تؤهله لموقع القيادة ومن هذه السمات التي تميز شخصيته القوة أو القدرة على القيادة ومقدار ما يتمتع من مرونة نفسية جماعية ، يستطيع من خلالها أن يكسب ثقة من يقودهم والتقدير الصحيح للأمور التي يعالجها مع الآخرين وتصوره المسبق للأهداف الآتية والبعيدة والتي يعمل الجميع من أجل تحقيقها. (2)

وهذا ما يؤكده مروان عبد المجيد (2000) إن القائد الرياضي مهما اختلف نوع عمله يعتبر شخصية تربوية تؤثر تأثيراً في الفرد الرياضي وفي نجاح البرامج الرياضية لذلك لا بد أن يكون مثالا يحتذى به ونموذجاً يلتزم بالمبادئ الخلقية السامية وعلى درجة عالية من الكفاية والتخصص المهني. (3)

ويبين الجدول (5) إن في محور التنظيم الإداري بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية (17.960) والانحراف المعياري (4.353) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (15) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت (قيمة ت) المحسوبة (3.399) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية البالغة (2.03) وهذا يعني وجود فروقاً معنوية لصالح عينة البحث من الإداريين في هذا المحور .

وبلغ الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث من المدربين في الجدول (6) في محور التنظيم الإداري (17.533) وبانحراف معياري (2.799) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (15) بلغت قيمة ت المحسوبة (3.505) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.03) ، ويدل هذا على معنوية الفروق لصالح رأي المدربين في

(1) قيس النوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية ، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ودار الكندي ، أريد ، الأردن ، 1999، ص307.

(2) محمود داوود ، مصدر سبق ذكره، ص191

(3) مروان عبد المجيد ، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، عمان ، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2000، ص145

تقويم رؤساء أندية في مجال التنظيم الإداري في النادي الرياضي ، ويمكن القول بأن التنظيم السليم في العمل هو ذلك الذي يقوم وفق أسس وظيفة إدارية يتم فيها تحديد الوظائف والأعمال وتنفيذها العمل بشكل منسجم وتعاوني ، وبروح متكاملة توجهه للإنجاز الأمثل .<sup>(1)</sup>

ويعزو الباحثون ذلك إلى استخدام رؤساء الأندية إطار تنظيمي للعمل في النادي يتمثل في تحديد أوجه النشاط في مجموعات وظيفية تؤدي كل منها تقسيمات قائمة بذاتها تتفاوت في المسؤولية حيث أن لكل من عضو الهيئة الإدارية دوره وللمدرب دوره ، كل هذه التقسيمات من قبل رئيس النادي أوصلت العمل الإداري بصورته المنتظمة ومردودها إيجابي في نجاح رئيس النادي في عمله التنظيمي والإداري وبالتالي لصالح منتسبي النادي أجمع ، ونلاحظ أن القيادة الإدارية الفاعلة في المنظمات تجعل الجماعة يشاركون في المسؤولية للنهوض بالأعباء الإدارية). وهذا ما أكدته محمود داوود (2008) في إن أهمية التنظيم تزداد كلما تعقد العمل وازدادت إجراءات التنفيذ وحجم النادي الرياضي والمشكلات الإدارية التي تواجهه وحسب نوع الأنشطة الموجودة فيه ، لهذا نجد إن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الأشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد وكل شخص ينجز ما أنيط به من عمل دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين .<sup>(2)</sup>

كما يبين الجدول (5) إن في محور المتابعة والرقابة بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية (17.800) والانحراف المعياري (4.082) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (15) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت (قيمة ت) المحسوبة (3.429) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية البالغة (2.03) وهذا يعني وجود فروقاً معنوية لصالح عينة البحث في هذا المحور .

وبلغ الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث من المدربين في الجدول (6) في محور المتابعة والرقابة (19) وبانحراف معياري (3.092) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (15) بلغت قيمة ت المحسوبة (5.007) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.06) ، ويدل هذا على معنوية الفروق لصالح رأي المدربين في تقويم رؤساء أندية في مجال التخطيط الإداري في النادي الرياضي ، ويرى الباحثون إلى أن تقويم رئيس النادي من قبل أفراد عينة البحث في هذا المجال نابع من صحة قراراته وخبراته المكتسبة من العمل والمتصلة بالعاملين ومنها العلمية والتأهيلية والخبرات الخاصة التي يمتلكها أهله لأن يبقى على اتصال مع أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين ومراقبة ومتابعة أعمالهم واحتياجاتهم " فالرقابة تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط

(1) زكي محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية ، مطبعة ذات السلاسل ، الكويت ، 1989، ص118.

(2) محمود داوود الربيعي، مصدر سبق ذكره، ص85

الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تطبق على كل شي - الأشياء ، والناس ، والأفعال" (1)

كما إن العبرة ليست بتحقيق الأهداف فحسب بل من قياس مدى كفاءة تحقيق هذه الأهداف وإن " القائد الفعال الذي يقوم بتطوير العاملين معه والاعتراف بمجهوداتهم إذا أراد لهؤلاء الأفراد أن يتقدموا بمرور الزمن إشراكهم بالعمل ومتابعتهم بصورة مستمرة تكفل قياس أداءه المتعلق بدائرة نشاطه ، وعليه نجد أن القرارات يمكن ارتكازها على حقائق موضوعية وليست على تخمينات شخصية " . (2)

كما يبين الجدول (5) إن في محور العلاقات الإنسانية بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية (17.400) والانحراف المعياري (3.883) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (15) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت (قيمة ت) المحسوبة (3.090) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية البالغة (2.03) وهذا يعني وجود فروقاً معنوية لصالح عينة البحث من الإداريين في هذا المحور .

وبلغ الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث من المدربين في الجدول (6) في محور العلاقات الإنسانية (18.200) وانحراف معياري (4.647) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (15) بلغت قيمة ت المحسوبة (2.667) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.06) ، ويدل هذا على معنوية الفروق لصالح رأي المدربين في تقويم رؤساء أندية في مجال التخطيط الإداري في النادي الرياضي ، ومن ملاحظة نتائج محور العلاقات الاجتماعية وما أظهرته النتائج لصالح عينة البحث من الإداريين والمدربين ، يعزو الباحثون السبب إن على رئيس النادي أن يراعي توثيق الأواصر للعلاقات كممارسة وكأسلوب في العمل اليومي ، مع بذل جهود لمحاولة فهم مشكلات المدربين واللاعبين الاجتماعية وما يحيط بها ومسبباتها والعمل على حلها ، ومعالجة ما تحدثه من آثار سلبية في تحقيق النتائج ، لأن " الروح المعنوية هي الأساس الوجداني الذي يساعد على زيادة الإنتاج وجودته دون أن تعثره المزيد من الإجهاد والتعب ويهيئ الأفراد للإقبال بحماس على مشاطرة أقرانه في ألوان نشاطهم ولهذا الأساس الوجداني ينسجم مع الشعور بالرضا عن العمل وحسن التنظيم. " (3) ، فالإنسان اجتماعي بطبيعته ويجب أن يختلط بغيره من الأفراد ويقوم معهم بالعلاقات ويوليها اهتمامه ويستجيب لرغباتهم ويتفاعل معهم ويتأثر بها ، ويمكن القول بأن أسلوب رئيس النادي القيادي والذي يقاس به جو العمل ، من خلال توفير مناخ نفسي وتنظيمي ، والذي يشجع على بذل الجهود الكبيرة أثناء التدريب والبطولات ويقلل من التعب ويدفع للمزيد من الجهد لتحسين النتائج حتى

(1) شكرية خليل ملوخية . الإدارة في المجال الرياضي ، القاهرة ، دار المعارف بمصر ، 2001 ، ص 19 .

(2) Backer , Morton and Jacobsen Personnel Management. Lyle E, OP, Cit 1983, P.396.

(3) عصام بدوي ، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، القاهرة ، دار الثقافة العربية ، 1986 ، ص 11

ينجح النادي في تحقيق رسالته لا بد من وجود علاقات يسودها التفاعل والاتصال المتبادل، إذ " يعد جو العمل ومحيطه من الأسباب الرئيسة المهمة في إحداث العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية والتي يقصد لها التفاعل بين محيط العمل وفي أثناءه ، فمحيط العمل ينظر إليه على أنه مجموعة من العوامل التي تؤثر جميعها على الجو النفسي في المؤسسة وعلى الصحة الفسيولوجية للعاملين " .<sup>(1)</sup>

كما يبين الجدول (5) إن في محور التوجيه والإشراف بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية (14.080) والانحراف المعياري (2.580) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (12) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت (قيمة ت) المحسوبة (4.030) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية البالغة (2.03) وهذا يعني وجود فروقاً معنوية لصالح عينة البحث في هذا المحور .

وبلغ الوسط الحسابي لإجابة عينة البحث من المدربين في الجدول (6) في محور التوجيه والإشراف (14.666) وبانحراف معياري (2.794) وعند اختبار الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (12) بلغت قيمة ت المحسوبة (3.696) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.06) ، ويدل هذا على معنوية الفروق لصالح رأي المدربين في تقويم رؤساء أنديةهم في مجال التوجيه والإشراف في النادي الرياضي ويرى الباحثون من النتائج أعلاه في محور التوجيه والإشراف إن أي عمل يقوم به المعنيون في مؤسساتهم لابد من يكون هناك موجة ومرشد يطور من إمكانياتهم ويؤهلهم لتطوير عملهم وبذلك الصعوبات ويعزز الايجابيات، فالإشراف هو عملية متابعة وتنفيذ للسياسة التي سبق وضعها وتقويم مراحل العمل وتشخيص المعوقات والسلبيات من خلال توجيه ومعاونة القائمين بالعمل وتطويرهم.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الحميد عبدوني، فهم سلوك العامل وحاجات التنظيم والتيسير إلى علم النفس، مجلة العلوم الاجتماعية والنفسية ، العدد الأول، 1994، ص207.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص185

## 2-4 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني :

معنوية الفروق بين آراء الهيئات الإدارية وآراء المدربين في تقويم أداء رؤساء أنديةهم الرياضية .

الجدول (7)

دلالة الفروق بين آراء أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين في مقياس تقويم أداء رؤساء أنديةهم الرياضية

المحور	الهيئات الإدارية		المدربون		قيمة ت المحتسبة	الدلالة الإحصائية
	س-	ع + -	س-	ع + -		
التخطيط الإداري	13.400	2.345	14.066	3.104	0.718	غير معنوي
القيادة الإدارية	21.360	4.653	22.800	4.279	0.997	غير معنوي
التنظيم الإداري	17.960	4.353	17.533	2.799	0.377	غير معنوي
المتابعة والرقابة	17.800	4.082	19	3.093	1.051	غير معنوي
العلاقات الإنسانية	17.400	3.883	18.200	4.647	0.560	غير معنوي
التوجيه والإشراف	14.080	2.580	14.666	2.794	0.661	غير معنوي

قيمة (ت) الجدولية تساوي (2.01) عند درجة حرية (58) ومستوى دلالة (0.05)

من ملاحظة نتائج الجدول أعلاه يتبين قيم (ت) المحتسبة للمحاور كالاتي :

( 0.781 - 0.997 - 0.377 - 1.051 - 0.560 - 0.661 ) وهي جميعها أقل من قيمة (ت)

الجدولية البالغة (2.01) إذ لم تظهر أي فروق معنوية بين آراء أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين (عينة البحث) في تقويم أداء رؤساء أنديةهم الرياضية ويعزو الباحثون ذلك إلى إن الأفراد من أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين تكون طريقة اتصالهم برئيس النادي متشابهة ويتلقون التعليمات والتوجيهات منه عن قرب فاعلم رؤساء الأندية الرياضية متواجدين مع أعضاء الهيئات في مبنى النادي أو في المراكز الشبابية والترفيه وطريقة اتصالهم تكون مباشرة وعلى احتكاك تام وعلى دراية بكل خطته وقراراته وهذا الشيء نفسه مع مدرب النادي كون اغلب رؤساء الأندية ينزلون إلى الملعب خلال الوحدات التدريبية مع المدربين ويتواجدون معهم خلال فترة المنافسات لذلك يكون المدرب على اطلاع بشخصية رئيس النادي وهذا ما جعل الفروقات بين رأي أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين هي فروقات غير معنوية

### 3-4 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الهدف الثالث :-

معرفة الترتيب النسبي لمحاور تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين

#### الجدول (8)

الترتيب النسبي لمحاور تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية من  
وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين

ت	الإداريون			المدرّبون		
	المحاور	النسبة المئوية	الترتيب	المحاور	النسبة المئوية	الترتيب
1	القيادة الإدارية	20.941%	الأول	القيادة الإدارية	21.455%	الأول
2	التنظيم الإداري	17.607%	الثاني	التنظيم الإداري	17.879%	الثاني
3	المتابعة والرقابة	17.450%	الثالث	المتابعة والرقابة	17.126%	الثالث
4	العلاقات الإنسانية	17.058%	الرابع	العلاقات الإنسانية	16.499%	الرابع
5	التوجيه والإشراف	13.803%	الخامس	التوجيه والإشراف	13.801%	الخامس
6	التخطيط الإداري	13.137%	السادس	التخطيط الإداري	13.237%	السادس

من خلال ملاحظة الجدول (8) يتضح الاتفاق في الترتيب النسبي وفقاً للنسب المئوية\* لمحاور تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرّبين ويتبين حصول محور القيادة الإدارية الترتيب الأول من وجهة نظر عينة البحث ، لهذا يجد الباحثون اشتراك أعضاء الهيئة الإدارية والمدرّبين في محور قيادة النادي بالتعاون مع رئيس النادي لأن رؤساء النوادي يعدون الركن الأساسي في العملية الإدارية فهم يقودون العمليات التربوية والتعليمية في النادي ويشتركون بهذه المهام البالغة الأهمية. لذلك فان " القيادة الإدارية الفاعلة في المنظمات تعني أن المنتسبين يشاركون في المسؤولية للنهوض بالأعباء القيادية المختلفة ، أما القائد الإداري المختار فإنه يكشف عن درجات متميزة من الحس والوعي باحتياجات الجماعة الوظيفية وبكيفية إرضائها".<sup>(1)</sup>

\* تم إيجاد النسبة المئوية للمحور من خلال القانون الآتي :

مج درجة كل محور

$100 \times$

مج الدرجات الكلية للمحاور

(1) قيس النوري، مصدر سبق ذكره، ص 307

وحصل محور التنظيم الإداري على الترتيب الثاني إذ يجب أن يكون العمل منظماً ومتقناً عليه من قبل الجميع، كون عملية التنظيم هي خلق حالة التوازن في إدارة النادي الرياضي وتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، كما تحدد فيه الأعمال المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء النادي وتجميعها وتوجيهها نحو الهدف المطلوب .

لذا فالتنظيم الناجح مهما اختلفت مفاهيمه وتنوعت طرقه فهو يعتمد على توزيع المهمات على الأفراد من حيث كمية ونوعية العمل والمهام التي يؤديها ومقدار نجاحها . (1)

وحصل محور المتابعة والرقابة على المرتبة الثالثة ويرى الباحثون أن رئيس النادي يمتلك الإمكانيات والقدرة على تقدير وإصدار أحكام على أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين واللاعبين وبقية العاملين في النادي حول كيفية أدائهم لعملهم ومتابعتهم بدقة بقصد التحسين أو التعديل في البرامج بشكل مستمر ودوري، باستخدام السجلات التقويمية والتي تصف مقدار التقدم في مناحي الأنشطة في النادي بأن يقوموا بعملية التقويم الذاتي وعده من ضمن الوسائل التي تؤدي إلى تطوير العمل في النادي ، " كما إن رئيس النادي لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكماً في القوى المنشطة له أو العوامل الأخرى المرتبطة به فالميزانية مثلاً تفقد معيها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق . " (2)

وجاء محور العلاقات الاجتماعية بالترتيب الرابع لأن ابتعاد رئيس النادي وعدم احتكاكه مع الهيئات الإدارية والمدربين بصورة مستمرة وانشغاله ببعض الأمور الأخرى خصوصاً أن بعض رؤساء الأندية من الذين تم انتخابهم بهذا المنصب وهم يعملون في وظائف أخرى أما معلمين أو مدرسين أو في بعض الوظائف الأخرى التي قد تجعله بعيد بعض الشيء عن المحيط الاجتماعي الرياضي.

وحصل محور التوجيه والإشراف على المرتبة الخامسة ، إذ أن عملية التوجيه والإشراف بحد ذاتها هي تتعلق بأداء الفرق الرياضية وكيفية إعدادها ومدى التقدم وتشخيص النواقص وعليه فأن أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين أدري بما يكتنف رئيس النادي في هذا المحور ولكونهم أقرب منه للفرق الرياضية .

وحصل محور التخطيط الإداري على المرتبة السادسة ويرى الباحثون أسباب ذلك متأتية من حاجة الجهات الفنية من أدارين ومدربين إلى وجود خطط واضحة الأهداف ومستوعبة لظروف الواقع الذي تمر به أنديةنا الرياضية ، كما إن عملية تنفيذ برامج وخطط الأندية الرياضية تحتاج إلى بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة لكي تكون خططا ناجحة فضلاً عن قلة الموارد المادية الممنوحة للعاملين في المجال الرياضي.

(1) عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر ، 1999، ص108

(2) وليد احمد سعد ، الإدارة التعليمية ، ط1، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2005، ص56

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات :-

- 1- امتلاك رؤساء الأندية الرياضية للمهارات الإدارية متمثلة (التخطيط، القيادة،تنظيم العمل،المتابعة والرقابة ،العلاقات الإنسانية، والتوجيه والإشراف)من وجهة نظر الإداريين والمدربين.
- 2- تطابقت وجهات نظر الهيئات الإدارية والمدربين في تقييمهم لمستوى أداء رؤساء أنديةهم الرياضية .
- 3- امتلاك رؤساء الأندية الرياضية للكفايات الإدارية أهلتهم للحصول على تقييم إيجابي من وجهة نظر الإداريين والمدربين .
- 4- الاتفاق في الترتيب النسبي وفقاً للنسب المئوية لمحاور تقييم أداء رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين.

2-5 التوصيات :-

- 1- اعتماد الاستمارة التي صممها الباحثون لتقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية العراقية ، من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين .
- 2- إجراء تقويم دوري لقياس كفاءة أداء رؤساء الأندية الرياضية العراقية .
- 3- ضرورة إشراك رؤساء الأندية الرياضية في دورات تأهيلية تطويرية لزيادة كفاءة عملهم الإداري.
- 4- عقد الندوات واللقاءات الدورية بين رئيس النادي وأعضاء الهيئات الإدارية والمدربين لبحث حاجاتهم ومشاكلهم ومحاولة تذليلها .
- 5- إجراء دراسات مشابهة لمقارنة تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين بين بعض الأندية المتخصصة بالألعاب الفردية والألعاب الفرقية.

## المصادر

- 1- إبراهيم بدر شهاب: معجم المصطلحات الإدارية (الإدارة العامة)، ط1، بيروت، دار البشير، 1998.
- 2- أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1996.
- 3- أمينة احمد حسن، عصمت مطاوع: الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، 1980،
- 4- تيمور جياي عبد آل: تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظتي أربيل ودهوك من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين
- 5- جمل تركي، السيد ياسين: أسس البحث الاجتماعي، مصر، القاهرة، دار الفكر، 1962.
- 6- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999
- 7- راشد حمدون ذنون: تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين في بطولة الدرجة الأولى والنخبة لكرة القدم عام 2000-2001، بحث منشور مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العدد، 2001.
- 8- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989
- 9- سالم رشيد. واقع الأندية الرياضية في القطر العراقي والسبل الكفيلة لتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 1984.
- 10- سرمد غانم صالح: مشكلات تقويم أداء الأفراد (دراسة نظرية مع نموذج مقترح)، العدد (40)، مجلة جامعة بغداد، 1993
- 11- سلطان نايف أبو تايه: فاعلية الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية للنوادي الرياضية في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، مجلة تنمية الراافدين، المجلد السابع، العدد 46، 1995.
- 12- سمير عبد الحميد علي، رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، 2002.
- 13- السيد حسن معوض وحسن سيد شلتوت: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، مصر، دار المعارف، 1982.
- 14- شكرية خليل ملوخية. الإدارة في المجال الرياضي، القاهرة، دار المعارف بمصر، 2001.
- 15- شوقي ناجي. سلوكيات الإنسان - انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، دار الحكمة، 1993.
- 16- عباس السامرائي، محمود السامرائي: كفايات تدريسية في طرائق تدريس التربية الرياضية، مطبعة دار الحكمة، بغداد، 1991،
- 17- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999
- 18- عبد الحميد شرف: التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
- 19- عبد الحميد عبدوني، فهم سلوك العامل وحاجات التنظيم والتيسير إلى علم النفس، مجلة العلوم الاجتماعية والنفسية، العدد الأول، 1994.
- 20- عصام بدوي، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1986
- 21- عقيل الكاتب وآخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية، بغداد، دار الكتب، 1986
- 22- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، الأردن عمان، 2004.
- 23- فاضل الصغار: إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، ط1، سوري، دمشق، 2002،
- 24- قيس أنوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ودار الكندي، أربد، الأردن، 1999.
- 25- محمد صبحي حسانين: التقويم والقياس في التربية البدنية، ج2، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1987.
- 26- محمود داود الربيعي: التنظيم الإداري في العمل الرياضي، النجف الاشرف، دار الضياء للطباعة، 2008.
- 27- مروان عبد المجيد، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000

- 28- مروان عبد المجيد :الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ،عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 29- مساعد الهارون : الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ،1985.
- 30- مفتي إبراهيم حمادة:التدريب الرياضي الحديث، تخطيط وتطبيق وقيادة،القاهرة،دار الفكر العربي ،1998.
- 31- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح . إدارة الموارد البشرية،جامعة بغداد،2000
- 32- نضال البزم :فن الإدارة الناجحة ،ط1،الأردن،عمان ،2007
- 33- وجيه محبوب:البحث العلمي ومناهجه،بغداد،جامعة بغداد،دار الكتب للطباعة والنشر ، 2002.
- 34- الوقائع العراقية (المجموعة الشهرية). قانون الأندية الرياضية،العدد (3073)بغداد،دار الحرية للطباعة،1986
- 35- الوقائع العراقية : قانون اللجنة الأولمبية العراقية ، العدد (3086)، 1986 .
- 36- وليد احمد سعد ،الإدارة التعليمية ،ط1،عمان ،مكتبة المجتمع العربي للنشر،2005.

– Able – Robert ,L : Essentially of Educational Measure nets. Engle wood chief  
N.J,Prentce Hall , 1972,.

–Backer , Morton and Jacobsen Personnel Management. Lyle E, OP, Cit  
1983.

– Niles, Mary, the essence of management new York , Harper ,1988

ملحق (1)

الأستاذ الفاضل ..... المحترم .

م/(استمارة استبيان)

تحية طيبة :

في النية إجراء البحث الموسوم (تقييم أداء رؤساء أندية المنطقة الجنوبية في العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدرسين) ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص يرجى الإطلاع على المحاور والفقرات المقترحة وإبداء رأيكم فيها مع إضافة ما ترونه مناسباً، شاكرين تعاونكم لخدمة الحركة العلمية. مع التقدير.

محاور المقياس المقترحة

ت	المحور المقترح	يصلح	لا يصلح	المحور المقترح
1	التخطيط الإداري			
2	القيادة الإدارية			
3	التنظيم الإداري			
4	المتابعة والرقابة			
5	العلاقات الإنسانية			
6	التوجيه والإشراف			

المحاور المقترحة مع الفقرات الخاصة بها

ت	محور التخطيط الإداري	تصلح	لا تصلح	البديل المقترح
1	يقوم رئيس النادي بواجباته وفق تخطيط مسبق.			
2	يتسم عمل رئيس النادي بالوضوح والموضوعية.			
3	هناك أهداف واضحة يعمل على تحقيقها.			
4	يقوم بدراسة وتحليل الأعمال المطلوب تنفيذها.			
5	يضع خطط بديلة للخطط الرئيسية في العمل.			
6	يدير الاجتماعات وفق برنامج متسلسل ومحدد.			
ت	محور القيادة الإدارية			
1	يتميز بقوة التأثير في كوادر النادي.			
2	يتميز بالصبر والقوة على مواجهة التحديات.			
3	يتميز عمله بأسلوب القيادة الجماعية.			
4	يعمل على رفع الروح المعنوية بشك مستمر لكوادر النادي			
5	يمتلك الحافز والإيمان بالعمل الذي يرأسه.			
6	لا يتردد باتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية.			

ت	محور التنظيم الإداري		
1	يؤكد على أهمية الاختصاص في العمل الإداري.		
2	يحترم تسلسل المسؤولية في إدارة الأعمال.		
3	يعمل على تنسيق الأعمال المختلفة فيما بينها.		
4	يستفيد من الوظائف الإدارية حسب الحاجة إليها.		
5	يؤكد على العمل وفق الهيكل الإداري المحدد.		
ت	محور المتابعة والرقابة		
1	يتابع باستمرار تدريبات فرق النادي المختلفة.		
2	من خلال المتابعة يشخص المعوقات ويعمل على حلها.		
3	يطلع إدارة النادي على ملاحظات متابعاته.		
4	يتابع الأبنية والمستلزمات الرياضية للنادي.		
5	يتابع سجلات النادي الإدارية والمالية وغيرها.		

ت	محور العلاقات الإنسانية	يصلح	لا يصلح	المقترحات
1	يرتبط بعلاقات اجتماعية طيبة مع الإدارة.			
2	يلتقي بجمهور النادي باستمرار وعلاقته جيدة بهم.			
3	يحضر المناسبات الاجتماعية لكوادر النادي المختلفة.			
4	يعمل على خلق أجواء إنسانية جيدة للنادي.			
5	يتابع الإدارة واللاعبين في مشاكلهم الخاصة.			
ت	محور التوجيه والإشراف			
1	يشرف باستمرار على تنفيذ خطط النادي المقررة.			
2	مستمر في عملية التوجيه كلما كان ذلك ممكناً.			
3	لديه القدرة على تقديم التوجيهات الضرورية.			
4	يمتلك الخبرة العلمية التي تساعد على التوجيه.			

الملحق (2)

يمثل أسماء الخبراء والمختصين الذين تم عرض عليهم فقرات مقياس تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر الهيئات الإدارية والمدربين.

ت	اللقب العلمي	الاسم	الكلية / الجامعة
1-	أ.د.	محمود داوود الربيعي	جامعة بابل-كلية التربية الرياضية
2-	أ.د.	عبد الله حسين اللامي	جامعة القادسية-كلية التربية الرياضية
3-	أ.د.	محسن علي موسى	جامعة ذي قار-كلية التربية الرياضية
4-	أ.د.	عبد الجبار سعيد	جامعة القادسية-كلية التربية الرياضية
5-	أ.د.	عامر سعيد الخاقاني	جامعة بابل-كلية التربية الرياضية
6-	أ.د.	ياسين علوان	جامعة بابل-كلية التربية الرياضية
7-	أ.م.د.	كاظم عبد الجليل	جامعة البصرة-كلية التربية الرياضية
8-	أ.م.د.	عبد الحليم جبر نزال	جامعة البصرة-كلية التربية الرياضية
9-	أ.م.د.	قصي فوزي خلف	جامعة البصرة-كلية التربية الرياضية
10	أ.م.د.	سلمان عكاب سرحان	جامعة ذي قار-كلية التربية الرياضية

الملحق (3)

جامعة ذي قار

كلية التربية الرياضية

م / استبيان

السيد ..... المحترم .

اسم المحافظة..... اسم النادي .....

مدرّب

المنصب / عضو هيئة إدارية

تحية طيبة :

في النية إجراء البحث الموسوم (تقيم أداء رؤساء أندية المنطقة الجنوبية في العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين) ولكونكم من المعنيين بهذا البحث لذا يرجى قراءة الاستبيان بدقة وموضوعية والتأشير بعلامة ( ) /أهم الفقرة التي تتناسب وجهة نظرك وتحت واحدة من نقاط السلم المناسب الموجودة في الاستمارة ( دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً ) مع ملاحظة أن هذا التقييم يستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .

000مع التقدير000

الباحثون

ت	الفقرات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	محور التخطيط الإداري					
1	يقوم رئيس النادي بواجباته وفق تخطيط مسبق.					
2	يتسم عمل رئيس النادي بالوضوح والموضوعية					
3	هناك أهداف واضحة يعمل على تحقيقها					
4	يقوم بدراسة وتحليل الأعمال المطلوب تنفيذها.					
5	يضع خطط بديلة للخطط الرئيسية في العمل.					
6	يدير الاجتماعات وفق برنامج متسلسل ومحدد.					
ت	محور القيادة الإدارية					
1	يتميز بقوة التأثير في كوادرات النادي.					
2	يتميز بالصبر والقوة على مواجهة التحديات.					
3	يتميز عمله بأسلوب القيادة الجماعية.					
4	يعمل على رفع الروح المعنوية بشكل مستمر لكوادر النادي					
5	يمتلك الحافز والإيمان بالعمل الذي يرأسه.					
6	لا يتردد باتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية.					
ت	محور التنظيم الإداري					
1	يؤكد على أهمية الاختصاص في العمل الإداري.					
2	يحترم تسلسل المسؤولية في إدارة الأعمال.					
3	يعمل على تنسيق الأعمال المختلفة فيما بينها.					
4	يستفيد من الوظائف الإدارية حسب الحاجة إليها.					
5	يؤكد على العمل وفق الهيكل الإداري المحدد.					

ت	الفقرات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	محور المتابعة والرقابة					
1	يتابع باستمرار تدريبات فرق النادي المختلفة.					
2	من خلال المتابعة يشخص المعوقات ويعمل على حلها.					
3	يُطلع إدارة النادي على ملاحظات متابعاته.					
4	يتابع الأبنية والمستلزمات الرياضية للنادي.					
5	يتابع سجلات النادي الإدارية والمالية وغيرها.					
ت	محور العلاقات الإنسانية					
1	يرتبط بعلاقات اجتماعية طيبة مع الإدارة.					
2	يلتقي بجمهور النادي باستمرار وعلاقته جيدة بهم.					
3	يحضر المناسبات الاجتماعية لكوادر النادي المختلفة.					
4	يعمل على خلق أجواء إنسانية جيدة للنادي.					
5	يتابع الإدارة واللاعبين في مشاكلهم الخاصة.					
ت	محور التوجيه والإشراف					
1	يشرف باستمرار على تنفيذ خطط النادي المقررة.					
2	مستمر في عملية التوجيه كلما كان ذلك ممكناً					
3	لديه القدرة على تقديم التوجيهات الضرورية.					
4	يمتلك الخبرة العلمية التي تساعد على التوجيه.					