

المهارات القيادية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى رؤساء الاندية والاتحادات

1998

الرياضية في محافظة اربيل

ا. م. د. عوزير سعدي اسماعيل

جامعة صلاح الدين-اربيل

ozher.ismahil@su.edu.krd

ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على اهم المهارات القيادية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته مع هدف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (58) رئيس نادي واتحاد رياضي في محافظة اربيل تم اختيار (35) كعينة للدراسة، واستخدم الباحث مقياس الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة، وخلصت هذه الدراسة الى معرفة المهارات القيادية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، و حصول معظم فقرات بعد المهارات (الفنية، الانسانية، الفكرية) على اوساط حسابية مشجعة، واوصى الباحث بأهمية وضوح الرؤية الادارية لضمان تطبيق استراتيجية ناجحة من قبل رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل، والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

The study aims to identify the most important skills of leadership and their relationship to organizational effectiveness of the heads of sports clubs in the Erbil province. The researcher used the descriptive approach due to its suitability with the aims of the study. The society of the study is made of 58 sports clubs heads in Erbil, 35 of them were used as samples for the study. The researcher used the questionnaire scale to be able to obtain the necessary data. The study concluded the knowledge of leadership skills and their relationship to organizational effectiveness. The researcher recommended the significance of the clarity of an administrative vision to guarantee the application of a successful strategy by the heads of sports clubs in Erbil province, and help them to make the right decisions.

1- المقدمة

لما تضمن مفهوم القيادة حالة التأثير الضمنية والصريحة على الآخرين، كان لا بد أن تكون من العناصر الحاسمة في تحقيق نجاح أو فشل الأعمال، ولقد أشار (عبوي، 2010، ص13) "الى أن القيادة تلعب دورا هاما ورئيسا في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة



في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة.

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا بوجود إدارة واعية، تمتلك مهارات قيادية تمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، و الفاعلية التنظيمية لها أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيم وهي ترتبط بمهارة وقدرة رئيس المؤسسة على تحقيق اهداف المؤسسة.

والقيادة نالت اهتماما كبيرا من قبل علماء الادارة، و هناك من اعتبر القيادة بمثابة المحرك الأساس و الاداة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسات سواء أكانت تربية أم عسكرية أم اقتصادية أم سياسية أم رياضية. و ذلك لدورها في جعل إداء الجماعة أكثر فاعلية، و مساهمتها في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق هدف معين و دفع حركة النهوض و البناء الى الأمام، كما أن لها دوراً في تماسك الجماعة و تنظيم سلوكها و بناء مستقبلها.

ان علم الادارة الحديثة يبدي اهتمام كبيرا لا قدرات المطلوبة للرجل القيادي وبمفاهيم العمل الجماعي ودور القيادة واثارها في رفع مستويات الانتاج والنوعية الجيدة، لقد ظهرت في الازمنة الاخيرة نظريات واساليب ادارتها ومن الصفات والقدرات القيادية المطلوبة توفرها في الشخصية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الادارة ومنها الرؤية الواضحة للهدف، القدرة على نقل صورة الهدف، اي نقل الافكار والتصورات للناس، والقدرة على ايجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف، ومن المهارات المطلوبة في ذلك القائد هي المبادرة والابتكار والمثابرة والطموح، التفاعل الاجتماعي، التكامل في الشخصية، والتخطيط الجيد والتنظيم، التقبل المتبادل بين القائد والجماعة، التوافق النفسي والاجتماعي، والاهتمام بالاعلام (البياع، 2008، ص18) والاندية والاتحادات الرياضية شأنها شأن أي مؤسسة يديرها رؤساء يتواصلون مع اعضاء الهيئات الادارية، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل وتفاهم وتعاون بين الرئيس ومروسيه على تحقيق الاهداف.

المهارات القيادية مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشاعر، 2016، 46). ويمكن للباحث تعريفها إجرائيا بأنها المهارات التي يتصف بها القائد والتي تنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين والتي بشأنها أن تؤثر في طبيعة ومستوى أدائهم وإنجازهم في المنظمة.



وتكمن اهمية البحث في ان القيادة الادارية تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات الادارية. وان الفاعلية التنظيمية للنادي والاتحاد الرياضي، ونجاحهما في تحقيق أهدافهما يرتبط ارتباطاً مباشراً بتوافر مهارات قيادية في رئيس النادي او الاتحاد تمكنه من القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة ، وتحفيز زملائه في الهيئة الادارية على العمل في ظل هذه الرؤية وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف المتفق عليه .

مشكلة الدراسة

تعتبر القيادة من أهم الأدوات لحل الجوانب و المشاكل الإدارية ، وهي مجموع الفعاليات التي تؤثر في العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري . و القيادة مفتاح الادارة ، وروح العمل التنظيمي في المؤسسات والمنظمات ، وفي بورتها تتصهر كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات ، والقيادة تعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات . من هنا فان نجاح الاندية والاتحادات الرياضية في تحقيق أهدافهما يرتبط ارتباطاً مباشراً بتوافر القيادة الصالحة و قدرتها على أتمام الواجبات والمهام و تطويرها سعياً لبلوغ أهدافها بسهولة و مقدرة عالية.

وبالنتيجة فان ضياع الجهود انعكاس طبيعي لعدم وجود قيادات ادارية كفوءة في الاندية والاتحادات. وجاءت تساؤلات الباحث كالآتي ، وهي هل ان رئيس النادي او الاتحاد يمتلك القدرة على قيادة النادي بموضوعية؟ وهل انه يستخدم سلطاته بدكتاتورية اتجاه النادي اوالاتحاد واعضائه؟ ومدى المرونة المتوفرة لديه في التعامل مع النادي؟

اهداف الدراسة

- 1- التعرف على المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل.
- 2- تحديد المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل في المجالات الاتية: (الفنية، الانسانية، الفكرية) .
- 3- التعرف على الفاعلية التنظيمية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل.
- 4- التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية والفاعلية التنظيمية لرؤساء الاندية والاتحادات في محافظة اربيل.



2- إجراءات الدراسة**2-1 منهج الدراسة**

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملاءمته لتحقيق هدف البحث. وان الدراسات المسحية تتضمن جمع البيانات لعدد كبير من الحالات بقصد تشخيص اوضاعها، او جوانب معينة من تلك الاوضاع دون اقتصار على حالة واحدة. تفيد نتائج هذه الدراسات عادة في حل الكثير من المشكلات بما تقدمها من معلومات تشخيصية عن الموضوعات المتصلة بتلك المشكلات.

2-2 مجتمع وعينة الدراسة

"مجتمع البحث هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمكنه من تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته" (عبد الحميد، 2000، 130)، والعينة هي عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على العموم دقيقة وتحيب على معظم أسئلة الموضوع، ولقد تمثل مجتمع البحث من رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مركز محافظة اربيل لموسم (2020-2021) وقد بلغ عددهم (58) رئيس نادي واتحاد رياضي، وتم اختيار عينة البحث عشوائيا وبلغ عددها (39) رئيس نادي واتحاد رياضي، وهي تشكل (67.24%) من مجتمع البحث.

2-3 ادوات جمع البيانات

بعد اجراء مسح للمراجع العلمية والبحوث العلمية المتعلقة بموضوع البحث. وبالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة كدراسة (محمد عبد اشتيوي (2017)، واجراء المقابلة الشخصية مع عدد من رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مركز محافظة اربيل، توصل الباحث الى تصميم مقياس كاداة جمع المعلومات اللازمة بما يتلائم مع أهداف البحث، و استخدام الباحث ميزان تقدير خماسي يتكون من (موافق بشدة، موافق، موافق الى حدما، غير موافق، غير موافق بشدة) وفق الاجراءات التالية:

- عرض الابعاد والفقرات على مجموعة من الخبراء في مجال التربية الرياضية البالغ عددهم (7) خبراء وذلك للتعرف على ملائمة الابعاد والفقرات. ملحق رقم (1)
- تمت الموافقة على جميع أبعاد الاستبيان، وحذفت (3) فقرات من مقياس المهارات القيادية، وفقرتان من مقياس الفاعلية التنظيمية.
- بلغت عبارات مقياس المهارات القيادية (22) فقرة، بينما استقرت مقياس الفاعلية التنظيمية على (25) فقرة في صورتيهما النهائية، ملحق رقم (2)



2-4 الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية للبحث على رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مركز محافظة اربيل وبلغ عددهم (15) ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية بهدف التعرف على المعاملات العلمية للمقياس المستخدمة في الدراسة.

2-5 صدق الاداة:

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة ومجموع الكلي للبعد وبين مجموع كل بعد والمجموع الكلي للمقياس، إن معامل الارتباط بين كل فقرة ومجموع الكلي للابعاد تراوحت ما بين (0.459 - 0.848)، وإن معامل الارتباط وبين مجموع كل بعد والمجموع الكلي للمقياس تراوحت ما بين (0.473 - 0.873)، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان. ملحق رقم (3)

2-6 ثبات الاداة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لقياس الثبات إن قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من ابعاد المقياس حيث تراوحت بين (0.894-0.911) كذلك كانت قيمة معامل الفا كرونباخ لاستبيان ككل (0.914) وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل الابعاد حيث تراوحت بين (0.917-0.935) لكل بعد من ابعاد المقياس وبلغت قيمة الصدق لجميع فقرات المقياس (0.976) ملحق رقم (4).

2-7 وصف مقياس بصورته النهائية

استقر مقياس المهارات القيادية بصيغته النهائية على (22) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد (الفنية، الانسانية، الفكرية) وبواقع (8 ، 7 ، 7) فقرة لكل بعد، بينما استقر مقياس الفاعلية التنظيمية بصيغة النهائية على (25) فقرة ، أما بدائل الاجابة فكانت، (اتفق تماما، اتفق، اتفق نوعا ما، لا اتفق، لا اتفق تماما) وهي تحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1).

2-8 التطبيق النهائي للمقياسين

طبق المقياسين على عينة التطبيق البالغة (39) رئيس ناد واتحاد ، بعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الاجابة على المقياسين مع الإفادة من ملاحظات التطبيق الاستطلاعي الاولي لهما. وامتدت مدة التطبيق النهائي للمقياسين للمدة من 2021/4/12 الى 2021/4/30، وقد حصل الباحث على (35) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.



2-9 المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الانسانية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل (التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي و (ANOVA)، معامل ثبات (الفا- كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان)

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3-1 عرض وتحليل البيانات:

3-2 الهدف الاول: التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل. حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (1) نتاج اختبار للفروق بين اجابات افراد عينه الدراسه تبعا لمتغير (المؤهل العلمي)

المقياس	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	المؤهل العلمي	دون بكالوريوس	3.7071	.12471	3.328	.049
	المجموع	بكالوريوس	3.8550	.29793		
		فوق بكالوريوس	4.0818	.26387		
			3.8494	.27819		
الفاعلية التنظيمية	المؤهل العلمي	دون بكالوريوس	3.6756	.17601	1.740	.192
	المجموع	بكالوريوس	3.7695	.41874		
		فوق بكالوريوس	4.0640	.46355		
			3.7874	.38791		

*دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نتضح من خلال نتائج جدول رقم (1) انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات النظر عينة البحث حول مقياس المهارات القيادية وتعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة (0.049) وهو اصغر من مستوى (0.05) مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر. اما بنسبة لمقياس الفاعلية التنظيمية هناك فروق غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.192).

جدول رقم (2) نتاج اختبار للفروق بين اجابات افراد عينه الدراسه تبعا لمتغير

(الخبرة)

المقياس	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	دون 10	3	4.2576	.21481	4.216	.024
	ما بين 10-15 سنة	22	3.8058	.22054		
	فوق 15 سنة	10	3.8227	.32809		
	المجموع	35	3.8494	.27819		
الفاعلية التنظيمية	دون 10	3	4.37	.333	5.420	.009
	ما بين 10-15 سنة	22	3.68	.311		
	فوق 15 سنة	10	3.84	.416		
	المجموع	35	3.78	.387		

*داله احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تتضح من خلال نتائج جدول رقم (2) انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات النظر عينة البحث حول مقياس المهارات القيادية والفاعلية التنظيمية وتعزى لمتغير الخبرة حيث كان مستوى الدلالة (0.049) بنسبة للمهارات القيادية و بنسبة (0.009) للفاعلية التنظيمية وهي اصغر من مستوى (0.05).

جدول رقم (3) نتاج اختبار للفروق بين اجابات افراد عينه الدراسه تبعا لمتغير

(العمر)

المقياس	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	اقل من 25 سنة	4	4.1364	.32355	6.737	.004
	ما بين 25-35 سنة	11	3.9669	.28683		
	اكبر من 35 سنة	20	3.7273	.19397		
	المجموع	35	3.8494	.27819		
الفاعلية التنظيمية	اقل من 25 سنة	4	4.06	.57550	4.369	.021
	ما بين 25-35 سنة	11	3.96	.44053		
	اكبر من 35 سنة	20	3.63	.23891		
	المجموع	35	3.78	.38791		

*داله احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تتضح من خلال نتائج جدول رقم (3) انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات النظر عينة البحث حول مقياس المهارات القيادية والفاعلية التنظيمية وتعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة (0.004) بنسبة للمهارات القيادية و(0.021) بنسبة للفاعلية التنظيمية وهي اصغر من مستوى (0.05).

2-3 الهدف الثاني : تحديد مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل في المجالات الاتية: (الفنية، الانسانية، الفكرية).

1-2-3 المحور الاول / التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل.

2-2-3 تحديد مستوى المهارة القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل في المجالات (الفنية، الانسانية، الفكرية).

جدول رقم (4) يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمهارات الفنية لرؤساء الاندية الرياضية في مركز مدينة اربيل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرارات المعايير										الدرجة
			غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
2	.932	4.1 1	13	0	11.43	4	2.86	1	48.57	17	37.14	13	1
8	.785	3.8 3	8	0	0.00	0	40.00	14	37.14	13	22.86	8	2
7	.796	3.8 9	9	0	0.00	0	37.14	13	37.14	13	25.71	9	3
6	.725	3.9 4	7	0	2.86	1	20.00	7	57.14	20	20.00	7	4
3	.639	4.0 6	8	0	0.00	0	17.14	6	60.00	21	22.86	8	5
4	.725	4.0 6	9	0	2.86	1	14.29	5	57.14	20	25.71	9	6
1	.568	4.1 7	9	0	0.00	0	8.57	3	65.71	23	25.71	9	7
5	.822	4.0	11	0	2.86	1	22.86	8	42.86	15	31.43	11	8



تتضح من الجدول (4) ان هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث في جميع عبارات محورالمهارات الفنية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل و يحتوى على (8) عبارات، لصالح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة المتوسط الحسابي بين (3.83 - 4.17)، وكانت قيمة الانحراف المعياري بين (0.568- 0.932)، وتشير النتائج الى ان إمتلاك رؤساء الاندية والاتحادات مهارات فنية (قدرة التأثير و سير الاجتماعات التقييمية والقدرة على الحوار والمشورة مع اعضاء هيئاتهم الادارية، كما انهم لديهم القدرة على التنسيق بين العاملين، واداء العمل بشكل جماعي وهذا يؤدي الى تحسين الاداء الاداري للاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل في المستقبل ، إذ يشير (العتيبي،2003) الى ضرورة توفر المعرفة المتخصصة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم اذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم (العتيبي، 2003: 61) .

3-2-1 : المقياس الاول / التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل.

3-2-2 تحديد مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل في المجالات (الفنية، الانسانية، الفكرية).

جدول رق

م (5) يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمهارات الانسانية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرارات المعايير										الرتبة
			غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
1	.932	3.89	0.00	0	2.86	1	40.00	14	22.86	8	34.29	12	1
5	.942	3.63	0.00	0	11.43	4	34.29	12	34.29	12	20.00	7	2
3	.964	3.80	0.00	0	11.43	4	22.86	8	40.00	14	25.71	9	3
6	.655	3.57	0.00	0	2.86	1	42.86	15	48.57	17	5.71	2	4

7	.887	3.4 9	0.00	0	8.57	3	51.43	18	22.86	8	17.14	6	5
2	.718	3.8 9	0.00	0	0.00	0	31.43	11	48.57	17	20.00	7	6
4	.910	3.7 7	0.00	0	14.29	5	11.43	4	57.14	20	17.14	6	7

يتضح من الجدول (5) ان هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث في جميع عبارات بُعد المهارات الانسانية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل و يحتوى على (7) عبارة، لصالح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة المتوسط الحسابي بين (3.49 - 3.89)، وكانت قيمة الانحراف المعياري بين (0.655- 0.964)، وتشير النتائج الى إمتلاك رؤساء الاندية والاتحادات المهارات الانسانية من حيث (بناء علاقة قوية مع الاخرين، اتباع مبدأ الديمقراطية، وعدم اللجوء الى نهج التهديد والعقوبة، خلق جو المحبة بين الاعضاء...)، ويرجع هذا لاهمية المهارات الانسانية كون ان اداري الاندية والاتحادات الرياضية لهم القدرة على تحمل المسؤولية للقيام بالمهام الادارية وتوزيع مهامهم الادارية بالشكل الصحيح وحسب تخصص كل واحد منهم وكذلك لهم القدرة على التواصل مع من يعمل معهم وبالتالي الوصول الى الاهداف المطلوبة.و لكي ينجح القائد في عمله يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد والمعنيين الذين يعملون معه، ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع لذا تتبثق عن المهارات الإنسانية ، مهارات فرعية كالاتصال وبناء فريق عمل وتحفيز العاملين (السليمي ، 1999 ، 31) جدول رقم (6) يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمهارات الفكرية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرارات المعايير										الوزن النسبي
			غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
4	.797	3.8 0	0.00	0	5.71	2	25.71	9	51.43	18	17.14	6	1
3	.785	3.8 3	0.00	0	8.57	3	14.29	5	62.86	22	14.29	5	2
2	.702	3.9 1	0.00	0	2.86	1	20.00	7	60.00	21	17.14	6	3
6	1.06	3.7	5.71	2	2.86	1	25.71	9	40.00	14	25.71	9	4

		7											
7	.818	3.5 1	0.00	0	8.57	3	42.86	15	37.14	13	11.43	4	5
5	.886	3.7 4	0.00	0	8.57	3	28.57	10	42.86	15	20.00	7	6
1	.907	4.0 0	0.00	0	8.57	3	14.29	5	45.71	16	31.43	11	7

يتضح من الجدول (6) ان هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث في جميع عبارات بُعد المهارات الفكرية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل و الذي يحتوى على (7) عبارات، لصالح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة المتوسط الحسابي بين (3.51 - 4.00)، وكانت قيمة الانحراف المعياري بين (0.702 - 1.06)، وتشير النتائج الى تمتع قيادات الاندية والاتحادات المهارات الفكرية (تطبيق الاستراتيجية وفق رؤية واضحة، اتخاذ القرارات المحكمة بالتشاور، تحديد المشكلات وايجاد حل مناسب لها)، ويرى الباحث بان افراد عينة الدراسة يؤكدون على ان المهارات القيادية جيدة، حسب وجهات نظرهم كما مبين في الجداول مرقم (4، 5، 6) ويعود ذلك الى ارتفاع وعي افراد العينة واداركهم لاهمية المهارات الفكرية على مستوى الشركة. الفهم العميق والشامل للأمور، لان دور القائد يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وان يكون غنياً بثقافته، إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً متخصصاً في كل العلوم، ولكن عليه أن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها، ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد (كنعان، 2002:270)

2-3 الهدف الثالث: التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل

جدول رقم (7) يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الفاعلية التنظيمية للاندية والاتحادات الرياضية في مدينة اربيل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرارات المعايير										الدرجة
			غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
	.985	4.03	0.00	0	14.29	5	2.86	1	48.57	17	34.29	12	1
	.785	3.83	0.00	0	0.00	0	40.00	14	37.14	13	22.86	8	2
	.802	4.06	0.00	0	0.00	0	28.57	10	37.14	13	34.29	12	3
	.765	3.94	0.00	0	2.86	1	22.86	8	51.43	18	22.86	8	4
	.684	3.94	0.00	0	0.00	0	25.71	9	54.29	19	20.00	7	5



ISSN-e:2710-5016

ISSN :6032-2074 الرقم الدولي

مجلة علوم الرياضة

العدد السابع والعشرون

.767	4.00	0.00	0	2.86	1	20.00	7	51.43	18	25.71	9	6
.601	4.14	0.00	0	0.00	0	11.43	4	62.86	22	25.71	9	7
.840	4.00	0.00	0	2.86	1	25.71	9	40.00	14	31.43	11	8
.973	3.77	0.00	0	5.71	2	42.86	15	20.00	7	31.43	11	9
.968	3.66	0.00	0	11.43	4	34.29	12	31.43	11	22.86	8	10
1.031	3.77	0.00	0	14.29	5	22.86	8	34.29	12	28.57	10	11
.690	3.63	0.00	0	2.86	1	40.00	14	48.57	17	8.57	3	12
.948	3.57	0.00	0	8.57	3	48.57	17	20.00	7	22.86	8	13
.860	3.71	0.00	0	8.57	3	28.57	10	45.71	16	17.14	6	14
.938	3.66	0.00	0	17.14	6	14.29	5	54.29	19	14.29	5	15
.926	3.71	2.86	1	5.71	2	25.71	9	48.57	17	17.14	6	16
.785	3.83	0.00	0	8.57	3	14.29	5	62.86	22	14.29	5	17
.612	3.91	0.00	0	0.00	0	22.86	8	62.86	22	14.29	5	18
1.195	3.43	8.57	3	11.43	4	28.57	10	31.43	11	20.00	7	19
.886	3.46	0.00	0	14.29	5	28.57	10	45.71	16	11.43	4	20
.942	3.63	0.00	0	11.43	4	34.29	12	34.29	12	20.00	7	21
1.023	3.80	0.00	0	14.29	5	20.00	7	37.14	13	28.57	10	22
.690	3.63	0.00	0	2.86	1	40.00	14	48.57	17	8.57	3	23
.917	3.57	0.00	0	8.57	3	45.71	16	25.71	9	20.00	7	24
.728	4.00	0.00	0	2.86	1	17.14	6	57.14	20	22.86	8	25

يتضح من الجدول (7) هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المقياس الذي يختص بتحديد مستوى الفاعلية التنظيمية لدى رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة اربيل و يحتوى على (25) عبارة، لصالح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة المتوسط الحسابي بين (3.43 - 4.14)، وكانت قيمة الانحراف المعياري بين (0.601 - 1.195)، وتشير النتائج الى ان الفاعلية التنظيمية في الاندية والاتحادات الرياضية بمدينة اربيل في مستوى جيد الى حد ما وعلى الجهات المعنية ان يعمل لتطوير الفاعلية التنظيمية اكثر.

اذ يشير (ابو زغيتر ، 2009) الى ان القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة (ابو زغيتر . 49,2009).

2-3 الهدف الثالث: علاقة الارتباط بين المهارات القيادية والفاعلية التنظيمية لرؤساء الاندية والاتحادات في محافظة اربيل.

جدول رقم (8) يبين علاقة الارتباط بين المهارات القيادية والفاعلية التنظيمية لرؤساء الاندية والاتحادات في محافظة اربيل.

المتغير	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	قيمة (F)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المهارات الادارية	62	3.83	0.239	0.891	4.44	0.678	0.039
الفاعلية التنظيمية	62	3.78	0.387				

يتضح من جدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.01) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (0.891) مما يؤكد قوة تجانس هذين المتغيرين، ويشير الى وعي رؤساء الاندية والاتحادات الى اهمية بالاهتمام بالمهارات القيادية من اجل تطوير ورفع مستوى الاندية.

4- الخاتمة:

الاطراف الحسابية لمستوى الاجابات لعينة الدراسة تشير الى ان المهارات القيادية متوافرة بشكل جيد.مستويات المهارات الفكرية، والإنسانية والفنية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية بحاجة إلى تطوير واستهداف حقيقي وبا اعتماد صيغ وأساليب متنوعة للنهوض بها إلى مستوى أفضل. حصول معظم فقرات بعد المهارات الانسانية على اوساط حسابية مشجعة على سعي رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية بمحافظة اربيل الى بناء علاقة متينة مع الاخرين و اعتماد



مبدأ الديمقراطية و عدم اتباع نهج التهديد والعقوبة وادى ذلك مناخ تسوده المحبة والالفة والتعاون . هناك علاقة ارتباط بين المهارات القيادية (الفكرية، الانسانية، المهنية) والفاعلية التنظيمية. ويوصي الباحث : خلق مناخ عمل بعيداً عن اي ضغط لضمان نجاح النادي والاتحاد الرياضي في القيام بواجباته الادارية على أفضل نحو. وضوح الرؤية الادارية لضمان تطبيق استراتيجيات ناجحة من قبل رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية، والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة . اعتماد شروط وأسس يتضمن التعرف فيها على المهارات الإدارية وهو مطلب علمي وإداري عند اختيار رئيس النادي او الاتحاد . إدخال رؤساء الاندية والاتحادات الرياضية بدورات تطويرية في فن الادارة الحديثة.

المصادر:

- 1- أبو زعيتر، منير حسن، (2009)، درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطورها، رسالة ماجستير في اصول التربية/ادارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
- 2- اشتيوي ، محمد عبد (2017). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال - مجلة علمية محكمة.
- 3- البياع، محمد حسن عبدالهادي (2008). القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار واسط للدراسات والنشر والتوزيع. لندن.
- 4- السليمي، علي، (1999)، المهارات القيادية والادارية للمدراء المتقون، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- سيد سليمان، عبدالرحمن (2014) منهاج البحث العلمي، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6- الشاعر، حسين سليم سالم (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 7- عبدالمجيد، مروان، البحث العلمي في التربية الرياضية، الجامعة الهولندية [/http://www.hollanduniversity.org](http://www.hollanduniversity.org)
- 8- عبوي، زيد منير (2010) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.



9- العتيبي، عبد المحسن بن ابراهيم، (2003)، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة ادائهم - دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

10- محمد حسن علاوي، اسامة كامل راتب (1999). البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة.

11- كنعان، نواف، (2002)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.

12- Keller, Gerald (2018) Statistics for management and economics- 11th ed. Cengage Learning

ملحق رقم (1)

قائمة الأسماء السادة الخبراء

ت	الأسماء	اللقب العلمي	التخصص	الكلية	الجامعة
1.	د. وليد خالد همام	استاذ	الادارة والتنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل
2.	د.م.د. خاد محمود عزيز	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل
3.	د.م.د. سرتيب عمر عولا	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين
4.	د.م.د. تحسين علي اسماعيل	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين
5.	د.م.د. هونه ر صابر مولود	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كويه

ملحق (2):

استمارة استبيان المهارات القيادية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدى رؤساء الاندية والاتحادات

الرياضية في محافظة اربيل

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
	فقرات محور المهارات القيادية الفنية					
1-	يملك رؤساء الاندية والاتحادات القدرة في التأثير على الآخرين					
2-	يستطيع رؤساء الاندية والاتحادات العمل ضمن فريق.					
3-	يوزع رؤساء الاندية والاتحادات المسؤوليات على العاملين وفق هيكل تنظيمي واضح.					
4-	يصغي رؤساء الاندية والاتحادات للآراء المخالفة بشكل فاعل.					
5-	يتمتع رؤساء الاندية والاتحادات بالقدرة على الحوار.					
6-	يتجاهل رؤساء الاندية والاتحادات أخطاء الصغيرة للموظفين ويتم التركيز على الأمور الأكثر أهمية.					
7-	توجد اجتماعات تقييميه لأداء الموظفين بين حين وآخر.					
8-	يسود جو من التنسيق بين رؤساء الاندية والاتحادات وهيئاتها الادارية					
	فقرات محور المهارات القيادية الإنسانية					



					9- يمتلك رؤساء الاندية والاتحادات علاقات قوية مع زملائهم في العمل.
					10- يشعر رؤساء الاندية والاتحادات بأن زملائه يكونون لهم الاحترام.
					11- يتجنب رؤساء الاندية والاتحادات التهديد بالعقوبات للعاملين.
					12- يسعى رؤساء الاندية والاتحادات إلى أن تسود علاقات المحبة والتعاون بين العاملين
					13- يشجع رؤساء الاندية والاتحادات العمل بروح الفريق في الاندية
					14- يوفر رؤساء الاندية والاتحادات الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في الاندية.
					15- يشجع رؤساء الاندية والاتحادات العاملين على إبداء آرائهم بكل حرية.
					محور المهارات القيادية الفكرية
					16- يتم تحديد المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار.
					17- يستثمر رؤساء الاندية والاتحادات الأفكار المقترحة من العاملين ويتم الأخذ بها.
					18- يتروى رؤساء الاندية والاتحادات في إصدار الأحكام.
					19- يبتكر رؤساء الاندية والاتحادات أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري.
					20- يسعى رؤساء الاندية والاتحادات إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات
					21- يوجد تفهم للقادة للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل.
					22- رؤية رؤساء الاندية والاتحادات تسير وفق استراتيجية واضحة

الفاعلية التنظيمية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	تحدد الاندية والاتحادات مدة زمنية مناسبة لانجاز الأهداف.					
2.	تتوزع المسؤوليات في الاندية على والاتحادات الأعضاء بما يتوافق مع قدراتهم .					
3.	تواكب ادارة النادي والاتحاد التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية بما يساعدها على تحقيق أهدافها في التكيف.					
4.	تعد التقارير الادارية من الوسائل المعتمدة للاتصال في النادي/الاتحاد.					
5.	تسهل ادارة الاندية والاتحادات للأعضاء فرص تبادل الخبرات مع بعضهم البعض بما ينمي رضاهم عن العمل.					
6.	يمكن وصف عمل أعضاء الاندية والاتحادات فيما بينهم بصفة الفريق المتجانس.					
7.	تستعين الاندية والاتحادات بالخبرات الخارجية عندما تستدعي الحاجة لذلك.					
8.	تعتمد الاندية والاتحادات أخطاء أعضائها مدخلا لتوجيههم وارشادهم.					
9.	تعتمد الاندية والاتحادات على معايير دقيقة لتقويم أداء					

					أعضائها.
					10. تتوافر في الاندية والاتحادات فرصا عادلة لترقية الأعضاء بما يحقق رضاهم.
					11. يشارك أعضاء الاندية والاتحادات في المناسبات الاجتماعية العامة والخاصة.
					12. تتميز أهداف الاندية والاتحادات بقابليتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
					13. تجرى التغيرات الضرورية في إدارة أنشطة الاندية والاتحادات على وفق الحاجة.
					14. تسعى إدارة الاندية والاتحادات الى تقليل مقاومة التغيير بين أعضائها.
					15. تعتمد الاندية والاتحادات على معايير دقيقة في تحفيز أعضائها.
					16. تعد الرقابة من المهام الإدارية الثانوية في الاندية والاتحادات.
					17. تتعدد إجتماعات دورية بين أعضاء الاندية والاتحادات.
					18. تحرص إدارة النادي والاتحاد على تهيئة بيئة عمل مريحة للأعضاء.
					19. يوجد انسجام بين أهداف الاندية والاتحادات وأهداف أعضائها.
					20. تأخذ إدارة الاندية والاتحادات بالحسبان القيم المهنية عند إجراء التغيير التنظيمي.
					21. تستخدم الاندية والاتحادات المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه كأسلوب التحفيز.
					22. تمتلك الاندية والاتحادات القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي ستواجهها.
					23. تعلن إدارة النادي والاتحاد عن نشاطاتها وانجازاتها من خلال وسائل الأعلام المختلفة.
					24. تتابع الاندية والاتحادات اداء اعضائها باستمرار .
					25. تستخدم الاندية والاتحادات وسائل الاتصال الحديثة في تسيير أعمالها.

ملحق رقم (3)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور و بين العبارة والمجموع الكلي للمحاور ولاستمارة

الاستبيان

المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	م	العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	م	العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	م
.498**	.622**	16	.620**	.890**	9	.860**	.826**	1
.644**	.741**	17	.796**	.737**	10	.488**	.547**	2
.723**	.693**	18	.657**	.883**	11	.524**	.510**	3
.771**	.814**	19	.575**	.574**	12	.517**	.633**	4
.643**	.811**	20	.523**	.718**	13	.527**	.593**	5
.848**	.895**	21	.851**	.863**	14	.621**	.667**	6
.686**	.860**	22	.584**	.829**	15	.714**	.670**	7
						.819**	.820**	8

