

تقويم الأداء الإداري والقيادي لاتحاد كرة القدم في محافظة ديالى

مديريّة التربية الرياضية والفنية / جامعة ديالى

م . م عدي كريم رحمن

الخلاصة

اشتمل البحث على خمسة ابواب وشمل الباب الاول المقدمة واهمية البحث حيث تم التطرق إلى الدور القيادي الذي يلعبه الرئيس وأعضاء الاتحاد في قيادة الاتحاد للوصول إلى المراكز المتقدمة في البطولات وان هذا الدور لابد ان يقيم للوقوف على كيفية العمل القيادي في الاتحاد وكيفية اداء الدور المتميز في نجاح العمل في اتحاد كرة القدم ولاهمية هذا الدور لابد من وجود تقويم للكادر العامل في هذا المجال من اجل دعم وتحفيز العاملين للوصول إلى الاهداف التي يسعى الجميع اليها وتمكن مشكلة البحث هي عدم وجود تقويم العمل الاتحادي من اجل معالجة المشاكل التي ترافق العمل ومعرفة اهم الاسباب التي تؤدي إلى عرقلة الوصول إلى مستويات عليا في المنافسات والبطولات ولقلة وجود الكادر المتميز في القيادة لتحقيق الاهداف ، اما اهداف البحث هي :

- ١ . التعرف على نقاط القصور والاداء الاداري للاتحاد .
 - ٢ . وضع نقاط تقويمية مقترحة لتطوير الاداء الاداري للاتحاد .
- اما فروض البحث كانت :

- ١ . وجود نقاط قصور في الاداء الاداري للاتحاد .
- اما مجالات البحث فكانت :

- ١ . المجال البشري : شمل المجال رئيس واعضاء الاتحاد واللجان التابعة له .
- ٢ . المجال المكاني : الاتحاد الفرعي لكرة القدم في محافظة ديالى .
- ٣ . المجال الزمني : للفترة من ٢٠٠٨/٨/٣ ولغاية ٢٠٠٩/٨/١٢ .

وتطرق الباحث في الباب الثاني الى (الإدارة ، الأداء الإداري ، التقويم ، تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي ، مستويات الإدارة ، القيادة ، مفهوم القيادة الإدارية ، انماط سلوك القائد ، صفات القائد) ، وتم التطرق إلى دراسات النظرية المشابهة ومناقشتها . واشتمل الباب الثالث على منهج البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت العينة من (٣٠) تشمل رئيس وأعضاء الاتحاد واللجان الفرعية العاملة في الاتحاد .

اما الوسائل المستعملة في جمع البيانات هي المقابلات الشخصية ، استمارة الاستبيان والمصادر والمراجع ، اما الوسائل الاحصائية تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ، وتضمن الباب الرابع عرض اهم النتائج ومناقشتها وكان محتوى الخامس الاستنتاجات والتوصيات وكان من اهم الاستنتاجات :

- ١ . هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستويات العليا .
- ٢ . هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد .
- ٣ . توجد برامج زمنية وضعتها الاتحاد لتنفيذ المسابقات والبطولات .
- ٤ . هناك مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف .

- ٥ . لا توجد معايير مقننة لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمناصد الادارية .
 - ٦ . لا يتم اختيار القيادات العامة طبقاً للاقدمية المطلقة .
 - ٧ . الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تعديل .
 - ٨ . يفضل وجود رئيس اتحاد مفرغ للعمل .
 - ٩ . القيادات بالاتحاد تتصف بالمهارات الانسانية .
- وكانت التوصيات :
- ١ . توفير الامكانيات التي تساعد على تحقيق اهداف الاتحاد المنبثقة من الاهداف العامة .
 - ٢ . يجب ان تتناسد اهداف الاتحاد مع الامكانيات المتاحة .
 - ٣ . تشكيل لجنة علمية تقوم على دعم المدربين والاداريين العاملين في الاتحاد .
 - ٤ . الالتزام بتنفيذ البرامج الزمنية للاتحاد .
 - ٥ . رفع الميزانية بما يتناسد مع متطلبات الخطة الموضوعة لتحقيق الاهداف .
 - ٦ . وضع معايير لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمنصد الادارية .
 - ٧ . يشترط على رئيس الاتحاد ان يكون مفرغ للعمل الاداري .
 - ٨ . ان لا تؤثر المسؤوليات الاخرى لبعض القيادات على العمل داخل الاتحاد .

الباب الأول

١ - ١ المقدمة وأهمية البحث

لقد ادى التطور السريع الذي تعيشه الادارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها إلى قيادة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات والى افراد لديهم الكفاءة والقدرة على قيادة عملية التنمية^(١) ، والقيادة الرياضية هي العملية التي يقوم بها فرد من افراد جماعة منظمة رياضية منظمة لتوجيه سلوك الافراد الرياضيين والأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من اجل دفعهم لرغبة صادقة لتحقيق هدف مشترك بينهم والقائد هو الفرد الذي يوجه وينسق الانشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق اهدافها وهو الذي يمتلك اكبر قدرة من النفوذ والتاثير على افراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الافراد ، ومع الاهتمام المتزايد والاقبال غير المحدود من قبل مختلف دول العالم في البحث عن الاساليب والسبل التي تخدم هذا المجال الحيوي في المجتمع ، فقد ظهرت اهمية دراسة القيادات الرياضية ودورها في تحريك هذا التنظيم الاجتماعي المهم على اسس علمية سليمة تؤدي في النهاية إلى تحقيق اهداف المجتمع ، ولذلك من خلال استخدام مجموعة من الاساليب القيادية المتعددة والتي تمثل في جوهرها تعبيراً عن طبيعة تلك القيادات الرياضية باعتبارها معبراً حقيقياً عن تطلعاته المشروعة في التقدم والنهوض من خلال المخرجات الرياضية المهمة للعملية الادارية والمتمثلة بتطوير الاداء والممارسة الرياضية الشاملة ، وتحقيق الانجاز الافضل وتعد الدافعية للانجاز واحدة من السمات المهمة للقائد الرياضي لكونها تحرك السلوك نحو ممارسة القيادة التي تخدم الافراد والرياضيين وتوجيههم نحو الاهداف باقل جهد ممكن وبأقل كلفة ممكنة ، فكيف يمكن لنا ان نتصور قائداً رياضياً لا يمتلك دافعية نحو الانجاز الرياضي ، وما هو موقعه عند مقارنته بقائد اخر (مدرب ، مدير) لديه دافعية عالية للانجاز^(٢) .

١ . محمد حسن علاوي ، مدخل في علم النفس الرياضي ، مركز الكتاب للنشر ، (القاهرة - ١٩٨٨م) ، ص ٢١٣ .

٢ . محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات ادارة السلوك الانساني ، ط ١ ، (القاهرة - ٢٠٠٠م) ، ص ٢٤٩ .

ولقد اهتمت الدولة بأشياء اجهزة الاتحادات الرياضية ضمن الهيكل التنظيمي للمكت التنفيذي للاتحاد المركزي بهدف قيام هذه الاجهزة بتنفيذ سياسة الدولة في المجال الرياضي باعتبار ان النشاط الرياضي يعتبر هدفاً حيوياً من اهداف الدولة ، وذلك في اطار مسؤوليات الدولة من خلال تمويل الرياضة وامدادها بكافة الخدمات والتسهيلات وتقديم الدعم اللازم لتنظيم البطولات ، واقامة الدورات وتمثل الاتحادات الرياضية مكون من مكونات الهيكل التنظيمي والاداري للحركة الرياضية ونقطة ربط بين الهيئات الرسمية العليا وبين الاندية الرياضية ومراكز الشباب حيث انها مسؤولة عن ادارة الرياضة من الناحية الفنية والادارية والاشراف وتعتبر الاتحادات الرياضية من اهم القطاعات الشبابية التي تعامل مع جميع اللاعبين في ظل الارتفاع الملحوظ في اعداد اللاعبين وكذلك الزيادة المطردة في الموازنة العامة للرياضة ، فقطاع الرياضة في الاتحادات الرياضية يمثل اهمية كبيرة في مجال العمل الرياضي لانه يضم الصفوة من الشباب ، وهم الفئات التي يج ان توجه لها الخدمات الرياضية كعنصر من عناصر اعداد الانسان وتكوينه ، كما تعتبر الاتحادات الرياضية ضمن اهم الواجه الرياضية والتي تساعد في تنفيذ خطط النشاط الرياضي المكت التنفيذي للاتحاد المركزي التي تتيح الفرصة للاعبين ممارسة اوجه الانشطة الرياضية المحببة اليهم سواء داخل فرقهم او من خلال منتخباتهم^(١) ، ولكن ان كرة القدم من الالعاب الاكثر شعبية من بين الالعاب الاخرى ولها جماهيرها وتحتل المرتبة الاولى من بين الالعاب الاخرى وهنا تكمن اهمية البحث على دراسة معوقات الاداء الاداري للاتحاد والمعوقات التي تحول دون تطوير كرة القدم التي توازي التطورات في باقي الدول ووضع الحلول والمقترحات لحل هذه المعوقات من خلال تقييم الاداء الاداري ومن ثم يمكننا مواكبة التطور العالمي في هذا الصدد

١ - ٢ مشكلة البحث

على الرغم من ان كرة القدم من الالعاب الاكثر شعبية من بين الالعاب الاخرى على الصعيد المحلي والعالمي الا انه يفتقر إلى قيادة ادارية ذات اداء متميز للوصول إلى الاهداف وتحقيق نتائج عالية وهذه الادارة تحتاج إلى تقييم ومعالجات لحل معوقات العمل الاداري ومعرفة الاسباب التي تعرقل عمل الاداريين العاملين في هذا المجال لذا ارتى الباحث الخوض في هذا المجال لمعرفة الاداء الاداري للاتحاد لحل بعض المشاكل من خلال المقترحات والحلول المناسبة .

١ - ٣ اهداف البحث

يهدف البحث إلى تقييم الاداء الاداري والقيادي لاتحاد كرة القدم من خلال :

- ١ . التعرف على نقاط القصور في الاداء الاداري للاتحاد .
- ٢ . وضع نقاط تقويمية مفتوحة لتطوير الاداء الاداري للاتحاد .

١ - ٤ فروض البحث

١ . توجد نقاط قصور في الاداء الاداري للاتحاد .

١ - ٥ مجالات البحث

١ - ٥ - ١ المجال البشري : رئيس واعضاء الاتحاد لكرة القدم في محافظة ديالى .

١ . سيد الهواري ، الادارة والاصول والاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، ط٩ ، (القاهرة - ١٩٩٢م) ، ص١٧ .

- ١ - ٥ - ٢ المجال المكاني : الاتحاد الفرعي لكرة القدم في محافظة ديالى .
١ - ٥ - ٣ المجال الزمني : من ٢٠٠٨/٨/٣ ولغاية ٢٠٠٩/٨/١٢ .

الباب الثاني

٢ - ١ الإدارة

ان الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب الرياضيين الا في الاونة الاخيرة ولعلنا نكتفي فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب ، جاء ليفسر الحاجة إلى تنوع وتناسل روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي وعلى الرغم من التشابه الشديد بين ما كتبت من حيث تناول العملية الإدارية والموضوعات التي يتم التركيز عليها والنهج المستجد ، فان ما نشر حتى الان هو دعم الأهمية العلمية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف منظماته وتأكيد على ضرورة وجود اصول وقواعد تتأسس عليها إدارة رياضية واعية وتطلق نظرية الإدارة اساساً من افادات عملية متنوعة لمختلف العلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية ... الخ ، حيث ساهمت هذه العلوم بشكل مباشر في بناء الكيان الإداري تنظيراً وتطبيقاً ، وقد كان لتنوع مناهل الإدارة تأثير مباشر في اختلاف وجهات نظر العلماء في التعريف بها وتحديد مفهومها الا انه يمكن القول بان من اهم اسباب هذا الاختلاف هو حداثة علم الإدارة بصفة عامة وحديثها في المجال الرياضي بصفة خاصة ، ومن ثم عدم وضوح بعض المضامين والمسميات الأساسية او عدم الاتفاق على معانيها واستخداماتها^(١) .

ومع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة والدراسة لعلم الإدارة العامة اصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية فعلى من ان عرف الإدارة كعلم زاد عن القرن ، فما زال التعريف بها موضوع جدل ومناقشة ، فمن عرف الإدارة من وجه نظر عديد من علمائها ما زال غير واضح .

فمنهم من يرى انها صنع القرارات ، ومنهم من يرى انها تنظيم الموارد واستخدامها لتحقيق اهداف محددة سلفاً ، ومنهم من يرى انها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الانساني في نطاق بيئة مناسبة ، وهناك من يرى انها عملية تنفيذ الاعمال من خلال اشخاص اخرين او انها مجموعة لجهود كل اعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى الهدف^(٢) .

٢ - ٢ الاداء الإداري والتنظيمي

من الموضوعات التي تناولتها عديد من الدراسات في مجال الإدارة موضوع الاداء سواء كان ادارياً او تنظيمياً ، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق اهدافها وارضاء المسؤولين الاجتماعية على مدى نجاح مديرها في القيام باعماله ، ويعتبر حسن اداء مدير المؤسسة الرياضية (الاداء الرياضي) على نفس مستوى أهمية اداء المؤسسة (الاداء التنظيمي) وكلا الموضوعين يعتبران من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة وعلى نفس النمط الذي يتم به تقويم الاداء الحركي في النشاط الرياضي ، فانه

١ . طلحة حسام الدين وعدلة عيسى ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، (مصر - ١٩٩٧م) ، ص ٩٠ .
٢ . فائق حسني ابو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، ط ١ ، (الاردن - ٢٠٠٤م) ، ص ٥٩ .

يمكن تناول الاداء الاداري والاداء التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة والفعالية حيث يرى (دركر) انه يمكن تقويم الاداء سواء للأفراد او المؤسسات من خلال معاني هذين المصطلحين ، فالكفاءة تعني انجاز الاعمال بطريقة صحيحة ، اما الفعالية فهي انجاز الاعمال الصحيحة والفرق كبير بين كلا المعنيين .

فالكفاءة في العمل الاداري ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل ومخرجاته ، فالمدير الكفاء هو الذي يستطيع ان يحقق مخرجات او نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات .

اما الفعالية فهي القدرة على تحديد واختيار الاهداف او الاعمال المناسبة ويتطلب نجاح الاداء الاداري توافر كلتا الصفتين الا انه يجب التأكيد على انه اذا كان للكفاءة اهمية فان للفعالية حساسية ، وبمعنى انه اذا كانت الكفاءة عنصراً مهماً في الاداء الاداري فان الفعالية عنصر حرج وحاسم ، فالفعالية هي الاساس في نجاح أي مؤسسة رياضية ، حيث ان استغلال ما هو متاح باقصى درجاته دليل على الفعالية وليس دليلاً على الكفاءة فالمشكلة في مجالنا الرياضي ليست في كيفية القيام بالعمل بطريقة صحيحة ولكنها تتمثل في تحديد الاعمال الصحيحة اولاً حتى تقوم بها ، حيث ان هذا التحديد يساعد على تركيز الموارد والجهود المتاحة نحو تحقيق اهداف محددة ، اما بالنسبة إلى الفعالية في اداء الافراد فان لعدم تحديد الاختصاصات وتوظيف الوظائف وتحديد المهام تأثيراً في غياب هذا المفهوم في معظم الاداءات الادارية في المجال الرياضي ، فكيف يمكن ان تبقى اداء الافراد او المؤسسات بالفعالية واختصاص كل فرد او كل مؤسسة غير واضح^(١) .

يتضح مما سبق ان كل من الكفاءة والفعالية اهميتهما في نجاح الاداء الاداري والتنظيمي وعلى الرغم من ان الفرق بين المصطلحين واضح فكثيراً ما نجد من يستخدمهما كمرادفين واحد ، وللاداء في المجال الاداري او التنظيمي اساليب ادارته نذكر منها ذلك النموذج النظري الذي اقترحه (ماريون هاينز ١٩٨٤) وفيه ست خطوات رئيسية نلخصها على النحو التالي :

الخطوة الاولى : وتشمل وضع توقعات للاداء فيما يخص معنى العمل المراد القيام به وواجباته وحجمه والاجراءات التي يجب اتباعها واسلوب العمل وتعتبر هذه الخطوة من اهم خطوات العمل الاداري .

الخطوة الثانية : وتشمل مراقبة الانجاز او التقدم فسي هذا الاداء من خلال التركيز على النتائج التي تم تحقيقها مع الاخذ بنظر الاعتبار بإمكانية ان يتحول هذا التركيز إلى تفاصيل نشاط العاملين والاجراءات المستخدمة اذا ما لوحظ نقص او قصور في النتائج المستهدفة ويتم ذلك خلال كل مراحل الاداء .

الخطوة الثالثة : وتشمل تقويم نتائج الاداء فمن المنطقي ان نقارن ما حققه الاداء من نتائج بما هو مستهدف حيث ان القدرات التقييمية لا تأتي الا من خلال مثل هذه المقارنات الا انه يجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام الاسس وقواعد تقييمية ثابتة في المقارنة بين اداء الافراد فيما بينهم او في اداء الفرد نفسه باختلاف الفروق .

١ . محمد محمد الحمادي ، سهير المهندس ، الادارة الرياضية والاسس والتطبيقات ، (القاهرة - ١٩٩٠) ، ص ٤٤ .

الخطوة الرابعة : وتشمل تقويم التغذية المرتدة عن الاداء والتي يمكن ان تتم ذاتياً او خارجياً او الاثنان معاً من خلال لقاءات تقويم الدورية ونود الاشارة إلى ان هناك تعاوناً كبيراً في نتائج الدراسات التي اجريت على الفرق بين مصادر التغذية المرتدة في العمل الاداري ودورها في تقويم الاداء^(١)

٢ - ٣ تطوير الفكر الاداري في المجال الرياضي

على الرغم من ان الادارة في مجالات التربية الرياضية المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطوير الفكر الاداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطوير الفكر الاداري بشكل عام ، ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطة وتباين مستويات العمل الاداري فيها هذا بالاضافة إلى ارتباطها اصلاً بالعمل في الاداء البشري الذي يذخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات :

ان من اهم روافد علم الادارة العلاقات الاجتماعية ، وتمثل العلاقات انعكاساً للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقافي للمجتمع ككل فالفكر الاداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من اطوار نموه ، فتطور الفكر الاداري الرياضي ارتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الاداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها ، بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة انها تعكس مدى ما حققه الفكر الاداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات اخرى من مكانة دولية .

هذا بالاضافة إلى ان الاهتمام في الدول النامية يتم التركيز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها ، وتعتبر الادارة عنصر ثانوياً ، لذا فان التاريخ لتطور الفكر الاداري في المجال الرياضي ونجاحه في الوطن العربي لم يظهر الا منذ فترة قصيرة ، وهذا يعني اننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون الفكر الاداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغير الادارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً والالزامي موضوعاً ما ادى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الاداري الرياضي ويشمل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير ، والادارة كعلم عام اسبق من ان يكون علماً تطبيقياً في مجالات الحياة المختلفة بمعنى ان معدلات الانجاز التي حققها علم الادارة تفوق بكثير ما يمكن ان يكون قد حققه أي مجال تطبيقي واذا ما قارنا بالمجال الرياضي باي مجال اخر من مجالات الحياة فسوف نجد انه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الادارة^(٢) .

٢ - ٤ مستويات الادارة

مع تنوع الاعمال الادارية في كافة المجالات التي تسعى إلى تحقيق اهداف مميزة على كافة المستويات العليا لذا يمكن تقسيم الادارة باي منظمة إلى ثلاث مستويات رئيسية :
أولاً . الادارة العليا :

١ . سمير عبد الحميد علي ، هيكل تنظيمي وظيفي مقترح لادارة الاندية الرياضية ، نظريات وتطبيقات ، العدد ٤٣ ، ٢٠٠١ ، ص ٨٢ .

١ . سميرة عبد الحميد علي ، المصدر السابق الذكر ، ص ٣٠٤ .

وهي المجموعة الصغيرة من الافراد في اعلى السلم الاداري والتي تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة ، ويتم تحقيق الهدف (الهيئة الادارية للمشروع) من خلالها ، وتحدد مسؤولية الادارة العليا فيما يلي :

- ١ . تحديد الاهداف العامة للمشروع .
- ٢ . التنبؤ بالاحداث المستقبلية .
- ٣ . تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .
- ٤ . وضع الخطط طويلة المدى .
- ٥ . رسم السياسات والقواعد والقوانين .
- ٦ . توجيه ورقابة جهود الافراد .
- ٧ . التأكيد على اهمية المسؤولية الجماعية .
- ٨ . تطوير المجال الاداري وتشجيع الابحاث الادارية .

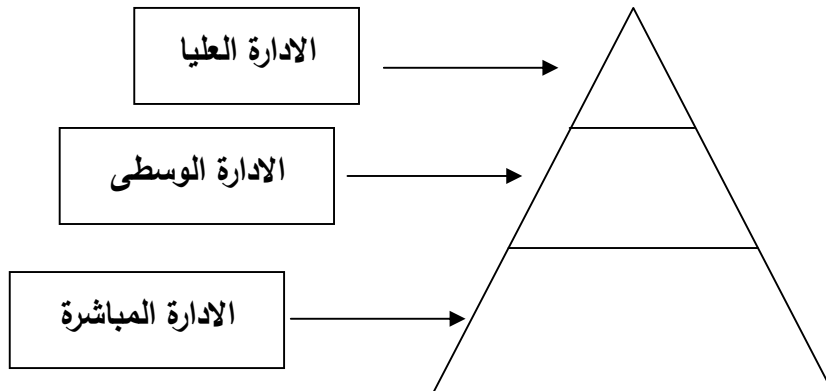
ثانياً . الادارة الوسطى :

تلعب دوراً وسطاً بين الادارة العليا والادارة المباشرة ، فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الاهداف وترجمة الاهداف طويلة المدى إلى اهداف محلية قصيرة ، وتحدد مسؤولية الادارة الوسطى فيما يلي :

- ١ . وضع الخطط الفرعية القصيرة .
- ٢ . رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
- ٣ . وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .
- ٤ . تدريج وتنمية الادارة المباشرة .
- ٥ . توجيه وتنسيق الاعمال .
- ٦ . بث روح الفريق .
- ٧ . الرقابة ومراجعة النتائج .
- ٨ . وضع معايير الاداء .
- ٩ . رفع تقارير دورية للادارة العليا .
- ١٠ . المساهمة الايجابية في وضع خطط المشروع .

ثالثاً . الادارة المباشرة (المنفذون) :

يمثل مختلف افراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ :



ويبين هذا المخطط عمل الإدارة المنفذة للأعمال التي تتركز عليه كافة الأنشطة والأعمال الرئيسية^(١).

٢ - ٥ القيادة

القيادة: ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها ، إذا لم يتم تحديد الأبعاد التي يجب أن يمثلها هذا المفهوم ، فالقيادة كوظيفة أو عمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف ، أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد ، وبصفة عامة فهي تنطوي على توزيع غير متساوي للقوة بين القيادة والأفراد ، أن مفهوم القيادة يرتبط بالجماعة أكثر من ارتباطه بالأفراد فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي ، يحدث بين القائد والتابع كما أنه سلوك يقوم به القائد لمساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمحافظة على تماسك الجماعة ، والقيادة قبل ذلك مسؤولية نابعة من حديث الرسول ﷺ (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) ، فهي من يحملها تحمل مسؤولية نجاة الجماعة ، كما يقول رسول ﷺ في الحديث الشريف (إذا خرج ثلاث في سفر فليؤموا أحدهم)^(٢).

فالقيادة هي ليست مغنماً يتمتع به القائد وينلذذ بعبارات الثناء فيه ، بل هي عناء وتبعية ، ولقائد ليست مجرد درجة وظيفية ولكن درجة شرفية أيضاً يمنحها لك من تقودهم ، والقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة^(٣).

وللقيادة تأثير على سلوك الآخرين لحملهم على القيام بعمل ما بغية تحقيق الأهداف وفي قدرتها على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة معينة نحو هدف مشترك بطريقة يضمن فيها ثقتهم واحترامهم وتعاملهم ، وبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها ، والقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات دينامية ومحددات سلوكية ، فهي أولاً سمة تبدو فيما يتصف به القائد من امكانيات وخصائص اجتماعية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين ، وثانياً هي عملية سلوكية تمثل في امكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها واحداث تأثير ايجابي ملحوظ على تراكبها وادائها ، وثالثاً هي دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة^(٤).

- ١ . بلال عبد العزيز سيد ، دراسة تقييمية للعمل الإداري للاتحاد المصري للسلاح ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للمبنى بالهرم ، جامعة حلوان ، ١٩٨١ ، ص ٥٤ .
- ١ . محمد جمال الدين ، المدخل إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية الإسلامية ، كلية الأركان مصر ، ١٩٧٦ ، ص ٢٧٤ .
- ٢ . محمد جمال الدين ، المصدر السابق ، ص ٢٧٧ .
- ١ . عكلة سليمان الجبوري ، اثر برنامج مقترح على الروح المعنوية والياقة البدنية لمرات القيادة في قيادة الحرس الجمهوري (اطروحة دكتوراه) بغداد ، ١٩٩٥ ، ص ٤٤ .

٢ - ٦ مفهوم القيادة الرياضية

القيادة : هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في : المبادرة ، أي يمتلك القائد لزام الموقف ، والعضوية : أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثل : أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها ، والتكامل : أي العمل على تحقيق حدة الصراع بين أعضائها ، والتنظيم : أي تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل ، والسيطرة : أي تحديد سلوك الافراد او الجماعة في اتخاذ القرارات او التعبير عن الرأي ، والاتصال : تبادل المعلومات بينه وبين اعضاء الجماعة ، والقدير : أي تأييد الجماعة أو مخالفتهم ، والانتاج : أي تحديد مستويات الجهد والانجاز^(١) .

ومن المسلم به لن الخصائص الاساسية للقيادة واحدة في مختلف التنظيمات الا ان لكل منها خصائص وسمات ذاتية ترتبط بطبيعة المهام وظروف الفعاليات التي تمارسها ، ونوع الاهداف المرسومة وغير ذلك من الاسباب المرتبطة بواقع التنظيم المكلف بشؤونه ، اذا حاولنا الاستفادة من المفهوم السابق للقيادة في المجال الرياضي فعندئذ يمكن تعريف القيادة الرياضية (Sport leadership) بانها (العملية التي يقوم بها فرد من افراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الافراد الرياضية او الاعضاء المنظمين للجماعة الرياضي من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم)^(٢) .

ان قيادة الشباب عملية تربوية تهدف إلى تمكين الافراد في الجماعات الرياضية ليتعاونوا على تحقيق اغراض مشتركة تتفق مع اتجاهات المجتمع واحتياجاته وتعمل على النهوض به في سبيل ذلك يعمل النشاط القيادي على احداث تنمية متكاملة من الافراد وتكوين الاتجاهات الفكرية لديهم مما يتفق مع اسلوب العصر وتثبيت قيم المجتمع فيهم وتبصيرهم بالظروف المحيطة بهم .

فالقائد الرياضي حينما يعمل مع الرياضيين انما يعمل على مساعدتهم لاكتساب السمات والمهارات والاتجاهات السلوكية ، وهذه لا تأتي بمجرد تعريفها حسب وانما تأتي عن طريق ممارستها وتجريبها واهم هذه المبادئ^(٣) :

١ . ان تحدد مساعدات القائد الرياضي في عمله مع الرياضيين في ضوء ما يقررونه انفسهم بالنسبة لرغباتهم واحتياجاتهم ، والعمل مع الرياضيين يختلف في مدلوله عن العمل للرياضي ، اذ ان العمل مع الرياضيين يؤكد ذاتيتهم ، وقد يتم على التفكير والتخطيط والتنفيذ في حين ان العمل للرياضيين بعني : ان تدخل القائد الرياضي قد اتسع مداه .

٢ . تقبل الرياضي كما هو وعملية التقبل بين القيادة الرياضية والرياضي عملية مزدوجة يتطلبا تقبل الرياضي لهذه القيادة وتقبل هذه القيادة للرياضي وما دام القائد الرياضي ليس عضواً في جماعات الرياضيين كما هو ليس قائداً لها ، فذلك يعني ان عملية التقبل تتطلبا جهوداً نفسية واجتماعية حتى تتم بين هاتين القوتين

٢ . طارق عبد الحميد البديري ، اساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها ، ط ٢ ، دار الفكر العربي والتوزيع ، (عمان - ٢٠٠٥م) ، ص ١٠٥ .

٣ . محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القادة الرياضية ، ط ٢ ، مركز الشباب للنشر ، (القاهرة ٢٠٠٥م) ، ص ٤٦ .
٤ . محمد حسن علاوي ، الاعداد النفسي في كرة اليد نظريات وتطبيقات ، مركز الكتاب ، (القاهرة - ٢٠٠٣) ، ص ١٢٠ .

فاذا كان الرياضي لم يصل بعد إلى الحالة المثلى من السلوك والاتجاهات فلا يعني انه غير سوي وانما يتطلّب التعديل والتغيير والتطوير بحيث يصبح بحالة متكيفة ومتلائمة مع السلوك المطلوب .

٣. مشاركة الرياضيين مشاعرهم واحاسيسهم من دون الانفعال مثلهم فهذه ضرورة من ضرورات التفاعل الاجتماعي بينهما ، الا ان هذا الطابع التفاعلي يحثهما نحو سمة خاصة فطابع الاثارة والاستجابة يتصف من جهة القيادة الرياضية بعدم الانفعالية والرياضي كثيراً ما يفعل ، ولذلك مهمة القائد الرياضي الابقاء على هذا الانفعال مظهراً للطاقة حين مع تحويله إلى فكر حيوي فاعل يستطيع ان يتصرف في المواقف بما يساعده على بناء نفسه وبناء مجتمعه^(١) .

٤. الموازنة بين سلوك القائد والرياضيين ، هذا المبدأ له اهمية خاصة في العمل مع الرياضيين لانه يرتبط بتوازن السلوك بين القائد الرياضي والرياضة اذا ليس من المعقول ان يدعو القائد الرياضي الرياضيين إلى الفضيلة في السلوك والصبر والناة والحيوية ثم يمارس هو نفسه سلوكاً لا يتفق مع عمله .

٥. البدء في العمل مع الرياضيين في المستوى الذي يكونون عليه والمقصود هنا الحال التي يكون عليها الرياضيين ، وهو المستوى الذي يلغوه ثقافياً وبدنياً ومهارياً واجتماعياً ونفسياً وبمعنى لخر فان القائد يقوم بدراسة تركيز الرياضي والوقوف على احتياجاته^(٢) .

وفي المجال الرياضي يمكن عد المدرب الرياضي بمثابة القائد ذلك لان واجباته التدريبية تحتم عليه القيام بتوحيد اللاعبين وارشادهم ومحاولة التأثير على سلوكهم ومساعدتهم على الارتقاء بقدراتهم المهارية والخطية وتنمية سماتهم الشخصية فضلاً عن دوره المهم وتحقيق عملية التفاعل الاجتماعي بين اللاعبين بعضهم ببعض وبينه وبين اللاعبين الامر الذي يؤدي إلى زيادة تماسك الفريق^(٣) .

ويلاحظ ان هناك تقارب بين قيادة المدرب إلى الفريق وقيادة رئيس واعضاء الاتحاد إلى الاتحاد لانهم يصبون في نفس المعنى من حيث قيادة اللاعبين للوصول إلى الدرجات المتقدمة والتميزة بين الفرق الأخرى .

٢ - ٧ انماط القيادة

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر اساسية لاكتمال صورة العمل القيادي وهذا الاساس هو اشتراك القائد التاريخي في تحقيق اهداف مشتركة وهذا لا يعني توفر صفات القيادة بمجرد وجود جماعة من الناس وهذا لا يعني وجود قائد ولكن لابد ان يكون هناك ايضاً هدف تسعى اليه هذه الجماعة ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف وموقف اجتماعي للوصول إلى هدف ، ويقوم القائد والجماعة بتحقيق هذا الهدف عندما تتوفر الاسس الاتية :

اولاً . قائد هو فرد من المجموعة تتوفر فيه الصفات المميزة يتعامل معها ويساعدها على تحقيق اهدافها ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالاجماع .

١ . محمد حسن علاوي ، مصدر سابق الذكر ، ص ١٩ .

٢ . محمد حسن علاوي ، مصدر سابق الذكر ، ص ٢٠ .

٣ . راشد حمدون ذنون ، تقويم اداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفة لاساليب القيادة ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، (الموصل - ١٩٩٦ م) ، ص ٢٥ - ٢٦ .

ثانياً . جماعة وهي مجموعة من الافراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة ومتجانسة في مشاعرها وتوجيهها وتجتمع على شكل اهداف نعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزء من المسؤولية فضلاً عن القناعة التامة .
ثالثاً . القضية وهي المهمة التي تعمل الجماعة من اجل انجازها والنضال لصالح تحقيقها سواء كانت طويلة او قصيرة المدى يتحمل فيها كل فرد قدراً معيناً من ايمانه في سياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد .

وانطلاقاً من هذه المبدئيات فان انماط القيادة تتركز في :
١ . القيادة الديمقراطية :

تكون القيادة هنا هي القيادة الانسانية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثله نموذجاً في تحقيق اهدافهم وطموحاتهم المشروعة باطار الولاء والاخلاص ومن يتصرف مع الجميع بعمق الولاء والاخلاص والتفاني لمصالح الجماعة ويعمل جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن اعضاء المجموعة نفسها ، وهنا يسعى القائد إلى ضرورة مشاركة كل فرد من افراد الجماعة في نشاطها وفي تحديد اهدافها ورسم خططها او لا يميل إلى تركيز السلطة في يده انما يعمل على توزيع المسؤوليات على الاعطاء ويشجع اقامة العلاقات الودية^(١) .

٢ . القيادة التسلطية والاتوقراطية :

وهي نوع القيادات التي تعتمد مبداء الاستبداد بالرأي والتعصّد بالقرارات الفردية مستخدمة في هذا الاطار الفرض والاجبار والتخويف والتعصّد لاجبار الاخرين على القيام بالاعمال وتنفيذها سواء كانت مشاعرهم وطموحاتهم تسمح بمقاطعة هذه القرارات او الاعتراض عليها ورفضها ، تتميز القيادة الدكتاتورية بجمع المطلق بيد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم اهدافها وهو الذي يفرض على اعضائها ما يقومون به من اعمال كما انه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الاعضاء كلهم عليه ، اما اهداف الجماعة في ظل هذا النظام فتكون غير واضحة كما انه يحاول ان يقلل من الاتصال بين الاعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين الجماعة وسرعان ما تتفكك^(٢) .

٣ . القيادة عدم التدخل :

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الاهداف وانجاز الاعمال واتخاذ القرارات فضلاً عن التأثير المحدود للقائد على الافراد ان مثل هذا النوع من القيادة قد يصلح في بعض الجماعات او المؤسسات التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات او مراكز البحث العلمي كما يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية او فرق المحترفين^(٣) .

٢ - ٨ صفات القائد

١ . طارق عبد الحميد ، لاساليب القيادة والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، (عمان - ٢٠٠١) ، ص ٥٢ .
٢ . بقليل عبد الكاثر وآخرون ، الادارة والتقييم في التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، (العراق - ١٩٨١) ، ص ٧١ .
٣ . محمد حسن علاوي ، المصدر السابق الذكر ، ص ٣٦ .

وقد تعددت جزئيات هذه الصفات و عددها فمنهم من حددها بعدة صفات ومنها (١) :

- ١ . حيوية والقدرة على تحمل المسؤولية .
- ٢ . الحزم في اتخاذ القرارات .
- ٣ . القدرة على الاقناع .
- ٤ . القدرة على مستوى المسؤولية .
- ٥ . قرة عقلية .
- ٦ . ذكاء اعلى من المتوسط .
- ٧ . اهتمامات واسعة متكاملة .
- ٨ . قدرة على اعطاء تعليمات جديدة .
- ٩ . قدرة غير عادية على النطق الجيد .
- ١٠ . تقييم عقلي وعاطفي .
- ١١ . حافز داخلي للتعاون .
- ١٢ . فهم اهمية التعاون .

٢ - ٢ الدراسات المشابهة

١ . دراسة سامي جاسم (١٩٩٦) واستهدفت الدراسة التعرف على (فعالية القيادات الادارية لرياضة المستويات العالية في الاندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين) واستخدام الباحث المنهج الوصفي وكانت ادوات جمع البيانات هي المقابلة الشخصية والاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات وكانت اهم النتائج هي عدم وجود فرص لقيادات الادارية للاستفادة من برامج ونظم التدريب الحديثة وعدم وجود معايير خاصة يتم على اساسها اختيار القيادات الادارية .

٢ . دراسة عز الدين على راضي عام (١٩٩٣) بعنوان (دراسة تقويمية للعمل الاداري للاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة) وتهدف الدراسة إلى تقويم العمل الاداري للاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت اهم النتائج :

- ١ . توافر المتخصصين العاملين القائمين بعملية التخطيط .
- ٢ . لا توجد خطة عامة من الاتحاد يعمل خلالها مدربي الاندية .
- ٣ . لا توجد اجهزة للمتابعة والتقويم للبرامج الزمنية .
- ٤ . الميزانية الموضوعة تحول دون التخطيط الامثل لتحقيق اهداف الاتحاد .
- ٥ . لا يوجد اتصال بين المدربين والمناطق .
- ٦ . لا توجد مستويات موضوعة للعمل الاداري يمكن على اساسها الرقابة على الاعمال الادارية (٢) .

الباب الثالث

٣ - منهج البحث وإجراءاته الميدانية

- ١ . سامية فريد ، تقييم الانماط القيادية لمدربي كرة الطائرة باستخدام نموذج متعدد الأبعاد وأثرها على الالتزامات الوظيفية للاعبين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٨ ، ص ٢١٩ .
- ٢ . طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر ، المصدر السابق الذكر ، ص ٧١ .

٣ - ١ منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية وذلك لملائمته لطبيعة المشكلة.

٣ - ٢ عينة البحث

لقد تمثلت العينة في رئيس اتحاد الفرع في المحافظة واعضاء الاتحاد واللجان الفرعية حيث كان عدد العينة (٣٠) مع اللجان الفنية التي تعمل في اتحاد كرة القدم حيث تمثل نسبة ٦٥% من المجتمع الكلي للبحث الموزعة في الاقضية والنواحي داخل المحافظة .

٣ - ٣ الادوات المستخدمة

- ١ . المصادر والمراجع والمطبوعات العربية .
- ٢ . المقابلات الشخصية .
- ٣ . استمارة الاستبان (*) .

٣ - ٤ التجربة الاستطلاعية

لقد تم اجراء تجربة استطلاعية قبل شهر من موعد توزيع استمارات الاستبيان حيث تم توزيع الاستمارات الخاصة بالاستبيان على عدد من العاملين في الاتحاد وعددهم (٥) من المجتمع الاصلي وذلك لغرض معرفة الاخطاء التي تعرقل العمل .
الدراسة الاساسية :

استخدم الباحث استمارة الاستبيان وتمثلت في اربع محاور وهي :

- ١ . المحور الاول التخطيط ويحتوي على (٥٠) مفردة .
- ٢ . المحور الثاني التنظيم ويحتوي على (١٤) مفردة .
- ٣ . المحور الثالث التوجيه ويحتوي على (٢٧) مفردة .
- ٤ . المحور الرابع الرقابة ويحتوي على (٨) مفردة .

٣-٥ الوسائل الاحصائية

٣-٥-١ الوسط الحسابي

٣-٥-٢ الانحراف المعياري

٣-٥-٣ معامل ارتباط بيرسون

الباب الرابع

٤ - ١ عرض النتائج ومناقشتها

٤ - ١ - ١ عرض النتائج ومناقشة محور التخطيط

جدول رقم (١)

الاهمية النسبية	الوزن الترجيحي	نوع ما		لا		نعم		الفقرات	ت
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٤٥,٥	٥٥	١٢	١	٠	-	٨٠	١٥		١
١٦,٣	٢٢	٨	١	٨٨	١٥	٠	-		٢
٤٣,٦	٥٣	٣	١	٨	١	٨٠	١٧		٣
٤٨	٤٦	٥٨	١٠	٠	-	٣٨	٦		٤
٤٧,١	٥٦	٣	١	٠	-	٩٣	١٧		٥

١٢٤,٥	١٥٠	٦٨	١٢	١٤	٢	١٣	١		٦
٧٢,٥	٨٨	٢٢	٣	١٠	١	٦٢	١١		٧
١٢٢,٨	١٤٩	٦٣	١٢	٠	-	٣٢	٥		٨
٧١,٧	٨٢	١٨	٢	٣	٠	٧٢	١٣		٩
٨٨,٦	١٠٠	٣٢	٥	٠	-	٦٢	١٢		١٠
٣٨,٤	٤٥	٨	١	٥٨	١٠	٢٨	٤		١١
٤٢,٢	٥٠	٣	١	٣٠	٥	٤٨	١٠		١٢
٥٨,٤	٧١	٨	١	٠	-	٨٨	١٥		١٣
٥٨,٤	٧١	٨	٠	٠	٢	٨٨	١٥		١٤
١٠٠,٢	١٢٢	٥٨	١١	٢٢	-	١٣	١		١٥
٥٠,٤	٥٨	٨	٢	٢٨	٢	٥٨	١٠		١٦
٦١,٧	٧٠	٨	١	٠	٤	٨٨	١٥		١٧
٦٠	٧٢	١٠	٢	٤	-	٨٥	١٧		١٨
٥٠,٨	٦١	٥	١	١٥	١	٨٠	١٦		١٩
٥٠	٦٠	٠	-	٠	٣	١٠٠	٢٠		٢٠
١٠٢,٢	١٢٢	٥٢	١٠	٣٢	-	٨	٢		٢١
٨٠,٢	٩٠	٢٨	٥	٣	٧	٦	١٠		٢٢
٦٠,٨	٧٥	١٣	٢	٣	١	٧٨	١٥		٢٣
٦٢,٥	٧٤	١٤	٢	٤	١	٨٧	١٥		٢٤
٥٠,٢	٦٠	٨	١	٢٢	٣	٦٢	١٢		٢٥

ت	الفقرات	نعم		لا		نوع ما		الاهمية النسبية
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
٢٦		٣	٢٢	١	١٣	١٠	٥٨	١٣٠
٢٧		١٥	٨٨	-	٣	-	٣	٦٢
٢٨		١٠	٥٨	٢	١٨	٢	١٨	٧٨
٢٩		١	٨	٤	٢٨	١٠	٥٨	٣٨
٣٠		٢	١٨	١٤	٧٨	-	٠	٣٠
٣١		١٣	٧٢	١	٢	٣	٢٢	٥٣
٣٢		١٠	٦٢	٦	٢٢	١	٨	٤٥
٣٣		١٢	٧٠	٦	٢٠	٢	١٠	٤٨
٣٤		١٨	٩٢	١	١	١	٤	٥٦
٣٥		١٢	٦٢	٣٣	١٤	٣	١٨	٧٦
٣٦		٣	٢٢	٢	٤	١٢	٦٨	٤٠
٣٧		١٤	٧٨	١	٢	٢	٠	٥٠
٣٨		١٢	٦٨	٤	٢٨	-	١٨	٤٥
٣٩		١	٨	٣	٢٢	١٢	٠	٣٥
٤٠		١٦	٩٠	١	٢	-	٦٠	٥٥
٤١		٩	٥٢	٣	٢٢	٢	٤	٤٥
٤٢		١	٤	٥	٣٣	١٠	١٨	٣٢
٤٣		١	٤	١٦	٨٨	١	٥٨	٢٢

٣٥،٢	٤٥	٤	١	٢٨	٤	٦٢	١٢	٤٤
٣٦،٢	٤٥	٤	١	٢٨	٤	٦٣	١٢	٤٥
٤٥،٢	٥٥	٤	٢	١	١	٨٨	١٦	٤٦
٤٨،١	٥٨	٨	٢	١	١	٩٥	١٨	٤٧
٣٣،١	٤٢	٧٨	١٤	-	١	١٨	٢	٤٨
٤٢،١	٥٠	٣٨	٦	١	-	٥٨	١٠	٤٩
٣٠،٢	٣٦	٨٢	١٥	٨	٢	٤	١	٥٠

يتضح من الجدول رقم (١) ان النسب المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من العبارات الخاصة بمحور التخطيط والذي تحته الاهداف للاستجابة بـ نعم هي ارقام (١ - ٣ - ٥ - ٩) وهي ما تفيد بان اهداف الاتحاد تتفق مع الاهداف العامة للدولة ، وان هناك اهداف من قبل الاتحاد العراقي لكرة القدم وان اهداف الاتحاد لا تتناسق مع الامكانيات المتاحة ، وان اهداف الاتحاد تتفق ومتغيرات التقدم في العصر الحالي ، بينما الاستجابة بـ لا كانت المفردة رقم (٦) وهي ما تفيد بان الاهداف واضحة للقائمين بالعمل بالاتحاد ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط والذي يتدرج تحته الخطط للاستجابة بـ نعم هي المفردات ارقام (١٣ - ١٤ - ١٧ - ١٨ - ١٩ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٧ - ٣١) هي ما تفيد بان هناك تنسيق بين مدرب المنتخب يتوافق مع سياسة الاتحاد المركزي ، وان هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد وان اللجان التي شكلها الاتحاد تقوم بعضها المؤكل اليها ، وان اهداف هذه اللجان معروفة للعاملين بالاتحاد وان هناك بعض اللجان يج اضافتها ، وان هناك من يقوم بجمع البيانات والتفصيلات التي تتصل بخطة عمل الاتحاد وان الخطط الموضوعية تتناسق مع اهداف الاتحاد ، وان تخطيط لزيادة القاعدة من الممارسين وان هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستوى العالمي ، بينما الاستجابة بـ لا كانت الفقرة (٣٠) وهي ما تفيد بان عدد البطولات التي ينظمها الاتحاد غير كافية لاعداد اللاعبين الاعداد اللازم للوصول إلى المستويات العالمية ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط الذي يتدرج تحته البرامج الزمنية للاستجابة بـ نعم هي المفردات ارقام (٣٣ - ٣٤ - ٣٧ - ٣٨ - ٤٠) وهي ما تفيد بان هناك برامج زمنية للاتحاد ، وان هناك برامج زمنية يضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات وان المعسكرات تساعد على رفع المستوى الفني للاعبين وانه يوجد نظام الحاسد الالي للاتحاد ، وانه يوجد اهتمام بالمواعيد كما هو معلن عنها مسبقاً ، وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرة رقم (٣٦) وهي ما تفيد بان هناك بعض العقبات التي تحول دون اتمام البرامج الزمنية ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط الذي يتدرج تحته الميزانية للاستجابة بـ نعم الفقرة رقم (٤٦) وهي الاستجابة بـ لا كانت المفردة رقم (٤٣) وهي ما تفيد بان هناك بند خاص لتأهيل الاداريين ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط الذي يتدرج تحته السياسات والاجراءات للاستجابة بـ نعم هي الفقرة رقم (٤٧) وهي ما تفيد بان مسابقات الاتحاد تتم وفقاً للبرامج التي يعدها الاتحاد لهذا الغرض وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرات رقم (٤٨ - ٥٠) وهي ما تفيد بان هناك سياسات واضحة بالاتحاد وان مستويات العاملين غير واضحة .

٤ - ١ - ٢ عرض ومناقشة محور التنظيم

جدول رقم (٢)

ت	الفقرات	نعم	لا	نوع ما	الوزن	الاهمية
---	---------	-----	----	--------	-------	---------

	النسبية	الترجيحي	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٥١	٥٠	٢	٥٩	٦	١	٢	٩٢	١٨	
٥٢	٧٩	٥	٧٤	٦٣	١٢	٤	٢٨	٥	
٥٣	٣٧	٧	٤٥	٧٩	١٥	٠	٢٠	٤	
٥٤	٣٠	٥	٤٥	١٨	٢	١٠	٦٠	١٢	
٥٥	١٥	٢	٢٠	٩	١	٨٨	١٦	٠	
٥٦	٢٨		٣٥	٨	١	٥٤	١٠	٣٢	
٥٧	١٨	٢	٢٢	١١	٢	٨٠	١٥	٠	
٥٨	٢٠	٥	٢٠	٢	١	٨٠	١٥	٨	
٥٩	٤٨	١	٦٠	٥	١	١	-	٨٨	١٨
٦٠	١٨	١	٢٣	١٨	٥	٧٥	١٥	٥	
٦١	٢٨	٢	٣٥	٢٢	٥	٥٠	١١	٢٤	
٦٢	٢٢	٥	٤٦	٠	-	٨٠	١٧	١٥	
٦٣	٤٠	٥	٤٩	١٥	٢	٢٠	٤	٦٠	١٣
٦٤	٣٧	٥	٤٥	٦٥	١٣	١٠	١	٢٥	٦

يتضح من الجدول رقم (٢) ان النسبة المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من العبارات الخاصة بمحور التنظيم والذي يندرج تحت الهيكل التنظيمي للاستجابة بـ نعم هي المفردة رقم (٥١) وهي ما تفيد بان هناك هيكل تنظيمي للاتحاد بينما الاستجابة بـ لا كانت الفقرة رقم (٥٥) وهي ما تفيد بانه لا توجد بطاقات مكتوبة لوصف وظائف العاملين بالاتحاد إلى بعض التعديل لعدم مناسبه لمتطلبات العمل ، والعبارات الخاصة بمحور التنظيم والذي يندرج تحت اختبار المديرين والتنمية الادارية داخل الاتحاد للاستجابة بـ نعم هي الفقرة رقم (٥٩) وهي ما تفيد بانه يفضل وجود مدير متفرغ بينما الاستجابة بـ لا كانت المفردات ارقام (٥٧ - ٥٨ - ٦٢) وهي ما تفيد بانه لا يوجد برامج لتاهيل العاملين داخل الاتحاد وانه لا يوجد اساليق مقنعة لاختيار اداري للاتحاد للعمل بالمناصب الادارية ، وانه لا توجد معايير موضوعية للترقيات .

٤ - ١ - ٣ عرض ومناقشة محور التوجيه

جدول رقم (١)

ت	الفقرات	نعم		لا		نوع ما		الاهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٦٥		٦٠	١٢	١٥	٣	٢٠	٤	٤١
٦٦		١٩	٤	٥	١	٧٠	١٤	٣٠
٦٧		١٤	٢	١	-	٨٠	١٥	٣٠
٦٨		٢٢	٤	٠	١	٧٠	١٤	٣٧
٦٩		١٥	٢	٢٥	٥	٥٨	١٢	٣١
٧٠		٥	١	٧٩	١٥	١٢	٢	٢٠
٧١		٨٨	١٨	٠	١	٨	٢	٤٧
٧٢		٤٩	٨	١٥	٢	٣٢	٦	٣٩
٧٣		١٨	٣	٠	-	٧٩	١٥	٣٦
٧٤		٤	١	٢	-	٩٠	١٨	٣٤
٧٥		٦٥	١٢	١٢	٢	١٤	٢	٤٠
٧٦		٦٥	١٣	٢	٢	١٤	٢	٤٠
٧٧		١	١	٣٥	٥	٦٢	١٢	٢٥

٣٩	٢	٤٦	٦٥	١٢	١	-	٢٨	٥		٧٨
٤٦	٢	٥٥	١٢	٢	١	١	٨٠	١٦		٧٩
٥٠		٦٠	٠	-	-	١	١٠	١٩		٨٠
٣٨	١	٤٦	٠	-	٣٢	٥	٦٠	١٢		٨١
٤٠		٤٨	١٠	٢	٢٥	٥	٦٢	١٢		٨٢
٤٢	٢	٥٠	٩	٢	١٥	٣	٧٠	١٥		٨٣
٤٠		٤٢	٨	١	٢٥	٤	٦٠	١٢		٨٤
٣٨	١	٤٦	٥	١	٢٨	٦	٦٠	١٣		٨٥
٣٦	١	٤٥	٢٠	٣	٢٢	٥	٥٠	١١		٨٦
٤١	٦	٥٠	١٨	٣	١٥	٢	٥٥	١٢		٨٧
٣٨	١	٤٢	٦٢	١٢	٤	٣	٢٨	٥		٨٨
٣٥	٦	٤١	٢٢	٥	٣١	٦	٤٥	٨		٨٩
٣٠		٣٦	٧١	١٣	٢٦	٥	٤	١		٩٠
٣٦	٧	٤٢	٨٠	١٦	٢	١	١٨	٣		٩١

يتضح من الجدول رقم (٣) ان النسبة المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة اكثر من ٧٠% من العبارات الخاصة بمحور التوجيه والذي نحت القيادة للاستجابة بنعم هي الفقرات (٧١، ٧٥) وهي ماتفيد بان المستويات الاخرى لبعض العبارات تؤثر على العمل داخل الاتحاد ، ان القيادات داخل الاتحاد تتصف بالمهارات الادارية ، بينما الاستجابة بـ لا كانت الفقرة (٧٠) وهي ما تفيد بان القيادات داخل الاتحاد تعاني من نقص الكفاءة في العمل ، وكانت الاستجابة بنوعاً ما هي الفقرات (٦٦ ، ٦٧ ، ٦٨ ، ٧٣ ، ٧٤) وهي ما تفيد بان القيادات تتصف ببعض المهارات الانسانية في تعاملها مع العاملين وان القيادات تتصف ببعض المهارات الخاصة بالعمل في تعاملها مع العاملين وان القيادات تتصف ببعض المهارات الانسانية وكذلك الخاصة بالعمل في تعاملها مع العاملين وان الاداري على مستوى المنتخبات الوطنية على درجة متوسطة من القدرة الادارية والقيادية ، ان المدير الاداري او رئيس الاتحاد على مستوى الاتحاد على درجة متوسطة من القدرة الادارية والمهارات القيادية .

والعبارات الخاصة بمحور التوجيه والذي يندرج تحت الاتصال للاستجابة بنعم هي الفقرات ارقام (٦٧ ، ٧٩ ، ٨٠) وهي ما تفيد بان هناك اتصال بين جميع المناصـ الادارية بالاتحادات وان هناك اتصال بين الاتحاد وكذلك الاتحاد المركزي لكرة القدم وان هناك ملفات خاصة بالانشـات الدولية مثل مواعيد المباريات وشروطها والمؤتمرات ودورات التأهيل وكانت الاستجابة بنوعاً ما هي الفقرة (٧٨) وهي ماتفيد بان بعض الاتصال بين الاتحاد المركزي العراقي والاتحادات العالمية الاخرى .

والعبارات الخاصة بمحور التوجيه والذي يندرج تحت قياس الاداء للاستجابة بنعم هي الفقرة رقم (٨٣) وهي ما تفيد بان هناك بعض الادوات المختلفة للتقويم .

والعبارات الخاصة بمحور التوجيه الذي يندرج تحت التحفيز للاستجابة بنوعاً ما هي الفقرات (٩٠ ، ٩١) وهي ما تفيد لان هناك بعض التعديل للائحة الموجودة للحوافز ، وان هناك اساليـ اخرى للتحفيز ينبغي ان تتبع في الاتحاد .

جدول رقم (٤)

ت	الفقرات	نعم		لا		نوع ما		الاهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٩٢		١	١	٣٠	٤	٦٩	١٤	٣ ٢٨
٩٣		-	-	٢٠	٤	٨٠	١٦	٣٦ ٣٠
٩٤		٢٨	٦	١١	٢	٥٩	١٢	٧ ٣٦
٩٥		٨٦	١٦	٩	٢	٤	٢	٨ ٤٥
٩٦		٨٠	١٧	٣	٤	٩	٢	٧ ٤٦
٩٧		٠	-	٣٠	٦	٧٠	١٤	٥٥ ٤٥
٩٨		٩٠	١٨	٠	-	١٠	٢	٥٢ ٤٠
٩٩		٦٩	١٤	١٨	٣	١٠	٢	٣٤ ٢٨
١٠٠		٧٠	١٤	٣٠	٦	٠	٠	٥٨ ٤٨
١٠١		٥	١	٣٠	٦	٦٥	١٣	٥٠ ٤١

يتضح من الجدول رقم (٤) ان النسبة المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة ٧٠% من العبارات الخاصة بمحور الرقابة والذي يندرج تحت الهيكل التنظيمي للاستجابة بـ نعم هي الفقرات (٩٥ ، ٩٦ ، ٩٧ ، ٩٨) وهي ما تفيد بان هناك رقابة من قبل الجهة الادارية والاتحاد المركزي وان الرقابة للاتحاد تتضمن النواحي الادارية وانه توجد رقابة من قبل الاتحاد على تنفيذ البرنامج التدريبي للمنتخبات وان الرقابة تقوم بها لجنة مختصة في مجال اللعبة وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرات (٩٢ ، ٩٣ ، ٩٦) وهي ما تفيد بان نظام الرقابة الحالي يغطي بعض مجالات العمل والانشطة الموجودة بالاتحاد وان هناك بعض المستويات الموضوعية للعمل الاداري بالاتحاد يمكن على اساسها الرقابة على الاعمال الادارية وان الرقابة تتضمن النواحي المالية للاتحاد .

٤ - ٢ مناقشة النتائج

يتضح من الجدول رقم (١) محور التخطيط ان هناك اهداف للاتحاد كرة القدم ، ان اهداف الاتحاد لا تتفق مع الاهداف العامة للدولة ، الا ان اهداف الاتحاد لا تتناسق مع الامكانيات المتاحة ، ويرى الباحث ان الاهداف لا بد وان تتفق مع الامكانيات او ان الامكانيات هي التي تتناسق مع الاهداف التي تتفق ومتغيرات التقدم في العصر الحالي ولذا فيجب وضع الاهداف اولاً ثم تحديد الامكانيات وفقاً لمتطلبات الاهداف .

اما بالنسبة للخطة فيتضح من الجدول رقم (١) ان هناك تنسيق بين مدرب المنتخب يتوافق مع سياسة الاتحاد المركزي لكرة القدم وان هناك تخطيط لزيادة القاعدة من الممارسين وان هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد وان هناك بعض اللجان يجب اضافتها وهو ما يشير اليه بعض الخبراء من عدم وجود لجنة علمية على الرغم من اهميتها حيث تنبثق هذه الاهداف من كونها مسؤولة عن دعم المدربين والاداريين والحكام وجميع العاملين بكل ما هو جديد في مجال كرة القدم التي دائماً ما تضيف مهارات جديدة يتطلبا دراستها ومن ثم تدريسها للمدربين وان الخطة الموضوعية تتناسق مع اهداف الاتحاد وان هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوحدة إلى مستوى عالي ولكن البطولات التي ينظمها الاتحاد غير كافية لاعداد اللاعبين الاعداد اللازم للوصول إلى المستويات العالية مما يتطلبا زيادة عدد البطولات التي تقام سنوياً .

اما بالنسبة للبرامج الزمنية فيتضح من الجدول رقم (١) ان هناك برامج زمنية يضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات وان المعسكرات تساعد على رفع المستوى الفني للاعبين ولكن هناك بعض العقبات التي تحول دون اتمام البرامج الزمنية مثل نظام التعليم الذي يحاول اتمام البرامج بالشكل المخطط له وهذا ما اشار اليه الخبراء .

اما بالنسبة للمزانية فيتضح من الجدول رقم (١) ان هناك مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ متطلبات الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف ويرى الباحث ان هذه تعد من اكبر المعوقات التي تعوق تطور اتحاد كرة القدم حيث لا بد من وجود ميزانية لتحقيق هذه الاهداف .

ويتضح من الجدول رقم (٢) ان هناك هيكل تنظيمي للاتحاد ، ان الهيكل التنظيمي الموجود يحتاج إلى بعض التعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل وايضاً لاتوجد بطاقات مكوبة لوصف وظائف العاملين بالاتحاد وهذا ايضاً يعد من اهم متطلبات الجودة التي يجتازها الاتحاد للوصول اليها .

اما بالنسبة لاختيار المدربين والتنمية الادارية داخل الاتحاد فيتضح من الجدول رقم (٢) ان جميع الخبراء اجمعوا على اهمية ان يكون المدير متفرغ للعمل بالاتحاد ولا يجمع بين عمل وعمل اخر وهذا ما يؤكد عليه الباحث حيث ان متطلبات العمل بالاتحاد كثيرة ومرهقة مما يتطلب ان يكون رئيس الاتحاد متفرغ ، كما انه لا توجد برامج لتأهيل العاملين داخل الاتحاد وانه لا يوجد اساليق مقننة لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمنظمة الادارية وانه لا توجد معايير موضوعية للترقيات وهذا ما يؤكد عليه الجودة ومعايير لكل شيء من تقييم وترقيات وشروط للمناصب داخل الاتحاد .

يتضح من الجدول رقم (٣) ان المسؤوليات الاخرى لبعض القيادات تؤثر على العمل داخل الاتحاد ان القيادات داخل الاتحاد تتصف بالمهارات الادارية، بعض المهارات الانسانية في تعاملها مع العاملين وان الاداري على مستوى المنتخبات الوطنية على درجة متوسطة من القدرة الادارية والقيادية ان المدير الاداري على مستوى الاندية على درجة متوسطة من القدرة الادارية والمهارات القيادية ايضاً وهذا ما يؤكد عليه التنمية المسابقة التي تشير إلى انه لا يوجد بند اعداد للاداريين مما يشير إلى اهمية وضع برامج صقل وتأهيل للاداريين من أن لآخر لرفع المستوى الاداري لهم .

اما بالنسبة للاتصال فيتضح من الجدول رقم (٣) ان هناك اتصال جميع المناصب بالاتحاد وان هناك اتصال بين الاتحاد وكذلك الاتحاد المركزي وان هناك ملفات خاصة بالنشرات الدولية مثل مواعيد المباريات والندوات والنشرات .

اما بالنسبة لقياس الاداء فيتضح من الجدول رقم (٣) ان هناك متابعة لبيود الصرف بالاتحاد ان هناك بعض الادوات المختلفة للتقويم انه يجتاز ان يكون هناك بعض التعديل للائحة الموجودة للحوافز وان هناك اساليق اخرى للتحفيز ينبغي ان تتبع في الاتحاد .

اما بالنسبة لجدول رقم (٤) يتضح ان هناك رقابة من قبل الجهو الادارية المركزية للاتحاد على الاتحاد الفرعي وان الرقابة للاتحاد تتضمن النواحي الادارية وان الرقابة تتضمن المالية ايضاً بينما لا تتضمن الرقابة النواحي الفنية وهذا ما يتطلب تشكيل لجنة لمتابعة الفنية ايضاً .

الباب الخامس

٥ – الاستنتاجات والتوصيات

٥ – ١ الاستنتاجات

- ١ . لا تتناسد الأهداف الخاصة بالاتحاد مع الأهداف العامة للدولة .
- ٢ . هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستويات العليا .
- ٣ . هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد .
- ٤ . توجد برامج زمنية وضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات والبطولات .
- ٥ . هناك مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف .
- ٦ . لا توجد معايير مقننة لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمناص الادارية .
- ٧ . لا يتم اختيار القيادات العامة طبقاً للاقدمية المطلقة .
- ٨ . القيادات بالاتحاد تتصف بالمهارات الانسانية .

٥ – ٢ التوصيات

- ١ . توفير الامكانيات التي تساعد على تحقيق اهداف الاتحاد المنبثقة من الاهداف العامة .
- ٢ . يجب ان تتناسد اهداف الاتحاد مع الامكانيات المتاحة .
- ٣ . تشكيل لجنة علمية تقوم على دعم المدربين والاداريين العاملين في الاتحاد .
- ٤ . الالتزام بتنفيذ البرامج الزمنية للاتحاد .
- ٥ . رفع الميزانية بما يتناسد مع متطلبات الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف .
- ٦ . وضع معايير لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمنص الادارية .
- ٧ . يشترط على رئيس الاتحاد ان يكون مفرغ للعمل الاداري .
- ٨ . ان لا تؤثر المسؤوليات الاخرى لبعض القيادات على العمل داخل الاتحاد .
- ٩ . الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تعديل .
- ١٠ . يفضل وجود رئيس اتحاد مفرغ للعمل .

المصادر

- ١ . محمد حسن علاوي ، مدخل في علم النفس الرياضي ، رمز الكتاب للنشر ، القاهرة – ١٩٩٨ م .
- ٢ . محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات ادارة السلوك الانساني ، ط١ ، القاهرة – ٢٠٠٢ م .
- ٣ . سيد الهواري ، الادارة والاصول والاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة – ١٩٩٢ م .
- ٤ . طلحة حسام الدين وعدلة عيسى ، مقدمة في الادارة الرياضية ، مصر – ١٩٩٧ م .
- ٥ . فائف حسني ابو حليلة ، الحديث في الادارة الرياضية ، ط١ ، الاردن – ٢٠٠٤ م .
- ٦ . محمد محمد الحمامي ، وسهير المهندس ، الادارة الرياضية والاسس والتطبيقات ، القاهرة – ١٩٩٠ .
- ٧ . سمير عبد الحميد علي ، هيكل تنظيمي وظيفي مقترح لادارة الاندية الرياضية ، نظريات وتطبيقات ، العدد ٤٣ ، ٢٠٠١ .
- ٨ . بلال عبد العزيز سيد ، دراسة تقويمية للعمل الاداري للاتحاد المصري للسلاح ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية .
- ٩ . طارق عبد الحميد البدري ، اساسيات الادارة العلمية ومفاهيمها ، ط١ ، دار القلم العربي ، عمان – ٢٠٠٢ .

- ١٠ . محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القادة الرياضية ، ط ٢ ، القاهرة - ٢٠٠٥ م .
- ١١ . محمد حسن علاوي ، الاعداد النفسي في كرة اليد نظريات وتطبيقات ، القاهرة - ٢٠٠٣ .
- ١٢ . محمد جمال الدين ، المدخل الى العقيدة والاستراتيجية العسكرية الاسلامية ، مجلة الاركان ، مصر - ١٩٧٦ .
- ١٣ . عكلة سليمان الحوري، اثر برنامج مقترح على الروح المعنوية والياقة البدنية للمراتب القيادية في قيادة الحرس الجمهوري (اطروحة دكتوراه) بغداد - ١٩٩٥ .
- ١٤ . أرشد حمدون ذنون ، تقويم اداء الاحداث الرياضية في ضوء النظريات ، لاسالي القيادة ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، الموصل - ١٩٩٦ م .
- ١٥ . طارق عبد الحميد البدري، الاسالي القيادة والإدارية في المؤسسات العلمية ، عمان - ٢٠٠١ .
- ١٦ . عقيل عبد الكاثر وآخرون ، الادارة والتقييم في التربية الرياضية ، بغداد - ١٩٨١ .
- ١٧ . سامية فريد ، تقييم الانماط القيادية لمدرربي كرة الطائرة باستخدام نموذج متعدد الابعاد واثرها على الالتزامات الوظيفية للاعبين ، جامعة حلوان - ٢٠٠٨ .

ABSTRACT

The research consists of five chapters , the first chapter contains an introduction and the importance of the research , It deals with the leading role played by the head and members of Association in leading the association to convey first or developed grade in championships , This role must be evaluated the way of actions of the leading action in Association and the distinguished role in success of Football Association , Thus we must have evaluation for the staff in this field so as to support and reinforce who work there to get the aims , The problem of the research is lacking of evaluation of association action so as to treat the problems that face it and knowing the main causes that lead to putting obstacles for achieving high levels in competitions and championships as a result of enhancing of good staff in leading to a chive goals .

The aims of research are :-

- 1 . Knowing the weakness points of the administrative performance for the Association .
- 2 . Suggested evaluating points to develop the administrative performance for the Association .

The acquisition of the research are :-

- 1 . Limitation of the weakness points in administrative performance of the Association .
- 2 . limitation of evaluation points that are proposed for administrative performance of Association .

The fields of research are :-

- Human field : This includes Head and members of and related committees to Association .
- Place field : The branch Football Association in Diala Governorate .
- Time field : Duration from August . 3 . 2008 to August 12. 2009 .

In chapter two , the researcher takes up : administration , administrative performance , evocation for developing the administrative thought in sport field , the administration levels , leadership , the concept of leadership , The leaders behavior types and chrematistics of leader , The researcher also deals with and discusses the previous theortical studies .

Chapter three explains the research way cheerios it uses the descriptive way , The sample consists of (3) including Head , members and relative committees of Association , The used means in collecting data is interviews , questionavies , references and bibliography , The statistic means contains using arithmetic mean or , standard decision , cooreition .

The fourth chapter shows the main results and discussing them to achieve the goals , while the chapter five gives conclusions and recommendations .

The conclusions : and recommendations

Conclusions :

- 1 . The individual goals of Association do not agree with general goals of country .
- 2 . There is a certain planning by Association to get the high levels .
- 3 . There is planning to advance of growing up .
- 4 . There are programs put by Association to perform competitions and championships .
- 5 . There are certain problems with budgeting prevent implementing the proposal plan to achieve goals .
- 6 . There are no standards to select the administrators of Association .
- 7 . The general leaders are not selected according to seniority .
- 8 . The organizing structure need amendment .
- 9 . It is preferred to be head free to administrative .
- 10 . The leaders hare human skills .

Recommendations :

- 1 . Providing the abilities that help to achieve the Association goals coming out the general goals .
- 2 . the Association goals must agvec with the available abilities .
- 3 . Forming a scientific committee to support the coaches and administrators in association .
- 4 . Undertaking to perform the time programs of Association .

- 5 . Enhancing the budget to agree with the requirement of the proposed plan to achieve the goals .
- 6 . Putting standards to select the adminsrator of the Association .
- 7 . The Head of Association must be free to work in adminstration .
- 8 . Another respsrsiblihes should not affect the leading the Association .