- ان عدد التكرارات للتمرين الواحد ياخذ منحى المنهج الموضوع في التدريب المهاري والخططي للفريق الموضوع من قبل المدرب.
- ان مستوى الراحة هو في الحقيقة نزع المقاومات من اللاعب والاستمرار بالتدريب المهاري بدون مقاومات.
- راعى الباحث التدرج بمستوى الحمل للوصول إلى حالة التكيف عليه وحماية أجزاء الجسم من حالات الإصابة ، وذلك من خلال البدء بزمن (٣٥ د.) أما في الأسبوع الرابع فيلاحظ الزمن (٣٥ د.).

ملخص البحث

تقيم الاداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين

لأندية اقليم كردستان العراق

م.م. ديار كمال أسعد

جامعة السليمانية - كلية التربية الرياضية

- يهدف البحث الى :

- ١- التعرف على مستوى الاداء الإداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.
 - ٢- التعرف على مستويات العملية الادارية من وجهة نظر مدربي كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.
- إستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمة مع طبيعة المشكلة و تتكون عينة البحث من (٥٢) مدرباً للأندية المحددة , واعتمد الباحث على مقياس (الاداء الإداري لإداري الاندية الرياضية) لمصادر جمع المعلومات , وإستخدم الباحث برنامج (spss) لمعالجة الاحصائية , وتوصل الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها :
- ١- ظهور تفاوت في مستوى أداء الإداريين من وجهة نظر مدربي كرة القدم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.
 - ٢- ظهور تفاوت في مستويات العملية الادارية من وجهة نظر مدربي كرة القدم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.
- وعلى ضوء الاستنتاجات يوصى الباحث الى :
- ١- الاستناد على الطريقة العلمية في إدارة شئون الاندية .

٢- تطوير اداء الإداريين من خلال إقامة دورات تطويرية تحت إشراف كوادر مختصة في مجال الادارة الرياضية.

٣- إتباع الطرق و أساليب علمية في التعامل مع الاعضاء و تقييم أدائم بموضوعية.

Abstract

Evaluating the Management Performance from the Football Coaches and assistants perspective in advanced football Team Clubs in Kurdistan region of Iraq

Assistant. Lecturer. Diyar Kamal Asaad

The research aims at:

١- Expounding management performance from the perspective of football coaches and assistants in advanced football team clubs in Kurdistan region of Iraq.

٢ - Identifying the levels of the management process from the perspective of football coaches in advanced football Clubs in Kurdistan region of Iraq.

The researcher used the descriptive method based on survey which is appropriate with the nature of the study's problem. The study sample and consists of (٥٢) football coaches in the investigated clubs. The study adopted the (the management performance scale for sports club managers) as a source for gathering information, the researcher used the (spss) package for statistical analysis.

The study reached a number of conclusions as follows:

١- There is a difference in the level of management performance from the perspective of football coaches in advanced football clubs in Kurdistan region of Iraq.

٢ -There is a difference in the level of management processes from the perspective of football coaches in advanced football clubs in Kurdistan region of Iraq.

In light of the conclusions, the researcher recommended:

١- Adopting scientific methods in managing the interests of the clubs.

٢- Develop the performance of managers through the establishing development courses under the supervision of competent staffs in the field of sports management.

٣- Follow and scientific methods in dealing with the members and evaluate their performance objectively.

١-١ مقدمة البحث و اهميته :

أن ما يحصل من تطور في مختلف الميادين الرياضية ما هو الا حصيلة أبحاث ودراسات وعلوم مختلفة ساهمت في تقدم الحركة الرياضية تقدما واسعا على جميع الأصعدة ، ومن تلك

العلوم التي ساهمت في هذا التطور علم الادارة الرياضية الذي له الاثر الكبير والواضح على الانشطة الرياضية كافة ومنها لعبة كرة القدم لأن هذه اللعبة بطبيعتها تتكون من مجاميع بشرية متداخلة ومتنوعة ومن البديهي أن كل جماعة من هذه الجماعات تشمل أفراداً يختلفون في مستوياتهم العلمية والاجتماعية والاقتصادية ومن ثم فهم مختلفون في الاتجاهات لهذا التعامل مع تلك المجاميع ليست عملية سهلة و المدرب يحتاج الى مساعدة من جانب الادارة حتى يوافر من المستلزمات المادية للاعبين من اجل الوصول الى النتائج الافضل.

ان مهمة الاداري و تنسيقها مع المدرب عمل شاق وصعب و مستند على اسس ادارية علمية لهذا يجب ان يكون الاداري له قدرة على الاداء الجيد وهذا الاداء ينعكس على عمل المدرب ولكي يقوم الاداري بمهامه بنجاح يحتاج إلى الجهد و العمل الجاد مع مدربين ومساعدتي مدربين و توافر المستلزمات المطلوبة من اجل سير عمل المدرب و خلق اجواء ملائمة للمدرب حتى يعطى مالمديه من قدرة و امكانية.

مما تقدم تظهر اهمية البحث بان لعبة كرة القدم لها خصوصية تختلف عن الالعاب الاخرى من حيث ادارة الفريق وتنسيق الادارة مع المدرب و التعامل مع الظروف و المواقف مستندا على طرق و اساليب ادارية علمية لكي تحقق الاندية الرياضية الهدف ، والتي جعلت الباحث يعتمدها لتحقيق أهداف بحثه ، ولغرض التأكيد على العمل الجاد من مسيرة الادارة الرياضية و تلبية حاجات الاعضاء و محاولة التأثير على سلوك الافراد و توجيههم الى الهدف المراد تحقيقه من هنا جاءت أهمية البحث في قياس الاداء الاداري من وجهة نظر مدربي أندية اقليم كردستان العراق بكرة القدم لفئة المتقدمين.

٢-١ مشكلة البحث :

ان نجاح الاداري في عمله يتحدد في امتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات فضلاً عن ايجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات خدمة لسير الانجاز لذا ان عمل الاداري ليس عملية عشوائية لانه يعمل كمنسق و حلقة الربط بين أعضاء الهيئة الادارية للنادي و المدرب هذا ما ادى ان يكون الاداري له واجبات واهتمامات و مسؤوليات عديدة الامر الذي يجعل منه توفير الكفاءات كثيرة و امكانية جعل تلك الكفاءات في خدمة علم التدريب للمدرب والعمل على توافر الامكانيات للفريق من اجل الارتقاء بمستوى اللاعبين و حصول على نتائج جيدة في الدوري. ومن خلال متابعة الميدانية للباحث بصفته حارس مرمى سابق و مثل العديد من الاندية و بمختلف الفئات العمرية ، لاحظ وجود ضعف من قبل اداريي الاندية الرياضية في اقليم كردستان الى ان الاداري لن يجمع بين واجباته و مسؤولياته اتجاه الفريق وبالتالي

ينعكس هذا الضعف على مستوى المدرب و اللاعبين , من هنا جاءت فكرة البحث بتناول هذه المشكلة و دراستها وهي محاولة للتوصل الى الاجابات العلمية الدقيقة لتساؤل الاتي :

- التعرف على مستوى الاداء الاداري من وجهة نظر مدربي لعبة كرة القدم لأندية اقليم كردستان العراق ؟

٣-١ هدفا البحث :

١- التعرف على مستوى الاداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.

٢- التعرف على مستويات العملية الادارية من وجهة نظر مدربي كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.

٤-١ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري : مدربوا لعبة كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق.

٢-٤-١ المجال الزمني : لمدة (٢٠١٣/١٠/١) لغاية (٢٠١٤/٣/١) .

٣-٤-١ المجال المكاني : مقر و ملاعب الاندية المشمولة في البحث.

٢- الدراسات النظرية و المشابهة :

١-٢ الدراسات النظرية :

١-١-٢ الادارة الرياضية :

ان الادارة الرياضية أحد الأنشطة المتميزة والتي لها علاقة مباشرة بأنشطة الرياضيين وانها وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الاهداف ، وغياها يؤدي إلى الفشل والعشوائية في أي مجال من مجالات الحياة وان الادارة الرياضية بشكل عام فضلا عن اهميتها في جميع النواحي فأنها تعتبر جانب اساسي و فعال في لعبة كرة القدم لأن هذه اللعبة لها خصوصية من حيث سلوك الافراد و اختلاف في طبيعة الجماعات هذا جعلت ان يكون ادارة كرة القدم ادارة فعالة و نشطة حتى يتمكن من توجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الهدف.

وتعرف الادارة الرياضية بانها "عملية التخطيط و التنظيم وقيادة و رقابة مجهودات أفراد مؤسسة الرياضية وإستخدام جميع الموارد لتحقيق الاهداف المحددة , وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجها بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" (عبدالغني , ٢٠١٠ , ١٦).

٢-١-٢ من هو الاداري :

ان واجب الاداري في المؤسسة الرياضية امر صعب ويحتاج الى العمل الجاد و المستمر والعمل على توافر الاحتياجات الافراد و دعمهم و التأثير في سلوكهم نحو تحقيق الهدف مراد تحقيقها لهذا ان الاندية التي تحصل على مراكز عالية في الدوري سواء على صعيد المحلي و الدولي يرجع ذلك الى الاداء الاداري الجيد مستندا على الخبرة و مهارة في دعم الافراد والاهتمام بالانشطة الجماعية و توافر الجوانب المادية لهم. يقول ريجارد " الاداري هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية و يتولى إختصاصات محدودة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على هدى السياسة العامة الموضوعية في نطاق الخطة المحددة " (Richard, ٢٠٠٧, ٣٥٨) .

ويذكر عبدالمجيد إن الإداري " هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطته للتنفيذ كما انه يقوم بمتابعة التنفيذ و الرقابة على نتائجه ليتمكن من اتخاذ القرارات و الإجراءات الصحيحة لمعالجة الأخطاء والانحرافات" (عبد المجيد، ١٩٨٤ ، ٦٢) ، ويعرفه العلاق الاداري " هو الفرد الذي ينجز عمله من خلال الآخرين والذي يقوم بعملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم" (العلق، ١٩٩٨، ٤٨).

٢-١-٣ المدرب :

يعرف بأنه " الشخص الذي يقع على عاتقه القيام بالتخطيط وقيادة وتنظيم الخطوات التنفيذية لعمليات التدريب وتوجيه اللاعبين خلال التمرينات والمنافسات " (حمادة، ١٩٩٩، ٢٧) ، و يشير زكي "عليه فان عمل المدرب لا يقتصر على توصيل معلوماته وخبراته للاعبين بل يرتبط بكثير من الالتزامات الأخرى فهو مُربٍ قبل أن يكون معلماً وهو مرشد ولا يتخذ قرارات ارتجالية تخلق المجابهات فالحكم الصائب هو من أهم صفاته وله الأثر الكبير في حل المشاكل ومنع مشاكل أخرى من الظهور" (زكي، ١٩٩٧، ١٢٦-١٢٧) .

٢-١-٤ مساعد المدرب :

قد يضم الى فريق الملاك التدريبي في كل نادي رياضي مساعداً للمدرب ، ويرى الباحث مساعد المدرب ذراع مساعد لمدرّب الفريق وهم يكملون بعضهم لبعض ، ويشير أبو حليلة "ومن الأدوار الإضافية التي يؤديها مع مسؤولي الفريق الآخرين خلق جو مناسب للاعبين وحل مشاكلهم ذراع مساعد لمدرّب الفريق وهم يكملون بعضهم لبعض ، ويشير أبو حليلة "ومن الأدوار الإضافية التي يؤديها مع مسؤولي الفريق الآخرين خلق جو مناسب للاعبين وحل مشاكلهم" (أبو حليلة، ٢٠٠٤ ، ٣١٠).

٢-٢ الدراسة المشابهة:

٢-١-٢ دراسة قصي فوزي خلف ٢٠٠٩ (قياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربون) :

-هدفت الدراسة الى :

١- بناء و تطبيق قياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربون ووفق المجالات المتعلقة بها .

٢- تحديد المجالات الرئيسية لقياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين لبعض الالعاب الفرقية (كرة القدم - كرة السلة - كرة الطائرة - كرة اليد) .

٣- تحديد مستويات معيارية لقياس مجالات الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين في المنطقتين الوسطى و الجنوبية .

٤- التعرف على مستوى الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين في المنطقتين الوسطى و الجنوبية .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي , وقد بلغت عينة البحث (٥٨) مدرباً و قام الباحث ببناء مقياس لقياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين في المنطقتين الوسطى و الجنوبية .

وتوصل الدراسة الى الاستنتاجات الاتية :

١- ظهور مستويات متعددة في مقياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين .

٢- على اساس نتائج مقياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين و مجالاته يتضح ان أغلب الاداريين و قعوا في المستوى متوسط فما فوق .

٣- ان اقل من (٢٥%) من الاداريين لأندية الرياضية كانوا في مستويين مقبول و ضعيف .
أما التوصيات كانت :

١- إعتقاد المقياس لغرض قياس الاداء الاداري لإداريي الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين .

٢- توفير كافة الادوات و المستلزمات و الوسائل و الاجهزة التي يحتاج اليها الاداريين لغرض نجاح العملية الادارية .

٣- توفير الجانب المادي للإداريين و الذي يتناسب حجم المهمة التي يقوم بها .

٤- وضع معايير مقننة لأختيار للإداريين في الاندية الرياضية تكون مبنية على اسس علمية تتسجم التطور الحاصل في العملية الادارية .

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

٣-١ منهج البحث :

إن طبيعة المشكلة هي التي تحتم على الباحث إتباع المنهج عليه إتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمة مع طبيعة المشكلة .

٣-٢ مجتمع البحث وعينته:

تم تحديد مدربوا و مساعدوا المدرب بكرة القدم لفئة المتقدمين لأندية الدرجة الممتازة و الدرجة الأولى في اقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (٥٨) مدرباً ومساعد المدرب و الذين يمثلون (٢٨) نادياً مجتمعاً للبحث واختار الباحث (٥٢) مدرباً للأندية المحددة في عينة للبحث وذلك بعد إستبعاد الذين إستعان بهم الباحث في التجربة الاستطلاعية والبالغ عددهم (٤) مدرباً , بذلك أصبحت نسبة العينة الى المجتمع (٩٢.٨٥٪) وهي نسبة عالية قابلة للدراسة.

جدول (١)

يوضح تفاصيل مجتمع البحث و العينة بحسب الأندية المشمولة في البحث

ت	الاندية الممتازة	عدد المدربين ومساعدتهم	المشاركين في التجربة الاستطلاعية	ت	اندية درجة الاولى	عدد المدربين	المشاركين في التجربة الاستطلاعية
١	زيرتفاني	٢	-	١	سرجنار	١	-
٢	هتلو	٢	-	٢	بروسك	٢	-
٣	الا	٢	١	٣	دربندخان	٢	-
٤	اربيل	٣	١	٤	سيرواني نوي	٢	-
٥	بيشمركة سليمانى	٢	-	٥	التون كوبري	٢	-
٦	بيشمركة هتولير	٢	-	٦	شهيدان	٢	-
٧	هندرين	٢	-	٧	حلبجة الشهيد	٢	-
٨	نارات	٢	-	٨	برايتي	٢	-
٩	زاخو	٢	-	٩	آشتي	٢	١
١٠	كركوك	٢	-	١٠	خانقين	٢	١
١١	دهوك	٢	-	١١	ثورة	٢	-
١٢	نةوروز	٢	-	١٢	سميل	٢	-
١٣	شبروانة	٢	-	١٣	كوية	٢	-
١٤	سليمانى	٢	١	١٤	سوران	٢	١
	المجموع	٢٩	٣			٢٧	٣

٣-٣ وسائل جمع المعلومات :

- المصادر العربية والاجنبية .
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- استمارة (مقياس الاداء الاداري للإنديية الرياضية) .
- إستمارات تفريغ البيانات.
- قلم.

٣-٤ المقياس المستخدمة في البحث :

٣-٤-١ مقياس الاداء الاداري لإنديية الرياضية (خلف, ٢٠٠٩, ٢٩-٣٢) :

إستخدم الباحث مقياس الاداء الاداري لإنديية الرياضية التي تم بناءه من قبل (قصي فوزي خلف) الملحق (١) ويتكون المقياس من (٥٠ فقرة) وتوزع المقياس على (٤) مجالات كالآتي :

١- مجال العملية التخطيطية (١١) فقرة .

٢- مجال العملية التنظيمية و التنسيق (١٦) فقرة

٣- مجال التوجيه و الرقابة (١٠) فقرة .

٤- مجال الاتصال و اتخاذ القرار (١٣) فقرة .

ويقوم الفرد بالاجابة عن فقرات المقياس على وفق ثلاث بدائل وهي (تنطبق دائماً , تنطبق احياناً , لاتنطبق أبداً) . وإن الفقرات قد صيغت بإتجاهين إيجابي (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥٠) و سلبي (٣ ، ٧ ، ١٢ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٦ ، ٣٣ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٤٠) فقد حددت الدرجات (١ - ٢ - ٣) لكل فقرة من فقرات المقياس و الجدول (٢) يبين ذلك :

الجدول (٢)

يبين بدائل الاجابة و أوزان الفقرات

لاتنطبق أبداً	تنطبق احياناً	تنطبق دائماً	بدائل الإجابة
			اتجاه الفقرة
١	٢	٣	إيجابي (+)
٣	٢	١	سلبي (-)

٣-٥ التجربة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (٤) مدربين في يوم (الجمعة) المصادف (٢٢/١١/٢٠١٣) في تمام الساعة (٢:٠٠) بعد الظهر , وكان الهدف من اجراء التجربة الاستطلاعية هي:

معرفة السلبيات و الصعوبات التي تواجه الباحث.

الاجابة عن التساؤولات والاستفسارات من قبل المدربين.

الوصول الى البدائل قبل تنفيذ التجربة الرئيسية.

معرفة الوقت المستغرق للأجابة الفقرات .

٣-٦ التجربة الرئيسية :

بعد استكمال كافة المستلزمات العلمية للمقياس وتهيئة الجو المناسب لاجابة عينة البحث قام الباحث بتنفيذ البحث على وفق جدول زمني قدر الامكان لجميع الافراد العينة إبتدائاً من يوم الجمعة المصادف (٦/١٢/٢٠١٣) لغاية يوم الخميس المصادف (٢٦/١٢/٢٠١٣) , من خلال توزيع استمارة مقياس علي عينة البحث وقد بلغ مدة الاجابة عن المقياس حوالي (٤٠-٤٥) دقيقة وروعي فيها جميع الامور الخاصة والأجواء الملائمة للأجابة على المقياس.

٣-٧ الوسائل الاحصائية:

عن طريق برنامج الحقيبة الاحصائية (SPSS) استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية

:

(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري،النسبة المئوية) .

٤-عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

٤-١ عرض و تحليل نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى قيمة وأدنى قيمة لمستوى الاداء الاداري و مجالاته :

الجدول (٣)

الاداء الاداري ومجالاته والمتغيرات الاحصائية

المتغير	س-	ع±	اعلى قيمة	ادنى قيمة
الاداء الاداري	٩٣.٥	١٢.٤	١٢٠	٥٩
١ مجال العملية التخطيطية	١٥.٧١	٤.٠٢	٢٥	١٠
٢ مجال عملية التنظيم و التنسيق	٣٠.٧٧	٦.٧٩	٤٣	١٦
٣ مجال عملية التوجيه و الرقابة	٢١.٢٩	٤.٧٥	٣٠	١٠
٤ مجال عملية الاتصال و اتخاذ القرار	٢٥.٧٧	٦.٩٨	٣٨	١٣

يبين من جدول (٣) ان الوسط الحسابي لأداء الاداري بلغ (٩٣.٥) و بإنحراف معياري (١٢.٤) و تبلغ اعلى قيمة (١٢٠) و بأدنى قيمة (٥٩) , وبلغ الوسط الحسابي لمجال العملية التخطيطية (١٥.٧١) و بإنحراف معياري (٤.٠٢) و تبلغ اعلى قيمة (٢٥) و بأدنى قيمة (١٠) , وبلغ الوسط الحسابي لمجال عملية التنظيم و التنسيق (٣٠.٧٧) و بإنحراف معياري (٦.٧٩) و تبلغ اعلى قيمة (٤٣) و بأدنى قيمة (٦) وبلغ الوسط الحسابي لمجال عملية التوجيه و الرقابة (٢١.٢٩) و بإنحراف معياري (٤.٧٥) و تبلغ اعلى قيمة (٣٠) و بأدنى قيمة (١٠) , و بلغ الوسط الحسابي لمجال عملية الاتصال و اتخاذ القرار (٢٥.٧٧) و بإنحراف معياري (٦.٩٨) و تبلغ اعلى قيمة (٣٨) و بأدنى قيمة (١٣).

٢-٤ عرض نتائج تقييم مستوى الاداء الاداري من وجهة نظر مدربي كرة القدم ومساعدتهم لفئة المتقدمين لأندية اقليم كردستان العراق وتحليلها و مناقشتها :

جدول (٤)

يبين مستويات الاداء الاداري و النسبة المئوية له

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
١٣٠ - ١٥٠	جيد جدا	-	٠%
١١٠ - ١٢٩	جيد	٣	٥.٧٦٩%
٩٠ - ١٠٩	متوسط	٣٢	٦١.٥٣%
٧٠ - ٨٩	مقبول	١٣	٢٥%
٦٩ - فما دون	ضعيف	٤	٧.٦٩%

يتبين من جدول (٤) ان الاداريين لم يحصلوا على مستوى (جيد جدا) وبنسبة مئوية (٠%) واما الاداريين الذين حصلوا على مستوى (جيد) كان عددهم (٣) وبنسبة مئوية (٥.٧٦٩%) , وإن الاداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) كان عددهم (٣٢) و بنسبة مئوية (٦١.٥٣%) والذين حصلوا على مستوى (مقبول) كان عددهم (٤) وبنسبة مئوية (٢٥%) , والذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (٤) وبنسبة مئوية (٧.٦٩%) , يعزو الباحث هذه النتائج الى وجود تفاوت في مستوى الاداريين و اختلاف في طبيعة ادائهم و استجاباتهم للأمور الادارية المتعلقة بالاندية وإستخدام الفعال للموارد البشرية من اجل التغلب على المواقف المختلفة التي يتعرضها الاندية و قدرة الاداري على حل المشكلات بطريقة علمية سليمة وهذه ما يؤكد (الربيعي, ٢٠١٠, ٣٧) " إن الاداري الناجح هو الذي يحب عمله وله القدرة على مواجهة الامور و تحديد المشكلات و الاسراع بدراستها و معالجتها بالتعاون مع

الآخرين و الذي يعد من أهم اركان نجاح العمل الاداري و ذلك بالإلتزام و الاحترام و الشعور بالمسؤولية و حسن الاداء" .

٤-٣ عرض نتائج مجال العملية التخطيطية وتحليلها و مناقشتها :

جدول (٥)

يبين نتائج العملية التخطيطية

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٢٩ - ٣٣	جيد جدا	-	٠%
٢٥ - ٢٨	جيد	١	١.٩٢%
٢١ - ٢٤	متوسط	٥	٩.٦١%
١٦ - ٢٠	مقبول	١٩	٣٦.٥٣%
١٥ - فما دون	ضعيف	٢٧	٥١.٩٢%

يتبين من جدول (٥) ان الاداريين لم يحصلوا على مستوى (جيد جدا) وبنسبة مئوية (٠%) اما حصلوا مستوى (جيد) فقد حصله اداري (١) وبنسبة مئوية (١.٩٢%) , وإن الاداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) كان عددهم (٥) و بنسبة مئوية (٩.٦١%) والذين حصلوا على مستوى (مقبول) كان عددهم (١٩) وبنسبة مئوية (٣٦.٥٣%) والذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (٢٧) وبنسبة مئوية (٥١.٩٢%). يعزو الباحث هذه النتائج الى ضعف في التعامل مع عملية التخطيطية وعدم دراية الى تحديد الاهداف و السياسات و الوقت و تحضير المنضم الى مواجهة المستقبل و اللجوء الى استخدام العشوائي للموارد المتاحة و عدم اخذ التعاون بين الجماعات في وضع الخطط المتعلقة بأهداف الاندية و يؤكد (علي,٢٠٠٧,٢١٥) " التخطيط من أهم عناصر نجاح الاداري و ينعكس مدى نجاح التخطيط على بقية الأنشطة الاخرى , حيث يتضمن التخطيط تحديد الاهداف و السياسات , و البرامج الزمنية و تحديد الموارد".

٤-٤ عرض نتائج مجال العملية التنظيمية و التنسيق وتحليلها و مناقشتها :

جدول (٦)

يبين نتائج العملية التنظيمية و التنسيق

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٤٢ - ٤٨	جيد جدا	١	١.٩٢%
٣٦ - ٤١	جيد	١١	٢١.١٥%

٣٥-٢٩	متوسط	٢٥	%٤٨.٠٧
٢٨-٢٣	مقبول	٥	%٩.٦١
٢٢ - فما دون	ضعيف	١٠	%١٩.٢٣

يتبين من جدول (٦) ان اداري واحد حصل على مستوى (جيد جدا) وبنسبة مئوية (١.٩٢%) والاداريين الذين حصلوا على مستوى (جيد) كان عددهم (١١) وبنسبة مئوية (٢١.١٥%)، وإن الاداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) كان عددهم (٢٥) و بنسبة مئوية (٤٨.٠٧%) والذين حصلوا على مستوى (مقبول) كان عددهم (٥) وبنسبة مئوية (٩.٦١%) ، والذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (١٠) وبنسبة مئوية (١٩.٢٣%) .

ويعزو الباحث سبب هذا التفاوت في مستوى الاداريين الى اهتمام الاداريين بمباديء التنظيم مثل تنسيق الجهود و المهام و تقسيم العمل و المسؤولية من اجل تكوين كيان موحد يمارس الاعمال و الواجبات و السلطات لتحقيق الهدف المنشود وهذا ما يؤكد (حمادة، ١٩٩٩، ٣٧) " ان الهيئات و المؤسسات الرياضية يعمل فيها عدداً كبيراً من الافراد لذا وجب التنظيم بهدف تحديد المسؤوليات و السلطات لكلي يعرف كل فرد الواجبات التي يجب عليه انجازها وكذلك لمعرفة واجبات الاخرين و العلاقة بينه وبينهم و اخذ بنظر الاعتبار اساليب الاتصال بينه و بين الاقسام المختلفة " و يذكر ايضا (أبو حليلة، ٢٠٠٤، ٥١) "ان التنظيم يهيئ الجو الملائم لتدريب اعضاء الهيئة و تنمية مواهبهم و تزويدهم بما هم في حاجة اليه من أسباب معروفة بما يحفزهم و يضاعف من إخلاصهم وولائهم" .

٤-٥ عرض نتائج مجال عملية التوجيه و الرقابة و تحليلها و مناقشتها :

جدول (٧)

يبين نتائج عملية التوجيه و الرقابة

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٣٠-٢٧	جيد جدا	٩	%١٧.٣٠
٢٦-٢٣	جيد	٤	%٧.٦٩
٢٢-١٩	متوسط	٢٩	%٥٥.٧٦
١٨-١٥	مقبول	٥	%٩.٦١

١٤ - فما دون	ضعيف	٥	٩.٦١%
--------------	------	---	-------

يتبين من جدول (٧) ان الاداريين الذين حصلوا على مستوى (جيد جدا) عددهم (٧) وبنسبة مئوية (١٧.٣٠%) والاداريين الذين حصلوا على مستوى (جيد) كان عددهم (٤) وبنسبة مئوية (٧.٦٩%) , وإن الاداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) كان عددهم (٢٩) و بنسبة مئوية (٥٥.٧٦%) والذين حصلوا على مستوى (مقبول) كان عددهم (٥) وبنسبة مئوية (٩.٦١%) , والذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (٥) وبنسبة مئوية (٩.٦١%) .

يعزو الباحث سبب مستويات متباينة في عملية التوجيه و الرقابة يرجع الى التأثير على سلوك الأفراد وتركيز على جهودهم وتعبئة طاقاتهم و اعطاء توجيهات و إرشادات و تصحيح اخطاء الاعضاء و التأكد من مدى اتمام الاعضاء لواجباتهم بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق اهداف الاندية و يؤكد (شرف الدين,٢٠١٠,٧١) " إن عمليتي التوجيه والرقابة تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤسين فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين و كيفية التعامل معهم بالطريقة المناسبة حتى يستطيعوا جعل الافراد يحققون اهداف المؤسسة , وإن الاداري يقوم بعملية الرقابية من اجل حماية الهيئة الرياضية من الاخطاء التي قد تتعرض من عاملين فيها و يعمل الاداري على التأكد من أن السياسات والنظم الادارية الموضوعية و الخطط قيد التنفيذ تسير دون إنحرافات من أجل تحقيق الاهداف بأكبر قدر من الكفاية " .

٤-٦ عرض نتائج مجال عملية الاتصال و إتخاذ القرار و تحليلها و مناقشتها :

جدول (٨)

يبين نتائج عملية الاتصال و إتخاذ القرار

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
٣٩-٣٤	جيد جدا	٦	١١.٥٣%
٣٣-٢٩	جيد	١٢	٢٣.٠٧%
٢٨-٢٣	متوسط	٢٠	٣٨.٤٦%
٢٢-١٨	مقبول	٤	٧.٦٩%
١٧ - فما دون	ضعيف	١٠	١٩.٢٣%

يتبين من جدول (٨) ان الاداريين الذين حصلوا على مستوى (جيد جدا) عددهم (٦) وبنسبة مئوية (١١.٥٣%) والاداريين الذين حصلوا على مستوى (جيد) كان عددهم (١٢) وبنسبة مئوية (٢٣.٠٧%) وإن الاداريين الذين حصلوا على مستوى (متوسط) كان عددهم (٢٠) و بنسبة مئوية (٣٨.٤٦%) والذين حصلوا على مستوى (مقبول) كان عددهم (٤) وبنسبة مئوية (٧.٦٩%) , والذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (١٠) وبنسبة مئوية (١٩.٢٣%) .

يعزو الباحث سبب ظهور التفاوت في هذه المستويات الى إستناد الاداريين الى العلاقة القوية في نقل المعلومات و التعليمات من الادارة العليا الى مستوى التنفيذ و الاحتفاظ بالامانة الادارية في اوصول الاراء و المقترحات و الافكار من المنفذون الى الادارة العليا بغرض اتخاذ القرار و التأثير على سلوك الافراد . ويؤكد (كمال درويش و آخرون , ٢٠٠٩, ١٧٢-١٧٣) "ان الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين المرؤساء و المرؤسين" ويشير (علاوي, ١٩٩٨, ١٧٨) "إن الاداري او القائد يعلم ويصدر أوامر ويعطي تعليماته و ينظم و يناقش ويتخذ قراراته , وقيام بالاتصال بإرسال وتلقي العديد من الرسائل.

أما بالنسبة لعملية إتخاذ القرار فيعود سبب تباين المستويات لأداء الاداريين الى التعامل مع الواقع بعيداً عن المجاملة و الاغراض الشخصية و الاجتهادات و النظر الى المواقف بشكل شمولي حتى يستند قراراتهم على معيار موضوعي , وعلى الاداري قبل الاقرار ان يفكر في نوع القرار و انعكاسات القرار و القرار البديل لأن تلك العوامل جانب اساسي في إدارة شؤون الجماعة حتى يصبح القرار صارم و يخدم مصلحة الاندية وفي هذا الصدد يشير كوك " إن اتخاذ القرار جوهر قيادة الاداري و دليل حكمته فالقرار الذي يصدرها الاداري هي الاساس في بث الحماس في نفوس الاعضاء و روفع روحهم المعنوية" (cocke , ١٩٩١, ٢٠٤) , ويؤكد شرق "إن اتخاذ القرار هو إختيار رشيد لبديل ملائم من بين بدائل عدة بعد تفكير واع" (شرف, ١٩٩٩, ١٥٢) ويؤكد المقصود " إن القرار يعتمد على الخبرة و المهارة الشخصية" (المقصود, ٢٠٠٣, ١١٩) .

٥- الاستنتاجات و التوصيات :

١-٥ الاستنتاجات:

١- ظهور تفاوت في مستوى أداء الإداريين من وجهة نظر المدربين ومساعدتهم لاندية اقليم كردستان العراق بكرة القدم لفئة المتقدمين.

٢- ظهور تفاوت في مستوى العملية الادارية من وجهة نظر المدربين ومساعدتهم لاندية اقليم كردستان العراق بكرة القدم لفئة المتقدمين.

- ٣- أكثرية الإداريين حصلوا على مستوى متوسط .
- ٤- ان اقل من (٢٥%) من الإداريين كانوا في مستويين مقبول و ضعيف.
- ٥- ظهور ضعف في العملية التخطيطية في اداء الإداريين بنسبة (٥١.٩٢ %) .
- ٥-٢ التوصيات :
- ١- الاستناد على الطريقة العلمية في إدارة شؤون الأندية الرياضية .
- ٢- تطوير اداء الإداريين من خلال إقامة دورات تطويرية تحت إشراف ملاكات متخصصة في مجال الادارة الرياضية.
- ٣- إتباع الطرق و أساليب علمية في التعامل مع الاعضاء و تقييم أدائم بموضوعية.
- ٤- الاهتمام بعملية التخطيطية على العموم و أنواع التخطيط على الخصوص.
- ٥- الاطلاع المستمر من قبل الإداريين الى الدراسات و البحوث و المراجع التي تحتوي على العلوم الادارية في مجال العمل الرياضي في الأندية الرياضية.
- المصادر العربية و الاجنبية
- ابراهيم محمود عبد المقصود؛ الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط١: (الاسكندرية , دار الوفاء , ٢٠٠٣) .
- بشير العلاق؛ مبادئ الإدارة : (عمان , دار اليازوري, ١٩٩٨) .
- جمال محمد علي؛ الحديث في الادارة الرياضية و الادارة العامة، ط: (القاهرة مركز كتاب للنشر, ٢٠٠٧).
- زكي محمد محمد حسن ؛ المدرّب الرياضي - أسس العمل في مهنة التدريب: (الإسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩٧) .
- عبدالحميد شرف ؛ الادارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق , ط١: (القاهرة ,مركز كتاب للنشر, ١٩٩٩) .
- فائق حسني أبو حليلة؛ الحديث في الادارة الرياضي , ط١ : (عمان, دار الوائل للنشر والتوزيع, ٢٠٠٤) .
- قصي خلف فوزي ؛ قياس الاداء الاداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربون : (بحث منشور, مجلة القادسية للعلوم التربية الرياضية , المجلد ١١, العدد ٢, ٢٠٠٩) .
- كمال درويش وآخرون ؛ الاسس العلمية للإدارة الرياضية , ط١ : (القاهرة, مركز كتاب للنشر, ٢٠٠٩).

- محمد حسن علاوي ؛ سيكولوجية القيادة الرياضية : (القاهرة ,مركز الكتاب للنشر , ١٩٩٨) .
- محمود داود الربيعي؛التنظيم الاداري في العمل الرياضي, ط٢: (بغداد, دار الضياء للطباعة , ٢٠١٠) .
- مفتي ابراهيم حمادة ؛ تطبيقات الادارة الرياضية : (القاهرة, مركز كتاب للنشر , ١٩٩٩) .
- مروان عبد المجيد ابراهيم؛ الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية: (عمان, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, ٢٠٠٠) .
- نعمان عبد الغني و لطيفة عبدالله شرفالدين؛الادارة الرياضية,ط١:(بحرين,وزارة الثقافة والاعلام, ٢٠١٠).
- Richard Daft , Management: (Cengage Learning ,library of congress control , ٢٠٠٧).
- Coke , S, Slock : Making Management Gecisions (Pnentic – Hall . un ١٩٩١).
- جامعة السليمانية
سكول التربية الرياضية

إستمارة إستبيان

عزيزي المدرب

بين يديك استمارة استبيان(الاداء الاداري لإداري اندية الرياضية) تتضمن مجموعة فقرات على شكل أسئلة ولكل سؤال(٣) اختيارات (بدائل) وهي (تنطبق دائما ، تنطبق احيانا ، لاتنطبق) يرجو الباحث قراءة الفقرات بدقة ثم الاجابة عليها بكل صدق وصراحة وذلك بوضع علامة (✓) تحت احد الاختيارات وعدم ترك أي فقرة من فقرات الإستبيان بلا اجابة ، لذا ارجو منكم مساعدتي في إتمام عملي ، وذلك بالإجابة على هذا الإستبيان ، إجابتك تخدم الحركة العلمية والرياضية في إقليم كوردستان.

مع خالص شكري وتقديري...

النادي/ الدرجة :

مقياس الاداء الاداري لإداري الاندية الرياضية

ت	الفقرات	تنطبق	لا تنطبق
		تنطبق	لا تنطبق

١	تتعاون ادارة النادي مع المدربين عند وضع الخطط المستقبلية
٢	إدارة النادي تنسق اعمالها مع المدرب
٣	توجيهات إدارة النادي تكون فيها مجاملة تؤثر سلباً على المدربين
٤	تشارك إدارة النادي مع المدربين في وضع القرارات المتعلقة بعملهم .
٥	تعمل إدارة النادي على تحديد الاهداف للفرق لتحقيقها
٦	إدارة النادي تعطي الفرصة للمدربين في ابداء آرائهم في الامور الاتدية.
٧	تستخدم إدارة النادي الفاضاً غير لاثقة عند التوجيه المدربين
٨	يتبادل إداري النادي مع المدربين المعلومات بخصوص الفريق.
٩	توضع الخط الخاصة بالعمل للأستغلال الامل للموارد في تحقيق الاهداف.
١٠	تنسق إدارة النادي اعمالها مع المدربين.
١١	إدارة النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح.
١٢	توجد صعوبة في التفاهم و التعامل مع إدارة النادي
١٣	تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الادارة.
١٤	تنظم إدارة النادي الامور المالية مع المدربين بخصوص اللاعبين.
١٥	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام.
١٦	بعض القرارات المتخذة من قبل إدارة النادي تؤثر في صلاحيات المدرب سلباً.
١٧	قلة الخبرة و الكفاءة لبعض اداري النادي تعرقل اداء مهامهم في العملية التخطيطية.
١٨	يعتبر المدرب هو و اداري النادي عائلة واحدة.
١٩	تقييم اداري النادي للمدربين يكون موضوعياً.
٢٠	لا تتقبل ادارة النادي الاراء المخالفة لهم من قبل المدربين .
٢١	التباعد بين اداري النادي و الخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين.
٢٢	تعمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات فيما بينهم
٢٣	الرقابة الادارية للنادي مستمرة على المدربين.
٢٤	بعض قرارات إدارة النادي تكون نتيجة ردود افعال سلبية.
٢٥	التخطيط يساعد اداري النادي على اعطاء التوجيهات اثناء المنافسات.
٢٦	لا يعمل اداري النادي على تقييم اللاعبين مع المدرب تقييماً موضوعياً .
٢٧	التوجيه الاداري يكون جماعي من قبل ادارة النادي.
٢٨	القرارات التي تتخذ تكون بناءً على المعلومات الموجودة لدى ادارة النادي.
٢٩	التخطيط الذي يستخدمه إداري النادي يعطي المدربين الاحساس بالتحكم و التوقع للأحداث الرياضية.

٣٠	تتعامل إدارة النادي تعاملًا رسمياً مع اللاعبين.
٣١	الرقابة المستمرة و الزائدة تجعل المدربين و اللاعبين ينفرون من النادي
٣٢	يتملكون خلفية ثقافية و علمية تساعدهم في اتخاذ القرار
٣٣	عدم تخطيط في النادي يؤثر على التنسيق و يجعل الامور عشوائية
٣٤	تجري المتابعة الدورية على امور النادي بأستمرارية
٣٥	تقارن ادارة النادي بين ماتم انجازها وماهو موجود ضمن الاهداف
٣٦	لصعوبة الاتصال باللاعبين ولعدم اكمال بياناتهم تجعل قراراتهم تكاد تكون سلبية
٣٧	عدم وضع الاهداف من قبل ادارة النادي للفريق يؤثر على النتائج بالمنافسات الرياضية
٣٨	إدارة النادي تنظم مباريات تجريبية لفرقهم بالتعاون مع المدربين.
٣٩	تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات و التعليمات للمدربين.
٤٠	قراراتهم صارمة و لاتقبل النقاش
٤١	وضع خطة للموارد المالية تلاقي نجاحاً من خلال استمرارية المدربين بالعمل الرياضي.
٤٢	يعملون على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الامور التنظيمية للكادر التدريبي المختص .
٤٣	تراجع إدارة النادي عن بعض قرارات المتخذة تبعاً للمعلومات الموجودة لديهم
٤٤	كفائتهم الادارية تساعدهم على تحديد برنامج اللاعبين وواجباتهم من خلال المدربين.
٤٥	تعمل إدارة النادي على وضع اكثر من بديل لقراراتهم تحسباً للمتغيرات.
٤٦	خبرتهم و التأهيل العلمي للإدارة النادي تجعلهم قادرين على تحديد أعمال المدربين و تقسيم واجباتهم.
٤٧	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفرق الرياضية.
٤٨	يقدرون قيمة الوقت للمدربين و لتحقيق الاهداف المرسومة.
٤٩	توضح إدارة النادي طبيعة المعوقات الادارية امام اعمال المدربين.
٥٠	امكانية تجميع اعمال المدربين بصورة منسقة لتحقيق الاهداف المحددة.

ملخص البحث

دراسة مقارنة لمستوى التفكير الخططي في الثلث الهجومي للاعبين جامعات اقليم

كوردستان العراق بكرة القدم

م.م. راستي لطيف نوري

م.د. ناظم جبار جلال

وكان هدفاً للبحث: