

## الاداء التنظيمي للمنظمات الرياضية في محافظة نينوى

م.د. وليد خالد همام النعمة

كلية التربية الاساسية/ قسم التربية الرياضية/ جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث: ٢٠٠٣/٩/١ ؛ تاريخ قبول النشر: ٢٠٠٤/٦/٧

### ملخص البحث:

التعرف على الاداء التنظيمي لمسؤولي الاندية الرياضية في "محافظة نينوى" ومعرفة ترتيب الاندية الرياضية في محافظة نينوى والتعرف على الفروق بن اراء الهيئات الادارية والمدربين في تقييم الاداء التنظيمي لمسؤولي الاندية الرياضية في محافظة نينوى . وشملت عينة البحث (١١٠) عضوا شملت اعضاء الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين تمثل اندية (الموصل، الفتوة، قره قوش، سيروب) .

وتم اعداد استمارة استبيان تضمنت موضوع الدراسة وصياغتها وتطبيق الاجراءات العلمية من صدق وثبات، وتم تطبيق الاستمارة بصيغتها النهائية على عينة البحث، وجمع الاجابات وباستخدام الوسائل الاحصائية تم عرض ومناقشة النتائج وتحليلها .

١- الاداء لرؤساء الاندية الرياضية في محافظة نينوى كانت بدرجة كبيرة .

٢- الاداء التنظيمي للاندية الرياضية في مركز محافظة نينوى اكبر من الاداء التنظيمي للاندية خارج مركز المحافظة .

٣- لم تظهر فروق بين اراء الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين في تقييم اداء رؤساء انديتهم في بعض الفقرات، وظهرت فروق في فقرات (مدى الانتماء للمنظمات الرياضية وفقره حب الاندفاع نحو تحمل المسؤولية وفقره تحمل المخاطرة والقدرة على الابداع في العمل) .

٤- الاهتمام براء الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين في عملية التقييم والاحذ بها.

٥- العمل على ايجاد توازن مستمر في العناصر الادارية لمسؤولي الاندية الرياضية .

اجراء التقييم الدوري والمستمر .

## Organizational performance of sport organizations in Nineveh governorate

Lecturer. Dr . Walid Khalid Hommam

College of Basic Education / Department of physical Education/ University of Mosul

### Abstract:

The research sheds light over the organizational performance of sport organizations in Nineveh governorate , know the hierarchy of sport clubs in Nineveh governorate and to know the differences in the opinions of both management boards , trainers and players in evaluating organizational performance for the representatives of sport clubs in Nineveh governorate . The sample concluded (110) board members , trainers and players representing the clubs of (Al-Mosul , Al-Fitowa , Karakosh and Sirop) . A questionnaire survey of the subject , form and applying practical means like reliability and stability . The questionnaire was used in its final form on the sample Answers were collected . The relevant statistical methods were used The results were shown and analyzed . The researcher found that :

- 1- The performance of sport clubs in Nineveh governorate was high
- 2- The organizational performance of sport clubs in Nineveh governorate center was higher than that of the clubs outside Nineveh governorate .
- 3- No differences were found between the opinions of board members , trainers and players in evaluating the performance of presidents of their clubs in some items . However there were differences in the items of (the degree of loyalty to sport organization , the thrust toward holding responsibility as well as tolerating risk and creativity at work ) .

The researcher recommended :

- 1- Pay attention to the opinions of board members , trainers and players in the process of evaluation and take them into consideration
- 2- Creating an everlasting balance in management tasks for the officials of sport officials
- 3- Making a periodical and continuous evaluation process .

### التعريف بالبحث :

#### ١-١ المقدمة وأهمية البحث :

تحتل الرياضة والتنظيمات الرياضية أهمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، وتتعدى قدرتها على ترتيب اللقاء الرياضي بين الفرق المختلفة ومن ثم تحقيق الاهداف لكي يعلن في نهاية اللقاء عن تغلب فريق على الاخر، اذ تعد هذه التنظيمات الرياضية من التنظيمات الحيوية في المجتمعات عامة لما تقدمه من خدمات لقطاع كبير وبالغ الاهمية وهو

قطاع الشباب الذي يشكلون نسبة عالية من القطاعات العمرية في المجتمعات خاصة . فضلا عن النشاطات الرياضية التي تقدمها هذه التنظيمات، هناك ايضا نشاطات ثقافية واجتماعية تقوم على اساس تطوعي وتسهم الى حد كبير في تعميق روح المواطنة والتنشئة السليمة وتوجيه طاقاتهم الفتية رافداً اساسياً ومستمرًا لحركة التنمية الشاملة .

وتكمن اهمية البحث في الوقوف على ابرز ما يتمتع به مسؤول المنظمة الرياضية بوصفه قائدا اداريا وهو الركيزة الاساسية في ادارة المنظمة ويقف على راس الهيئة الادارية ويقوم بالتخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والتوجيه والمتابعة والرقابة والتقويم من خلال تقييم ادائه في عمله من وجهة نظر العاملين في المنظمات الرياضية التي يديرها . والتي تؤثر بشكل مباشر في عملية النهوض او الانخفاض في مستوى العمل في المنظمة بالمستويات عامة . (ابو تايه، ١٩٩٥، ٩)

## ٢-١ مشكلة البحث :

وعلى الرغم من الاهمية البالغة لهذه التنظيمات في تنمية وتوجيه الطاقات الهائلة لقطاع الشباب في هذه المجتمعات فاننا نرى اهتماما قليلا . يكاد يكون معدوما، من قبل الباحثين والممارسين في المجالات المختلفة لنظرية التنظيم والنظرية الادارية ، بدراسة النواحي الادارية لقطاع التنظيمات الرياضية بشكل عام . فهناك حقائق اساس وتساؤلات مهمة عن الواقع التنظيمي لهذه المنظمات لا يزال يحيطها الغموض بسبب قلة الكتابة عنها . فعلى سبيل المثال، ما هي الاسباب التي تجعل احدى التنظيمات الرياضية عن غيرها؟ بكلمة اخرى . ما هي الاسباب التي تجعل تنظيميا رياضيا يوصف بانه فعال واخر غير فعال ؟ او ربما ناجح ماديا واخر غير ناجح .

## ٢-١ اهداف البحث :

- ١- التعرف على الاداء التنظيمي لمسؤولي الاندية الرياضية في محافظة نينوى باعتبارها احدى المنظمات الرياضية من وجهة نظر العاملين فيها (الهيئات الادارية -المدربين- اللاعبين).
- ٢- معرفة ترتيب الاندية الرياضية في محافظة نينوى في ضوء ادائها التنظيمي .
- ٣- معرفة الفروق بين اراء المدربين والهيئات الادارية في تقييم الاداء التنظيمي لمسؤولي الاندية الرياضية في محافظة نينوى .

### ٣-١ فروض البحث :

- ١- يتسم اداء المنظمات الرياضية (الاندية الرياضية) في محافظة نينوى وفق المجالات الادارية المحددة لعلمهم بالتفاوت النسبي في تقييمها من وجهة نظر (الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين الرياضية .
- ٢- ترتيب الاندية الرياضية في مركز محافظة نينوى يتقدم على الاندية الرياضية خارج مركز المحافظة في ادائها التنظيمي .
- ٣- هناك فروق بين اراء (الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين) في تقييم الاندية الرياضية وتكون في صالح رأي (أعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية)، ثم المدربين وأخيرا اللاعبين .

### ٤-١ مجالات البحث :

- ١- المجال البشري : شمل (الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين) لعدد من المنظمات الرياضية وهي اندية الموصل، الفتوة، قرقوش، سيروب، تلعفر، سنجار .
- ٢- المجال الزمني: للفترة الزمنية من ٢٠٠٢/٩/١م ولغاية ٢٠٠٣/٣/٢٥م .
- ٣- المجال المكاني: مقرات المنظمات الرياضية (الاندية الرياضية) في محافظة نينوى.

### ٥-١ مصطلحات البحث :

- ١-٥-١ التقييم : اعطاء قيمة للشيء، وتقييم الاداء مرحلة من مراحل الرقابة يركز على اطاء قيمة للنتائج التي يقوم بها الافراد في اداء عمل معين (الطويل، ١٩٧٩، ٣١).
- ٢-٥-١ رئيس المنظمة الرياضية : شخص يتم انتخابه من قبل اعضاء الهيئة الادارية في اجتماع يعقد بعد انتخابها من قبل الهيئة العامة للمنظمة الرياضية .  
(الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٩)
- ٣-٥-١ المنظمة الرياضية (النادي الرياضي) : مؤسسة رياضية ترويجية تهدف الى المساهمة في دور ايجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لافراد المجتمع في اطار احتياجات ورغبات اعضائه مما يؤدي الى تحقيق فلسفة الدولة (الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٧).
- ٤-٥-١ المدرب : الشخص الذي يعطي اللاعبين التمرينات ويطبق البرامج ويشرف على تنفيذها ويصاحبهم في التمرينات (حسن، ١٩٨٣، ١٣٠).
- ٥-٥-١ اعضاء الهيئة الادارية: افراد يتم انتخابهم كل ٤ سنوات في اول اجتماع للهيئة الادارية للمنظمة ينتخبون من بينهم الرئيس والامين المالي وامين السر ، ولهم

الصلاحيات التي يخولها لهم قانون الاندية الرياضية وما يخولون من صلاحيات تقرها الهيئة العامة للنادي (الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٧) .

١-٥-٦ اللاعبين : المنتمين للنادي الرياضي والذي يزاول الالعب المختلفة والتي يختص بها ويمثل النادي في المشاركات الرسمية الرياضية ويخضع للقوانين والمسؤوليات والمهما التي تتناول له من قبل المدرب والهيئة الادارية (حمدون، ٢٠٠١، ٣٧٥) .

## ٢- الدراسة النظرية:

### ١-٢ الاداء التنظيمي :

يعد مصطلح اداء المنظمة من المفاهيم التي تتسم بقدر من الغموض والتعقدي بحيث يصعب قياسه او حتى التفكير بوضع تعريف واحد او باحث في هذا المجال، الا ان الكثير من المفكرين في مجال الادارة يعدونه من اهم المصطلحات الادارية ولمعرفة هذا المجال بصورة واضحة ولتحديد رئيته التي تكمن دراسته من خلال معرفة التقييم السليم للقائمين بادارة هذا التنظيم من خلال عملهم الاداري ومن قبل العاملين فيه وبالتالي يؤدي الى معرفة المعايير الادارية الاساسية الضرورية لنجاح المنظمة ومعرفة ادائها الرياضي. (ابو تايه، ١٩٩٥، ١٧)

وان عملية التقييم اساسية ومهمة من حيث انه يتوجب على المسؤول اعطاء رايه المستمر في المرؤوسين وتقييمهم بما يقومون من اعمال وتصرفات داخل المنظمة وبالعكس ممكن ان يعطي الدور نفسه للمرؤوسين لتقييم رؤسائهم الذين يعملون تحت اشرافهم من اجل مواكبة التطور في العمل المتواصل داخل المنظمة والذي ينعكس بصورة ايجابية في مردودة على رقي المنظمة .

ولابد لرئيس المنظمة الرياضية ان يمتلك والقدرة على تقدير ووزن واصدار احكام العاملين في المنظمة حول كيفية ادائهم بقصد التحسين او التعديل في البرامج بشكل مستمر ودوري باستخدام السجلات التقويمية والتي تصف مقدار التقدم في نواحي الانشطة في المنظمة وعلى تشجيعه المستمر لكل العاملين بأن يقوموا بعملية التقييم الذاتي ويعدم من ضمن الوسائل التي تؤدي الى تطوير العمل في المنظمة وجعل الاساس في عملية تحفيز المبدعين والمتفوقين ويكافئهم ليكونوا مثالا يحتذى به (النوري، ١٩٩٩، ٣١١).

## ٢-٢ طرق تقييم الاداء :

هناك عدد من الطرق شائعة الاستخدام في الكثير من المؤسسات والمنظمات كطريقة التقييم باستخدام قوائم معدة سلفا او طريقة تسجيل الاحداث المهمة او الطرق التي تعتمد على المقارنة بين العاملين حيث تستخدم فيها استمارات خاصة فيها حقول معينة تتعلق مباشرة

بشخصية الفرد وعاداته وطبيعته ، وغيرها من الصفات الاخرى . ويقوم المشرف بتأشير هذه الحقول او كتابة ملاحظات امام كل عنصر من عناصر التقييم .  
وان هذه العناصر تختلف من استمارة الى اخرى حسب نظام التقييم المستخدم الا انها متعددة الفقرات وتتصب باتجاه تقييم اداء الافراد للواجبات التي يقومون بها في مؤسساتهم التي يديرونها (Salih, 1986, 293) .

## ٣-٢ واجبات رئيس المنظمة الرياضية :

نصت المادة السادسة عشرة من القانون العراقي بان واجبات رئيس المنظمة الرياضية هي:

- ١- دعوة الهيئة الادارية للاجتماع .
- ٢- رئاسة جلسات الهيئة العامة والادارية .
- ٣- تمثيل المنظمة امام القضاء والجهات الاخرى وله حق تخويل احد الاعضاء .
- ٤- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة العامة .
- ٥- توقيع الصكوك مع امين الصندوق .
- ٦- توقيع الرسائل الصادرة عن المنظمة وتحويل احد اعضاء الهيئة الادارية للقيام بذلك .  
(الوقائع العراقية ، ١٩٨٦ ، ١٣٠)

## ٤-٢ صفات مسؤول المنظمة الرياضية :

- ١- احترام الناس وتقدير الافراد وفقا للمعايير والقيم الرياضية والترويجية .
- ٢- تفهم احتياجات الافراد واهتماماتهم مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية .
- ٣- حب خدمة الناس والايمان بقيم الحياة .
- ٤- احترام اراء ومقترحات الاخرين .
- ٥- العقل المنفتح الواعي ، والتفكير المنظم والعقلية الاجتماعية .
- ٦- الروح الديمقراطية في التعامل مع الاخرين وقياداتهم .
- ٧- حب الصداقة والمرح والإخلاص والتفاني في العمل .
- ٨- سلامة القوام والصوت القوي المعبر وسلامة البدن .
- ٩- متابعة التطورات الداخلة والخارجة في مختلف المجالات العامة وفي مجال التربية الرياضية والترويجية فضلا عن الصفات العديدة الاخرى التي يمتلكها، والتي تبرزه وتساعده على النجاح في ادارة المنظمة الرياضية .
- ١٠- القدرة على اقناع الاخرين (ملوخية، ١٩٨١، ٢١٣) .

## ٥-٢ المهام الادارية لرئيس المنظمة الرياضية :

يمكن ادراج تلك المهام بما يأتي :

- ١- تحديد اهداف المنظمة .
- ٢- التخطيط لانشطة المنظمة وفعاليتها .
- ٣- ادارة شؤون المنظمة الرياضية .
- ٤- الاهتمام بالعلاقات الانسانية والاجتماعية .
- ٥- تقويم اداء الافراد واعضاء الهيئة الادارية .
- ٦- الاهتمام بالنمو المهني (حمدون، ٢٠٠٢، ٢٧٧) .

## ٣- إجراءات البحث .

### ١-٣ منهج البحث :

استخدام الباحث المنهج الوصفي لملائمته لاهداف البحث .

٢-٣ مجتمع البحث وعينته :

شمل مجتمع البحث اعضاء الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين لاندية محافظة نينوى (نادي الموصل، الفتوة، قرقوش، سيروب، تلعفر، سنجار) للموسم (٢٠٠١-٢٠٠٢) .  
اما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من اعضاء الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين وبلغ عددها (٢٦) عضو هيئة ادارية و(٤٠) مدربا و(٤٤) لاعبا ويكون مجموعها (١١٠) تمثل اندية (الوصل، الفتوة، قرقوش، سيروب) وتمثل نسبة (٣٥%) من مجتمع البحث، كما موضح في الجدول (١) ، حيث تم اختيار الاندية وفق تصنيف المجلس الرياضي للاندية العراقية حيث انه شمل ناديين في مركز محافظة نينوى هما نادي الموصل ونادي الفتوة وناديين خارج مركز المحافظة هما (قرقوش، سيروب) .

### الجدول (١)

يمثل عينة البحث

ت	النادي	عضو هيئة ادارية	مدربين	لاعبين	المجموع
١.	الموصل	٧	١٢	١٢	٣١
٢.	الفتوة	٧	١١	١٢	٣٠
٣.	قرقوش	٦	٩	١٠	٢٥
٤.	سيروب	٦	٨	١٠	٢٤
٥.	المجموع	٢٦	٤٠	٤٤	١١٠

**٣-٣ اداة البحث :****٣-٣-١ اعداد العبارات وصياغتها للاستبيان :**

لاجل تقييم اداء رؤساء المنظمات الرياضية تطلب من الباحث تصميم استمارة اولية في ضوء الاطار العام لموضوع الدراسة، فقد تم اعداد استمارة استبيان مفتوحة (ملحق ١) حيث تم توزيعها على عدد من افراد مجتمع البحث البالغ عددهم (١٥) حيث تم حصر اجابتهم في اهم الاسس التي يقيم رئيس النادي بموجبها خلال عمله اليومي، وبعد الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة والادبيات التي تناولت هذا الموضوع وعدد من الاستبيانات التي تضمنت موضوع الدراسة . بعد ذلك تم وضع الفقرات الاساسية للاستبيان .

**٣-٣-٢ صدق الاستبيان :**

لاجل التحقق من صحة فقرات الاستبيان تم توزيعه على مجموعة من الخبراء المختصين\* للتأكد من صلاحية الفقرات والتي تحتاج إلى تعديل أو تحتاج إلى اضافة أو حذف.

ويعد هذا الاجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق الاستبيان وقد حصل الباحث على نسبة اتفاق (٨٠%) من اراء الخبراء لادنى فقرة والبالغ عددهم (٥) خبراء وتم بعد ذلك وضع الاستبيان بصيغته النهائية وقد بلغ عدد فقراته (١٠ فقرات) (الملحق ٢) .

**٣-٣-٣ ثبات الاستبيان :**

اعتمد الباحث طريقة (الاختبار واعداد الاختبار) في ايجاد فقرات الاستبيان إذ تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (١٠) من افراد مجتمع البحث، وتم اعادة الاختبار بعد مرور (اسبوعين) على نفس الصيغة وب نفس الظروف وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لايجاد درجة العلاقة بين درجات التطبيقين الأول والثاني وتبين ان معامل الثبات يساوي (٨٤%) ويعد هذا الارتباط جيدا لحساب الثبات للاستبيان (عدس، ١٩٩٩، ١٤٥) .

\* الخبراء :

- ١ - أ.د راشد حمدون كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل .
- ٢ - أ.م.د ضياء قاسم الخياط كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل .
- ٣ - أ.م.د محمد خضر الأسمر كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل .
- ٤ - أ.م.د معتز يونس ذنون كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل .



### ٤.٣ تطبيق الاستبيان :

تم توزيع استمارات الاستبيان النهائي (ملحق ٣) على افراد الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين لأندية (الموصل، الفتوة، قرقوش، سيروب) في محافظة نينوى\* . ويضم عشر فقرات والاجابة بثلاثة بدائل (بدرجة عالية، متوسطة، ضعيفة) . وتم الحصول على اجابات افراد العينة البالغ عددهم (١١٠) منهم (٢٦) عضو هيئة ادارية و(٤٠) مدربا و(٤٤) لاعبا . وقد تم فرز الاجابات لإفراد عينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية للإجابات ظهرت النتائج التي سنعرضها لاحقا وفق الجداول الموجودة في البحث .

### ٥.٣ الوسائل الإحصائية :

تحليل التباين، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاختبار التائي .  
اضافة إلى النسبة المئوية، L.S.D .  
(التكريتي والعيدي، ١٩٩٩، ١٠١-١١٧)

### ٤. عرض ومناقشة النتائج .

#### الجدول (٢)

الترتيب النسبي "لاداء رؤساء الاندية الرياضية من وجهة نظر الهيئات الادارية والمدربون واللاعبون لتلك الاندية"

ت	الفقرات	النسبة المئوية	الترتيب
١-	التوجه في العمل داخل المنظمة الرياضية	٨٤%	الأول
٢-	الرقابة ومدى القدرة الذاتية على الالتزام بقواعد العمل	٨١%	الثاني
٣-	مدى تحقيق مبدأ العدالة في المنظمة الرياضية	٨٠%	الثالث
٤-	التعامل مع الاخرين داخل المنظمة الرياضية	٧٩%	الرابع
٥-	التكامل (الدوافع نحو التعاون في انجاز مراحل العمل)	٧٤%	الخامس
٦-	مدى الانتماء للمنظمة الرياضية	٧٣%	السادس
٧-	تحمل الصراع (القدرة على حل المشاكل الرياضية داخل المنظمة الرياضية)	٧٣%	السابع
٨-	مدى استخدام انماط الاتصال في العمل	٧١%	الثامن

\*\* تم اختيار الاندية الرياضية وفق التقييم الذي قام به المجلس الرياضي للاندية الرياضية في اللجنة الاولمبية العراقية (٢٠٠٠-٢٠٠١).

ت	الفقرات	النسبة المئوية	الترتيب
٩-	حب الاندفاع نحو تحمل المسؤولية (المبادأة الذاتية)	٧٠%	التاسع
١٠	تحمل المخاطرة (القدرة على الابداع في العمل)	٦٩%	العاشر

يرى الباحث ان حصول فقرة التوجيه في العمل داخل المنظمة الرياضية على الترتيب الأول يعود : إلى التماس المباشر بين رئيس النادي واعضاء الهيئة الادارية والمدربين وتوصيل التوجيهات للاعبين من خلال العمل اليومي والاجتماعات الدورية المستمرة في النادي فقد نصت المادة الحادية عشر من قانون الاندية الرياضية العراقية على ان تجتمع الهيئة الادارية (مرتين في الشهر) فيما عدا اللقاءات والطارئة (الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٩).

وجاءت نتائج التقويم للاداء لرؤساء الاندية من وجهة نظر العاملين فيها بانهم يتمتعون بامكانية جيدة في مجال الرقابة . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي عينة البحث إلى أهمية المام رئيس النادي بعنصر الرقابة وادراكه في انها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتي من خلالها يمكن اعداد وتهيئة وتطوير برامج النادي وصولاً إلى تحقيق النتائج الايجابية .

ويكونوا عادلين في ادارتهم للمنظمات الرياضية والمرؤوسين وفي التعامل مع المنتسبين ويكمن لديه الدوافع نحو التعاون داخل المنظمة والشعور بالانتماء القوي داخلها وتحل المشاكل وحل الازمات باستخدام الوسائل الخاصة بالاتصال كافة دون تردد وبصورة صحيحة لاجل نجاح العمل في المنظمة الرياضية . (حب الاندفاع نحو تحمل مسؤولية المبادأة الذاتية) وهي الفقرة ما قبل الاخيرة تليها قوة تحمل المخاطرة والقدرة على الابداع في العمل، اخر الفقرات التي حصلت في تقييم رؤساء من قبل العاملين بالاندية ويعزو الباحث سبب تدني هذا المستوى إلى ان رئيس النادي يحاول دائماً الابتعاد عن المسؤولية خوفاً من الارتباك التي تحدث في النادي وخصوصاً في الاخفاقات التي تحدث في النتائج الرياضية للفرق الرياضية المشتركة في السباقات ويحاول تحميل الاداريين والمدربين واللاعبين تلك الاخفاقات والنتائج المتدنية الناجمة عنها .

من مناقشة نتائج الجدول رقم (٢) يتبين ان الفرض الأول للباحث كان مطابقاً من ناحية النتائج التي حصل عليها من خلال إجابات عينة البحث في وجود تباين نسبي بين المجالات الادارية المحددة في التقييم .

## الجدول (٣)

ترتيب الأندية الرياضية في ضوء ادائها التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	النسبة المئوية	النادي	ت
الأول	٨٣%	الموصل	١.
الثاني	٧٩%	الفتوة	٢.
الثالث	٧٥%	قرقوش	٣.
الرابع	٦٩%	سيروب	٤.

من الاطلاع على نتائج الجدول اعلاه يتبين ان الفرض الثاني للباحث غير متطابق بشكل كامل مع النتائج حيث كانت النسبة متقاربة بين الاندية الاربعة إذ تبين ان اندية مركز المحافظة حصلت على المراكز الاولى في التقييم ثم تلتها اندية خارج مركز المحافظة واعتمدت نتائج اداء رؤساء الاندية الرياضية على العقالة القوية الحميمة بين رئيس النادي واعضاء الهيئات الادارية والمدربون الذين يكونون خير سند لرئيسهم في حالة توفر جو من التعاون والمحبة والالفة المتبادلة والمامهم بجميع العناصر المذكورة في الاستبيان والتي متى ما كانت قوية ومتوفرة بين افراد النادي (رؤساء ومرؤوسين) كان لها الدور القوي في دعم النادي ورئيسه وفي الحصول على النتائج الجيدة للاعبين في النادي في المنافسات الرياضية وذلك لان مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات بشكل ينعكس على النتائج وتحقيق الرضا ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للنادي (اللوزي، ١٩٨٨، ٢٣٨).

## الجدول (٤)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفقرة الاولى بين المجاميع الثلاث

(اداريون ومدربون ولاعبون)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	٠,٢٦	٢	٠,١٠٣	*٠,١٧٢	٣,٠٩
داخل المجموعات	٦٤,١٦٧	١٠٧	٠,٦٠٠		
المجموع الكلي	٦٤,٣٧٣	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

من الاطلاع على الجدول اعلاه يتبين انه لم تظهر أية فروق معنوية بين اجابات افراد العينة في فقرة (التوجيه في العمل داخل المنظمة الرياضية) ويعزو الباحث السبب إلى ان اللاعبين يستمدون توجيهاتهم من المدرب ومن الهيئات الادارية للنادي وصولا لرئيس النادي إذ ان هناك نمطا من الاتصال يسير عليه المنتسبون والهدف منه هو تحسين العمل الاداري من اجل تنفيذ النشاطات والفعاليات الاساسية في النادي وصولا إلى تحقيق الاهداف المرجوة من المشاركات والتدريبات الاساية في النادي وتحقيق النتائج الجيدة، ويؤكد حامد عبد على انه التوجيه هو العمل التعاوني المتواصل ذا الاتجاهين من الرئيس إلى المرؤوسين مما يأخذ اشكالا متعددة ويتوخى اهدافا معروفة ومتفقا عليها كلها تنطلق من هدف اساسي هو تحسين العمل الاداري \*

### الجدول (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفقرة الثانية بين المجاميع الثلاث  
(إداريين ومدربين ولاعبين)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحتسبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	١,٣٤٨	٢	٠,٦٧٤	*١,٢٩٧	٣,٠٩
داخل المجموعات	٥٥,٦٠٦	١٠٧	٠,٥٢		
المجموع الكلي	٥٦,٩٥٥	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

يتبن من الاطلاع على الجدول السابق انه لم يظهر أي فروق معنوية لفقرة (الرقابة ومدى القدرة على الالتزام بقواعد العم) حيث أن برأي أفراد العينة انه جميع رؤساء الأندية يهتمون بمتابعة واقع وتحديد مسار المنتسبين في النادي ومحاولة معالجة السلبيات ويعملون على الوقاية من وقوعها . ويؤكد ذلك (الياس) : إذ يتم مراقبة العاملين في المنظمة الرياضية ووضع الحلول من اجل استمرار النشاطات في المنظمة وبما يلائم المسار الصحيح لأهداف المنظمة . (شريف، ١٩٩٩، ٥٥)

\* انظر في ذلك (شريف، طارق: الثقافة العمالية، ١٩٩٩، ص٥٦) .

الجدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفقرة الثالثة بين الجامعات الثلاث  
(إداريين ومدربين ولاعبين)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحتسبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	٠,١٥٦	٢	٠,٠٧٨	*٠,٣٢	٣,٠٩
داخل المجموعات	٢٦,٠٣٥	١٠٧	٠,٢٤		
المجموع الكلي	٢٦,١٩١	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

وفقرة تحقيق (مبدأ العدالة في المنظمة الرياضية) المذكورة اعلاه لم يظهر فروق معنوية في اراء افراد العينات في تقييم رؤساء انديتهم حيث تبين انهم يضطلعون بدور الحكم والوسيط بين أعضاء المؤسسة (النادي) . ويكونون عادلون بحكمهم للمرؤوسين واتجاه تصرفاتهم وفي معاقبة المخطئ والمقصر وتكريم المتفوق . كما اكدته (سلمى، ١٩٧٧، ١٥٧)

الجدول (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفقرة الرابعة بين الجامعات الثلاث  
(إداريين ومدربين ولاعبين)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحتسبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	١,٤٦٦	٢	٠,٧٣٣	*٢,٨٦١	٣,٠٩
داخل المجموعات	٢٧,٤٠٧	١٠٧	٠,٢٥٦		
المجموع الكلي	٢٨,٨٧٣	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

لم تظهر فروق في اراء افراد العينات الثلاث في (التعامل مع الاخرين داخل المنظمة الرياضية) حيث تبرز أهمية القيادة في الطائف التي يمارسها المسؤول أو رئيس المنظمة الرياضية ويدعم هذا الراي (كرتس وكرتشنيلد) حيث ان هناك عدة وظائف للقائد منها (القائد كصورة للاب، حيث اضطاعه بدور الاب بالنسبة لكل عضو من الجماعة حيث انه يعمل كبؤرة كاملة للمشاعر الانفعالية الايجابية للفرد وهو الرمز المثالي لها . (قشطة، ١٩٨١، ١٥٥) .

## الجدول (٨)

نتائج تحليل التباين للفقرة الخامسة بين المجاميع الثلاثة

(اداريين ومدربين ولاعبين)

قيمة (ف) الجدولية	قيمة (ف) المحتسبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين (الاختلاف)
٣,٠٩	*٠,٧٣٥	٠,٢٤٦	٢	٠,٤٩١	بين المجموعات
		٠,٣٣٤	١٠٧	٣٥,٧٧٢	داخل المجموعات
			١٠٩	٣٦,٢٦٤	المجموع الكلي

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

لم تظهر فروق في اجابات افراد العينة لفقرة التكامل (الدوافع نحو التعاون في انجاز العمل) حيث انه أي نظام فعال لتقييم الاداء يعتمد على تكامله من حيث العناصر الادارية (التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات) ، هذا ما اكدته دراسة (الطويل، ١٩٧٩،٣٥) حيث توفرت جميعها لدى رؤساء الاندية الرياضية في محافظة نينوى .

## الجدول (٩)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفقرة السادسة بين المجاميع الثلاث

(اداريين ومدربين ولاعبين)

قيمة (ف) الجدولية	قيمة (ف) المحتسبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين (الاختلاف)
٣,٠٩	*١١,٠٢٠	٥,٢٤٥	٢	٠,٤٩٠	بين المجموعات
		٠,٤٧٦	١٠٧	٥٠,٩٢٨	داخل المجموعات
			١٠٩	٦١,٤١٨	المجموع الكلي

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

الجدول (١٠)

نتائج الفروقات بين المتوسطات الحسابية للمجاميع الثلاث  
(اداريين ومدربين ولاعبين) للفقرة السادسة

المجموعة	اداريون س(٢,٠٧٦)	مدربون س (٢,٤٥٠٠)	لاعبون س(٢,٨٦٣٦)
اداريون س(٢,٠٧٦)	-----	-----	-----
مدربون س (٢,٤٥٠٠)	-----	-----	*٠,٠٣٧٣١
لاعبون س(٢,٨٦٣٦)	*٠,٧٨٦٧	*٠,٤١٣٦	-----

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

وظهر فروق معنوية في الفقرة السادسة (الانتماء للمنظمة الرياضية) بين اراء افراد العينة الثالث في تقييم رؤساء انديتهم حيث اوعز الباحث السبب إلى ان قسم من رؤساء الاندية الرياضية مبتعدون عن النادي وعن المسؤوليات خوفا من الارباكات التي تحدث وبخاصة الاخفاقات في النتائج الرياضية ويحاول تحميل الاداريين والمدربين واللاعبين تلك النتائج المتدنية كما اكدته دراسة (اللوزي، ١٩٩٨، ٢٧٨).

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفقرة السابعة بين المجاميع الثلاث  
(اداريين ومدربين ولاعبين)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحتسبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	٣,٢٧٧	٢	١,٦٣٩	٢,٩٢٣	٣,٠٩
داخل المجموعات	٥٩,٩٩٥	١٠٧	٠,٥٦١		
المجموع الكلي	٦٣,٢٧٣	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

يتضح من الجدول السابق انه لم تظهر فروق معنوية في اراء افراد العينة من حيث تقييم رؤساء انديتهم في فقرة (تحمل الصراع والقدرة على حل المشاكل) ويعزو الباحث ذلك إلى وعي وفهم شريحة عينة البحث إلى أهمية دور رئيس النادي لاحتواء الصراعات داخل

النادي وتحقيق جو ومناخ تنظيمي قانع على عدالة الفرص لكل الرياضيين والمدربين والاداريين لتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في المشاركة بالانشطة الرياضية وحل مشاكلهم .

### الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفقرة الثامنة بين المجاميع الثلاث

(اداريين ومدربين ولاعبين)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحتسبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	١,٦٣٦	٢	٠,٨١٨	١,٢٣٠	٣,٠٩
داخل المجموعات	٧١,١٢٨	١٠٧	٠,٦٦٥		
المجموع الكلي	٧٢,٧٦٤	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

لم تظهر فروق في اراء افراد العينة في تقييم رؤساء انديتهم في استخدام انماط الاتصال في العمل حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان الاداريون قرييون من رئيس النادي في العمل وفي تماس معهم ومباشر وبالتالي علاقتهم مع المدربين في ايصال القرارات المتخذة في الاجتماعات ومنها ايصالها للاعبين بشكل متسلسل وسماع آرائهم والاخذ بها ومحاولة نقلها بصورة عكسية كل هذا له دور ايجابي في ايجاد الشعور لدى جميع المنتسبين في المنظمة وتعميق العلاقة وترسيخ ولاءهم للنادي وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة (حمدون، ٢٠٠٢، ١٦) .

### الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفقرة التاسعة بين المجاميع الثلاث

(اداريين ومدربين ولاعبين)

مصدر التباين (الاختلاف)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحتسبة	قيمة (ف) الجدولية
بين المجموعات	٥,٤٦٩	٢	٢,٧٣٤	*٥,٤١٦	٣,٠٩
داخل المجموعات	٥٤,٠٠٢	١٠٧	٠,٥٠٥		
المجموع الكلي	٥٩,٤٩١	١٠٩			

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)



الجدول (١٤)

نتائج الفروقات بين المتوسطات الحسابية للمجاميع الثلاث  
(اداريين ومدربين ولاعبين) للفقرة التاسعة

لاعبون	مدربون	اداريون	المجموعة
س(٢,٢٨٤٦)	س (٢,٧٧٥٠)	س(٢,٢٣,٨)	
-----	-----	-----	اداريون س(٢,٢٣,٨)
*٠,٣٨٨٦	-----	*١,٥٤٤٢	مدربون س (٢,٧٧٥٠)
-----	-----	*٠,١٥٥٦	لاعبون س(٢,٢٨٤٦)

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

ظهرت فروق معنوية بين اجابات افراد العينة في تقييم رؤساء انديتهم في (حب الاندفاع وتحمل المسؤولية) ويعزو الباحث سبب ذلك إلى ان رئيس النادي يحاول دائما مبتعدا عن المسؤولية في الاخفاقات التي تحدث في النتائج الرياضية للنادي ويحاول تحميل العاملين سبب تلك النتائج وهذا مطابق لما اكدته دراسة (اللوزي، ١٩٩٨، ٢٧٨).

الجدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الاحادي للفقرة العاشرة بين المجاميع الثلاث  
(اداريين ومدربين ولاعبين)

قيمة (ف) الجدولية	قيمة (ف) المحتسبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين (الاختلاف)
		٠,٧٨٣	٢	١,٥٦٥	بين المجموعات
٣,٠٩	*٣,٢٥٢	٠,٢٤١	١٠٧	٢٥,٧٥٣	داخل المجموعات
			١٠٩	٢٧,٣١٨	المجموع الكلي

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٧,٢)

## الجدول (١٦)

نتائج الفروقات بين المتوسطات الحسابية للمجاميع الثلاث  
(اداريين ومدربين ولاعبين) للفقرة العاشرة

المجموعة	اداريون س(٢,٥٧٦٩)	مدربون س (٢,٧٧٥٠)	لاعبون س(٢,٧٧٢٧)
اداريون س(٢,٥٧٦٩)	-----	-----	-----
مدربون س (٢,٧٧٥٠)	-----	-----	-----
لاعبون س(٢,٧٧٢٧)	٠,٣٠٩٤ *	-----	-----

\* الفرق معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

وحصلت فقرة الابداع في العمل وتحمل المخاطرة لرئيس النادي على اختلاف في اراء العاملين في تقييمهم لرؤسائهم وكانت هناك فروق معنوية لصالح اراء اللاعبين، وعزا الباحث سبب ذلك إلى :

بعد اللاعبين عن رئيس النادي والذين يستمدون التوجيهات من قبل المدربين والهيئات الادارية القريبين جدا من رئيس النادي، وكذلك لعدم قدرته على الالمام بشؤون ومتطلبات اللاعبين والعمل في النادي بصورة متوازنة وينعكس ذلك بالتالي على ضعف العقاة بينهم كما اكدته دراسة (همام، ١٩٩٥، ٣٢) .

## ٥- الاستنتاجات والتوصيات .

### ١-٥ الاستنتاجات .

- ١- اداء رؤساء الاندية الرياضية في محافظة نينوى وفق المحاور الادارية المحددة كان بدرجة كبيرة .
- ٢- الاداء التنظيمي في الاندية الرياضية في مركز المحافظة اكبر من الاداء التنظيمي للاندية خارج مركز محافظة نينوى .
- ٣- لم يظهر فروق معنوية بين اراء الهيئات الادارية والمدربين واللاعبين في تقييم رؤساء انديتهم الرياضية في سبع فقرات المجالات الادارية المحددة وظهرت فروق في ثلاث فقط (الفقرة السادسة: مدى الانتماء للمنظمات الرياضية، الفقرة التاسعة: حب الاندفاع نحو تحمل المسؤولية، الفقرة العاشرة : تحمل المخاطرة والقدرة على الابداع في العمل).

## ٢-٥ التوصيات .

- ١- اجراء دراسة مماثلة تشمل اندية القطر العراقي في المحافظات وعلى مستوى القطر بشكل خاص .
- ٢- الاهتمام براء الهيئات الادارية والمربين واللاعبين واعتبارها وسيلة من وسائل تقييم اداء رؤساء الاندية الرياضية المهمة والاخذ بها .
- ٣- العمل على ايجاد توازن مستمر في العناصر الادارية التي يلماها مسؤول النادي وبخاصة بعض المجالات الادارية والتي حصلت على ترتيب نسبي متأخر .
- ٤- فتح دورات لرفع وزيادة الكفاءة الادارية للمنتسبين ولسؤولي المنظمات الرياضية بشكل خاص .
- ٥- اجراء التقييم الدوري للمسؤولين في المنظمات الرياضية والمنتسبين .

## المصادر

- ١- ابو تايه، سلطان (١٩٩٥) : فاعلية الاداء التنظيمي للنادية الرياضية الاردنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٧، ع ٤٦٤ .
- ٢- البعث الرياضي، الحلقة ١٦، ع ٥٠٧٤٤، ١١/ تشرين الثاني/ ٢٠٠١ .
- ٣- التكريتي، وديع ياسين والعيدي، حسن محمد (١٩٩٩) : التطبيقات في الحاسوب واستخداماته في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق .
- ٤- حسن، سليمان علي (١٩٨٣) : المدخل إلى التدريب الرياضي، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق .
- ٥- حمدون، راشد (٢٠٠٢) : تقويم الكفايات الادارية لرؤساء الاندية الرياضية المشاركين ببطولة كرة القدم للموسم (٢٠٠١-٢٠٠٢)، بحث منشور بمجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد ٧، ع ٢٤٤ .
- ٦- سلمى، علي (١٩٧٧) : تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة المحاسب، ع ٦٤، آب، بغداد .
- ٧- شريف، طارق (١٩٩٩) : اثر الثقافة العمالية في تطوير كفاءة المنظمة، بحث منشور في مجلة الرافدين، جامعة الموصل، ع ٥٧٤ .
- ٨- الطويل، اكرم رضا احمد (١٩٧٩) : تقييم الاداء للنشاط الانتاجي في المنشأة العامة للزيوت النباتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ٩- العجيلي، صباح حسين واخرون (١٩٩٠) : التقويم والقياس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل .
- ١٠- عدس، عبد الرحمن (١٩٩٩) : دليل المعلم في بناء الاختبارات التحصيلية، دار الفكر للطباعة والنشر، والاردن .
- ١١- غانم، سرمد (١٩٩٢) : مشكلات تقويم اداء الافراد، دراسة نظرية مع نموذج مقترح، بحث منشور، مجلة تنمية الرافدين، ع ٤٠٤ .
- ١٢- قشطة، عبد الحليم عباس (١٩٨١) : الجماعات والقيادة، مطابع جامعة الموصل، العراق .
- ١٣- اللوزي، سليمان واخرون (١٩٩٨) : اساسيات في الادارة، النظريات الادارية، دار الفكر، عمان، الاردن .
- ١٤- ملوخية، شكرية (١٩٨١) : الادارة في المجال الرياضي، دارا لمعارف، الاسكندرية، مصر .

- ١٥- النوري، قيس (١٩٩٩): لسلوك الادارية وخلفياته الاجتماعية، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ودار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الاردن .
- ١٦- همام، وليد خالد (١٩٩٥) : القدرة القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل .
- ١٧- الوقائع العراقية (١٩٨٦) : ع٣٠٨٦، السنة الثامنة والعشرون .
- 18- Salih, S. Les (1986) : Carriers dans to profession bancaires, These Doctrat, University Rennes, France .