

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى
مديرية التربية الرياضية والفنية

تقويم الأداء الإداري لاتحاد الكرة الطائرة في محافظة ديالى

من قبل
م . م عدي كريم رحمن

2010م

1431 هـ

الخلاصة

اشتمل البحث على خمسة ابواب وشمل الباب الاول المقدمة واهمية البحث حيث تم التطرق إلى الدور القيادي الذي يلعبه رئيس وأعضاء الاتحاد للوصول إلى المراكز المتقدمة في البطولات وان هذا الدور لا بد ان يقيم من اجل الوقوف على العمل القيادي في الاتحاد وكيفية اداء الدور المتميز في نجاح العمل في اتحاد كرة الطائرة ولاهمية هذا الدور لا بد من وجود تقويم للكادر العامل في هذا المجال من اجل دعم وتحفيز العاملين للوصول إلى الاهداف التي يسعى الجميع اليها وتكمن مشكلة البحث عدم وجود تقويم العمل الاداري للاتحادي من اجل معالجة المشاكل التي ترافق العمل ومعرفة اهم الاسباب التي تؤدي إلى عرقلة الوصول إلى مستويات عليا في المنافسات والبطولات ولمعرفة د الكادر المتميز في الادارة لتحقيق الاهداف ،

اما اهداف البحث هي :

- 1 . التعرف على مستوى الاداء الاداري للاتحاد .
- 2 . وضع نقاط تقويمية مقترحة لتطوير الاداء الاداري للاتحاد .

اما مجالات البحث فكانت :

- 1 . **المجال البشري :** رئيس واعضاء الاتحاد واللجان التابعة له .
 - 2 . **المجال المكاني :** مقرات الاتحاد الفرعي للكره الطائره في محافظة ديالى .
 - 3 . **المجال الزمني :** من 2009/8/3 ولغاية 2010/2/12 .
- وتطرق الباحث في الباب الثاني على (الإدارة ، الأداء الإداري ، التقويم ، تطور الفكر الاداري في المجال الرياضي ، مستويات الإدارة) ، التطرق إلى الدراسات النظرية والمشابهة ومناقشتها .
- واشتمل الباب الثالث على منهجية البحث اذ تم استعمال المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وكانت العينه من (30) يمثلون رئيس وأعضاء الاتحاد.

اما الوسائل المستعملة في جمع البيانات هي المقابلات الشخصية ، استمارة الاستبيان والمصادر والمراجع ، اما الوسائل الاحصائية تم استخدام النسبه المئويه ، وتضمن الباب الرابع عرض اهم النتائج ومناقشتها وكان محتوى الباب الخامس الاستنتاجات والتوصيات ...

الاستنتاجات

- 1 . تتناسب الاهداف الخاصة بالاتحاد مع الاهداف العامة للدولة .
- 2 . هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستويات العليا .
- 3 . هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد .
- 4 . توجد برامج زمنية وضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات والبطولات .
- 5 . هناك مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ الخطة الموضوعه لتحقيق الاهداف

التوصيات

- 1 . توفير الامكانيات التي تساعد على تحقيق اهداف الاتحاد المنبثقة من الاهداف العامة .
- 2 . يجب ان تتناسب اهداف الاتحاد مع الامكانيات المتاحة .
- 3 . تشكيل لجنة علمية تقوم على دعم المدربين والاداريين العاملين في الاتحاد .
- 4 . الالتزام بتنفيذ البرامج الزمنية للاتحاد .
- 5 . رفع الميزانية بما يتناسب مع متطلبات الخطة الموضوعه لتحقيق الاهداف .

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 violable Association , Thus we must have evaluation for the staff in this field soas 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 censes that lead to putting obsticals 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 fields of research are :

- Human field : This includes Head and members of and related committees to Association.
- Place field : The branch violable Association in Diala Governorate. - Time field : Duration from August. 3. 2009 to February 12. 2010.

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

Recommendations:

- 1 . Providing the abilities that help to achieve the Association goals coming out the general goals
- 2 . the Association goals must agree 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 .

1- التعريف بالبحث

1 – 1 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⁽¹⁾ ، والاداره 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 والاداري 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 الادارة 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 الادارية المتعددة والتي تمثل في جوهرها تعبيراً عن طبيعة تلك الاداره 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 الممارسة 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⁽²⁾

ولقد اهتمت اللجنة الاولمبية بدعم هذه الاتحادات من اجل تنفيذ انشطته المكتب التنفيذي وتنفيذ الانشطة على المستوى المحلي للاتحاد ودعم هذه الاتحادات من خلال التمويل للانشطة التي تنفذ

1 . محمد حسن علاوي ، مدخل في علم النفس الرياضي ، مركز الكتاب للنشر ، (القاهرة – 1988م) ، ص213 .

2 . محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات ادارة السلوك الانساني ، ط1 ، (القاهرة – 2000م) ، ص249 .

وامدادها بكل المستلزمات الضرورية لتنظيم البطولات المحلية و الدولية لكونها مكون من مكونات الهيكل التنظيمي والاداري للحركة الرياضية ونقطة ربط بين الهيئات الرسمية العليا وبين الاندية الرياضية ومراكز الشباب اذ انها مسؤولة عن ادارة الرياضة من الناحية الفنية والادارية والاشراف وتعد 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 الفرعية يمثل اهمية كبيرة في مجال العمل الرياضي لانه يضم الصفوة من الشباب ، وهم الفئات التي يجب 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 للجنة الاولمبية التي تتيح الفرصة للاعبين ممارسة اوجه الانشطة الرياضية المحببة اليهم سواء داخل فرقهم او من خلال منتخباتهم (1) .

1 - 2 مشكلة البحث

على الرغم من ان الكرة الطائرة من الالعاب الشعبية من بين الالعاب الاخرة 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 تقويم الاداء الاداري للاتحاد لحل بعض المشاكل من خلال المقترحات والحلول المناسبة .

1 - 3 اهداف البحث

يهدف البحث إلى تقويم الاداء الاداري للاتحاد كرة الطائرة من خلال :

1. التعرف مستوى الاداء الاداري لاتحاد الكرة الطائرة .
2. وضع نقاط تقويمية مفتوحة لتطوير الاداء الاداري لاتحاد كرة الطائرة .

1 - 4 مجالات البحث

1 - 4 - 1 المجال البشري :

رئيس واعضاء اتحاد الكرة الطائرة في محافظة ديالى.

1 - 4 - 2 المجال المكاني :

الاتحاد الفرعي الكرة الطائرة في محافظة ديالى .

1 - 4 - 3 المجال الزمني :

المدى من 3 / 8 / 2009 ولغاية 12 / 2 / 2010 .

2- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

1 . سيد الهواري ، الادارة والاصول والاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، ط9 ، (القاهرة - 1992 م) ، ص 17 .

2 - 1 - 1 الإدارة

ان الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب الرياضيين الا في الاونة الاخيرة ولعلنا كتب فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب ، جاء ليفسر الحاجة إلى تنوع وتناسب روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي وعلى الرغم من التشابه الشديد بين ما كتب 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 ادارة رياضية واعية وتطلق نظرية الإدارة اساساً من افادات عملية متنوعة لمختلف العلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية ... الخ ، اذ 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 وحديثه في المجال الرياضي بصفة خاصة ، ومن ثم عدم وضوح بعض المضامين والمسميات الأساسية او عدم الاتفاق على معانيها واستخداماتها (1) .

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 الاداره الرياضييه 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 (2) . ويرى الباحث ان الاداره الرياضييه هي مجموعه من القرارات الرياضييه لتحقيق الاهداف الحقيقيه لمجموعه من الافراد للوصول الى نتائج متميزه .

2 - 1 - 2 الاداء الإداري والتنظيمي

من الموضوعات التي تناولتها عديد من الدراسات في مجال الإدارة موضوع الاداء سواء كان ادارياً او تنظيمياً ، اذ يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق اهدافها وارضاء المسؤولين الاجتماعيه على مدى نجاح مديرها في القيام باعماله ، ويعتبر حسن اداء مدير المؤسسة الرياضية (الاداء الرياضي) على نفس مستوى اهمية اداء المؤسسة (الاداء التنظيمي) وكلا الموضوعين يعتبران من الموضوعات التي تحضى باهتمام خاص في علم الإدارة وعلى نفس النمط الذي يتم به تقويم الاداء الحركي في النشاط الرياضي ، فانه يمكن تناول الاداء الإداري والاداء التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة والفعالية حيث يرى (دركر) انه يمكن تقويم الاداء سواء للافراد او المؤسسات من خلال معاني هذين المصطلحين ، فالكفاءة تعني انجاز الاعمال بطريقة صحيحة ، اما الفعالية فهي انجاز الاعمال الصحيحة والفرق كبير بين كلا المعنيين .

1 . طلحة حسام الدين وعدلة عيسى ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، (مصر - 1997م) ، ص 90 .

2 . فائق حسني ابو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1 ، (الاردن - 2004م) ، ص 59 .

فالكفاءة في العمل الإداري 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 الإداري 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 الإداري 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 الإدارية في المجال الرياضي ، فكيف يمكن ان تبقي اداء الافراد او المؤسسات بالفعالية واختصاص كل فرد او كل مؤسسة غير واضح (1) .

يتضح مما سبق ان كل من الكفاءة والفعالية اهميتهما في نجاح الاداء الإداري والتنظيمي وعلى الرغم من ان الفرق بين المصطلحين واضح فكثيراً ما نجد من يستخدمهما كمرادف واحد ، وللاداء في المجال الإداري او التنظيمي اساليب لادارته نذكر منها ذلك النموذج النظري الذي اقترحه (ماريون هاينز 1984) وفيه اربع خطوات رئيسه نلخصها على النحو الآتي :

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

الخطوة الثانية : وتشمل مراقبة الانجاز او التقدم في هذا الاداء من خلال التركيز على النتائج التي تم تحقيقها مع الاخذ بنظر الاعتبار بامكانية 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 الاشارة إلى ضرورة استخدام الاسس وقواعد تقويمية ثابتة في المقارنة بين اداء الافراد فيما بينهم او في اداء الفرد نفسه باختلاف الفروق .

الخطوة الرابعة : وتشمل تقويم التغذية المرتدة عن الاداء والتي يمكن ان تتم ذاتياً او خارجياً او الاثنتين 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 الإداري ودورها في تقويم الاداء (2) .

2 - 1 - 3 تطوير الفكر الإداري في المجال الرياضي

على الرغم من ان الادارة في مجالات التربية الرياضية المهنة التي ارتبطت بظهور التطور في مجالات الرياضه فان هناك عدة ملاحظات على تطوير الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع

1 . محمد محمد الحمادي ، سهير المهندس ، الادارة الرياضية والاسس والتطبيقات ، (القاهرة - 1990) ، ص44 .
2 . سمير عبد الحميد علي ، هيكل تنظيمي وظيفي مقترح لادارة الاندية الرياضية ، نظريات وتطبيقات ، العدد 43 ، 2001 ، ص82 .

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 هذه العلاقات الاجتماعية انعكاساً للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي 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 وتغيير الادارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً والالزامي موضوعاً ما ادى إلى انشغالهم بأمر 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 قد يكون 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 (1) .

1. سمير عبد الحميد علي ، المصدر السابق الذكر ، ص304 .

2 - 1 - 4 مستويات الإدارة

مع تنوع الاعمال الادارية في كافة المجالات التي تسعى إلى تحقيق اهداف مميزة على كافة المستويات العليا لذا يمكن تقسيم الإدارة باي منظمة إلى ثلاث مستويات رئيسية : (1)

أولاً . الإدارة العليا :

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

1. تحديد الاهداف العامة للمشروع .
2. التنبؤ بالأحداث المستقبلية .
3. تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع .
4. وضع الخطط طويلة المدى .
5. رسم السياسات والقواعد والقوانين .
6. توجيه ورقابة جهود الافراد .
7. التأكيد على اهمية المسؤولية الجماعية .
8. تطوير المجال الاداري وتشجيع الابحاث الادارية .

ثانياً . الإدارة الوسطى :

تلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الاهداف وترجمة الاهداف طويلة المدى إلى اهداف مرحلية قصيرة ، وتحدد مسؤولية الإدارة الوسطى كما مبيّن :

1. وضع الخطط الفرعية القصيرة .
2. رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
3. وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .
4. تدريب وتنمية الإدارة المباشرة .
5. توجيه وتنسيق الاعمال .
6. بث روح الفريق .
7. الرقابة ومراجعة النتائج .
8. وضع معايير الاداء .
9. رفع تقارير دورية للإدارة العليا .
10. المساهمة الايجابية في وضع خطط المشروع .

ثالثاً . الإدارة المباشرة (المنفذون) :

يمثل مختلف افراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ المباشر على الانشطة والفعاليات داخل المؤسسة والقيام بالاعمال التي تزيد من انتاج المؤسسة .

2 - 2 الدراسات المشابهة

من خلال اطلاع الباحث على الاطاريح والرسائل والمصادر لم يجد الباحث دراسات مشابهة إلى هذا البحث .

3 – منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

3 – 1 منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية وذلك لملائمته لطبيعة المشكلة.

3 – 2 عينة البحث

لقد تمثلت العينة في رئيس واعضاءالاتحاد الفرعي واللجان الفرعية الفنية في المحافظة حيث كان عدد العينة (30) مع اللجان الفنية التي تعمل في اتحاد الكرة الطائرة الموزعة في الاقضية والنواحي داخل المحافظة .

3 – 3 الادوات المستخدمة

- 1 . المصادر والمراجع والمطبوعات العربية .
- 2 . المقابلات الشخصية .
- 3 . استمارة الاستبانة .

3 – 4 التجربة الاستطلاعية

لقد تم اجراء تجربة استطلاعية حيث تم توزيع الاستمارات الخاصة بالاستبيان على عدد من العاملين في الاتحاد وقد كان عددهم (10) وذلك لغرض معرفة الاخطاء التي تعرقل العمل اثناء توزيع الاستمارة الاصلية.

الدراسة الاساسية :

استخدم الباحث استمارة الاستبيان المقننه والتي تم اخذها من احد البحوث العلميه المشوره في المجله العلميه التابعه لجامعة حلوان في مصر لتطبيقها مع بحثي وتمثلت في اربع محاور وهي :

- 1 . المحور الاول التخطيط ويحتوي على (50) مفردة .
- 2 . المحور الثاني التنظيم ويحتوي على (14) مفردة .
- 3 . المحور الثالث التوجيه ويحتوي على (27) مفردة .
- 4 . المحور الرابع الرقابة ويحتوي على (8) مفردة .

3 – 5 الوسائل الاحصائية

لقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية :-

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$$

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4- 1 - عرض النتائج وتحليلها ومناقشة محور التخطيط

جدول رقم (1)

الاهمية النسبية	الوزن الترجيحي	نوع ما		لا		نعم		الفقرات	ت
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
47.5	57	15	3	0	-	85	17		1
18.3	22	10	2	90	18	-	-		2
45.8	55	5	1	10	2	85	17		3
40	48	60	12	0	-	40	8		4
49.2	59	5	1	0	-	95	19		5
126.7	152	70	14	15	3	15	3		6
75.8	91	25	5	10	2	65	13		7
125.8	151	65	13	0	-	35	7		8
17.7	86	20	4	5	1	75	15		9
90.8	109	35	7	0	-	65	13		10
41.7	50	10	2	60	12	30	6		11
44.2	53	5	1	35	7	60	12		12
61.7	74	10	2	0	-	90	18		13
61.7	74	10	2	0	-	90	18		14
111.7	134	60	12	25	5	15	3		15
51.7	62	10	2	30	6	60	12		16
61.7	74	10	2	0	-	90	18		17
60	72	10	2	5	1	85	17		18
50.8	61	5	1	15	3	80	16		19
50	60	0	-	0	-	100	20		20
102.5	123	55	11	35	7	10	2		21
83.3	100	30	6	5	1	65	13		22
65.8	79	15	3	5	1	80	6		23
65.8	79	15	3	5	1	80	16		24
.53	64	10	2	25	5	65	13		25

الاهمية النسبية	الوزن الترجيحي	نوع ما		لا		نعم		الفقرات	ت
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
115	138	60	12	15	3	25	5		26
54.2	65	5	1	5	1	90	18		27
66.7	80	20	4	20	4	60	12		28
33.3	40	60	12	30	6	10	2		29
26.7	32	0	-	80	16	20	4		30
45.8	55	25	5	0	-	75	15		31
40	48	10	2	25	5	65	13		32
41.7	50	10	2	20	4	70	14		33
49.2	59	5	1	0	-	95	19		34
65.8	79	20	4	15	32	65	13		35
36.7	44	70	14	5	1	25	5		36
46.7	56	20	4	0	-	80	16		37
40	48	0	-	30	6	70	14		38
30.8	37	65	13	25	5	10	2		39
49.2	59	5	1	0	-	95	19		40
38.3	46	20	4	25	5	55	11		41
28.3	34	60	12	35	7	5	1		42
19.3	23	5	1	90	18	5	1		43
19.2	47	5	1	30	6	65	13		44
39.2	47	5	1	30	6	65	13		45
48.3	58	10	2	0	-	90	18		46
50	60	0	-	0	-	100	20		47
36.7	44	80	16	0	-	20	4		48
43.3	52	40	8	0	-	60	12		49
32.5	39	85	17	10	2	5	1		50

يتضح من الجدول رقم (1) ان النسب المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة 70% فأكثر من العبارات الخاصة بمحور التخطيط والذي تحدد الاهداف للاستجابة بـ نعم هي ارقام (1 – 3 – 5 – 9) وهي ما تفيد بان اهداف الاتحاد تتفق مع الاهداف العامة للدولة ، وان هناك اهداف من قبل الاتحاد العراقي لكرة الطائرة وان اهداف الاتحاد لا تتناسب مع الامكانيات المتاحة ، وان اهداف الاتحاد تتفق ومتغيرات التقدم في العصر الحالي ، بينما الاستجابة بـ لا كانت المفردة رقم (6) وهي ما تفيد بان الاهداف واضحة للقائمين بالعمل بالاتحاد ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط والذي يتدرج تحته الخطط للاستجابة بـ نعم هي المفردات ارقام (13 – 14 – 17 – 18 – 19 – 23 – 24 – 27 – 31) 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 يجب اضافتها ، وان هناك من يقوم بجمع البيانات والتفصيلات التي تتصل بخطة عمل الاتحاد وان الخطط الموضوعه تتناسب

مع اهداف الاتحاد ، وان التخطيط لزيادة القاعدة من الممارسين وان هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستوى العالمي ، بينما الاستجابة بـ لا كانت الفقرة (30) وهي ما تفيد بان عدد البطولات التي ينظمها الاتحاد غير كافية لاعداد اللاعبين الالزام للوصول إلى المستويات العالمية ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط الذي يندرج تحته البرامج الزمنية للاستجابة بـ نعم هي المفردات ارقام (33 - 34 - 37 - 38 - 40) وهي ما تفيد بان هناك برامج زمنية للاتحاد ، وان هناك برامج زمنية يضعها الاتحاد لينفذ المسابقات وان المعسكرات تساعد على رفع المستوى الفني للاعبين وانه يوجد نظام الحاسب الالي للاتحاد ، وانه يوجد اهتمام بالمواعيد كما هو معلن عنها مسبقاً ، وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرة رقم (36) وهي ما تفيد بان هناك بعض العقبات التي تحول دون اتمام البرامج الزمنية ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط الذي يندرج تحته الميزانية للاستجابة بـ نعم الفقرة رقم (46) وهي الاستجابة بـ لا كانت المفردة رقم (43) وهي ما تفيد بان هناك بند خاص لتأهيل الاداريين ، والعبارات الخاصة بمحور التخطيط الذي يندرج تحته السياسات والاجراءات للاستجابة بـ نعم هي الفقرة رقم (47) وهي ما تفيد بان مسابقات الاتحاد تتم وفقاً للبرامج التي يعدها الاتحاد لهذا الغرض وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرات وفي (48 - 50) وهي ما تفيد بان هناك سياسات واضحة بالاتحاد وان مستويات العاملين غير واضحة في اداء العمل الجيد.

4 - 1 - 2 عرض ومناقشة محور التنظيم

جدول رقم (2)

ت	الفقرات	نعم		لا		نوع ما		الاهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1		95	19	0	-	5	1	49.2
2		30	6	5	1	65	13	80.8
3		20	4	0	-	80	16	36.7
4		65	13	15	3	20	4	41.7
5		0	-	90	18	10	2	18.3
6		35	7	55	11	10	2	30
7		0	-	85	17	15	3	19.2
8		10	2	85	17	5	1	20.8
9		95	19	0	-	5	1	49.2
10		5	1	75	15	20	4	21.7
11		25	5	50	10	25	5	29.8
12		15	3	85	17	0	-	21.7
13		65	13	20	4	15	3	40.8
14		30	6	5	1	65	13	37.5

يتضح من الجدول رقم (2) ان النسب المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة 70% فأكثر من العبارات الخاصة بمحور التنظيم والذي يندرج تحت الهيكل التنظيمي للاستجابة بـ نعم هي المفردة رقم (1) وهي ما تفيد بان هناك هيكل تنظيمي للاتحاد بينما الاستجابة بـ لا كانت الفقرة رقم (5) وهي ما تفيد بانه لا توجد بطاقات مكتوبة لوصف وظائف العاملين بالاتحاد إلى بعض التعديل لعدم مناسبته

لمتطلبات العمل ، والعبارات الخاصة بمحور التنظيم والذي يندرج تحت اختبار المديرين والتنمية الادارية داخل الاتحاد للاستجابة ب نعم هي الفقرة رقم (9) وهي ما تفيد بانه يفضل وجود مدير متفرغ بينما الاستجابة ب لا كانت المفردات ارقام (7- 8- 12) وهي ما تفيد بانه لا يوجد برامج لتاهيل العاملين داخل الاتحاد وانه لا يوجد اساليب مقنعة لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمناصب الادارية ، وانه لا توجد معايير موضوعية للترقيات .

4 - 1 - 3 عرض ومناقشة محور التوجيه

جدول رقم (3)

ت	الفقرات	نعم		لا		نوع ما		الاهمية النسبية
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1		65	13	15	3	20	4	14.7
2		20	4	5	1	75	15	35.8
3		15	3	0	-	85	17	35.8
4		25	5	0	-	75	15	37.5
5		15	3	25	5	60	12	31.7
6		5	1	80	16	15	3	20.8
7		90	18	0	-	10	2	48.3
8		50	10	15	3	35	7	39.3
9		20	4	0	-	80	16	36.7
10		5	1	0	-	95	19	34.2
11		70	14	15	3	15	3	42.5
12		70	14	15	3	15	3	42.5
13		0	-	35	7	65	13	27.5
14		30	6	0	-	70	14	38.3
15		85	17	0	-	15	3	47.5
16		100	20	0	-	0	-	50
17		65	13	35	7	0	-	38.3
18		65	13	25	5	10	2	40
19		75	15	15	3	10	2	43.3
20		65	13	25	5	10	2	40
21		65	13	30	6	5	1	39.2
22		55	11	25	5	20	4	38.3
23		56	13	15	3	20	4	41.7
24		30	6	5	1	65	13	37.5
25		45	9	30	6	25	5	35.5
26		5	1	25	5	70	14	30
27		20	4	0	-	80	16	36.7

يتضح من الجدول رقم (3) ان النسبة المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة اكثر من 70% من العبارات الخاصة بمحور التوجيه والذي نحت الادارة للاستجابة ب نعم هي الفقرات (7، 11) وهي ما تفيد بان المستويات الاخرى لبعض العبارات تؤثر على العمل داخل الاتحاد ، ان القيادات داخل الاتحاد تتصف بالمهارات الادارية ، بينما الاستجابة ب لا كانت الفقرة (6) وهي ما تفيد بان ادارته

داخل الاتحاد تعاني من نقص الكفاءة في العمل ، وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 9 ، 10) وهي ما تفيد بان الاداره تتصف ببعض المهارات الانسانية في تعاملها مع العاملين وان الاداره تتصف ببعض المهارات الخاصة بالعمل في تعاملها مع العاملين وان الاداره تتصف ببعض المهارات الانسانية وكذلك الخاصة بالعمل في تعاملها مع العاملين وان الاداري على مستوى المنتخبات الوطنية على درجة متوسطة من القدرة الادارية ، ان المدير الاداري او رئيس الاتحاد على مستوى الاتحاد على درجة متوسطة من القدرة الادارية والمهارية.

والعبارات الخاصة بمحور التوجيه والذي يندرج تحت الاتصال للاستجابة بـ نعم هي الفقرات ارقام (3 ، 15 ، 16) وهي ما تفيد بان هناك اتصال بين جميع المناصب الادارية بالاتحادات وان هناك اتصال بين الاتحاد وكذلك الاتحاد المركزي لكرة الطائرة وان هناك ملفات خاصة بالنشرات الدولية مثل مواعيد المباريات وشروطها والمؤتمرات ودورات التأهيل وكانت الاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرة (14) وهي ما تفيد بان بعض الاتصال بين الاتحاد المركزي العراقي والاتحادات العالمية الاخرى .

والعبارات الخاصة بمحور التوجيه والذي يندرج تحت قياس الاداء للاستجابة بـ نعم هي الفقرة رقم (19) وهي ما تفيد بان هناك بعض الادوات المختلفة للتقويم .

والعبارات الخاصة بمحور التوجيه الذي يندرج تحت التحفيز للاستجابة بـ نوعاً ما هي الفقرات (26 ، 27) وهي ما تفيد لان هناك بعض التعديل للائحة الموجودة للحوافز ، وان هناك اساليب اخرى للتحفيز ينبغي ان تتبع في الاتحاد .

4 - 1 - 4 عرض ومناقشة محور الرقابة

جدول رقم (4)

الاهمية النسبية	الوزن الترجيحي	نوع ما		لا		نعم		الفقرات	ت
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
28.3	34	70	14	30	6	0	-		1
30	36	80	16	20	4	0	-		2
36.7	44	60	12	10	2	30	6		3
45.8	55	5	1	10	2	85	17		4
46.7	56	10	2	5	1	85	17		5
28.3	34	70	14	30	6	0	-		6
48.3	58	10	2	0	-	90	18		7
41.7	50	10	2	20	4	70	14		8

يتضح من الجدول رقم (4) ان النسب المئوية لاراء عينة البحث التي حققت نسبة 70% من العبارات الخاصة بمحور الرقابة والذي يندرج تحت الهيكل التنظيمي للاستجابة بـ نعم هي الفقرات (4 ، 5 ، 6 ، 7) 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

(1 ، 2 ، 5) 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 .

4 - 2 مناقشة النتائج

يتضح من الجدول رقم (1) محور التخطيط ان هناك اهداف للاتحاد الكرة الطائرة ،من خلال فقرات التخطيط، ان اهداف الاتحاد لا تتفق مع الاهداف العامة للدولة ، الا ان اهداف الاتحاد لا تتناسب مع الامكانيات المتاحة ، ويرى الباحث ان الاهداف لا بد وان تتفق مع الامكانيات او ان الامكانيات هي التي تتناسب 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 (1) ان هناك تنسيق بين مدرب المنتخب وهذا يتفق مع محور التنسيق وفقراته ، يتوافق مع سياسة الاتحاد المركزي لكرة الطائرة 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 الهمية من كونها مسؤولة عن دعم المدربين والاداريين والحكام وجميع العاملين بكل ما هو جديد في مجال كرة الطائرة التي دائماً ما تضيف مهارات جديدة يتطلب دراستها ومن ثم تدريبها للمدربين وان الخطة الموضوعية تتناسب 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 يتطلب زيادة عدد البطولات التي تقام سنوياً .

اما بالنسبة للبرامج الزمنية فيتضح من الجدول رقم (1) 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 للميزانية فيتضح من الجدول رقم (1) 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 الطائرة حيث لا بد من وجود ميزانية لتحقيق هذه الاهداف .

ويتضح من الجدول رقم (2) ان هناك هيكل تنظيمي للاتحاد، وهذا ينطبق مع محور التنظيم وفقراته ، ان الهيكل التنظيمي الموجود يحتاج إلى بعض التعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل وايضاً لا توجد بطاقات مكتوبة لوصف وظائف العاملين بالاتحاد وهذا ايضاً يعد من اهم متطلبات الجودة التي يجب ان يسعى الاتحاد للوصول اليها .

اما بالنسبة لاختيار المدربين والتنمية الادارية في محور الاداره وفقراته ينطبق مع عمل الاتحاد فيتضح من الجدول رقم (2) 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 لتاهيل العاملين داخل الاتحاد وانه لا يوجد اساليب مقننة لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمناصب الادارية وانه لا توجد معايير موضوعية للترقيات وهذا ما تؤكد عليه الجودة ومعايير لكل شيء من تقييم وترقيات وشروط للمناصب داخل الاتحاد .

يتضح من الجدول رقم (3) ان المسؤوليات الاخرى لبعض الاداريين تؤثر على العمل داخل الاتحاد ان الاداري داخل الاتحاد تتصف بالمهارات الادارية، بعض المهارات الانسانية في تعاملها مع العاملين

وان الاداري على مستوى المنتخبات الوطنية على درجة متوسطة من القدرة الادارية ان المدير الاداري على مستوى الاندية على درجة متوسطة من القدرة الادارية والمهارية ايضا وهذا ما تؤكد 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 (3) 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 (3) ان هناك متابعة لبندود الصرف بالاتحاد ان هناك بعض الادوات المختلفة للتقويم انه يجب ان يكون هناك بعض التعديل لللائحة الموجودة للحوافز وان هناك اساليب اخرى للتحفيز ينبغي ان تتبع في الاتحاد .

اما بالنسبة لجدول رقم (4) يتضح ان هناك رقابة من قبل الجهات الادارية المركزية للاتحاد على الاتحاد الفرعي وان الرقابة للاتحاد تتضمن النواحي الادارية وان الرقابة تتضمن المالية ايضا بينما لا تتضمن الرقابة النواحي الفنية وهذا ما يتطلب تشكيل لجنة لمتابعة الفنية ايضا .

5 – الاستنتاجات والتوصيات

5 – 1 الاستنتاجات

- 1 . تتناسب الاهداف الخاصة بالاتحاد مع الاهداف العامة للدولة .
- 2 . هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول إلى المستويات العليا .
- 3 . هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد .
- 4 . توجد برامج زمنية وضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات والبطولات .
- 5 . هناك مشكلات خاصة بالميزانية تحول دون تنفيذ الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف .
- 6 . لا توجد معايير مقننة لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمنصب الادارية .
- 7 . لا يتم اختيار الاداري طبقاً للاقدمية المطلقة .
- 8 . الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تطوير .
- 9 . يفضل وجود رئيس اتحاد مفرغ للعمل .
- 9 . الاداره بالاتحاد تتصف بالمهارات الانسانية .

5 – 2 التوصيات

- 1 . توفير الامكانيات التي تساعد على تحقيق اهداف الاتحاد المنبثقة من الاهداف العامة .
- 2 . يجب ان تتناسب اهداف الاتحاد مع الامكانيات للدولة .
- 3 . تشكيل لجنة علمية تقوم على دعم المدربين والاداريين العاملين في الاتحاد .
- 4 . الالتزام بتنفيذ البرامج الزمنية للاتحاد .
- 5 . رفع الميزانية بما يتناسب مع متطلبات الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف .
- 6 . وضع معايير لاختيار اداري الاتحاد للعمل بالمنصب الادارية .
- 7 . يشترط على رئيس الاتحاد ان يكون مفرغ للعمل الاداري .
- 8 . ان لا تؤثر المسؤوليات الاخرى لبعض الادارين على العمل داخل الاتحاد .

المصادر

1. محمد حسن علاوي ، مدخل في علم النفس الرياضي ، مرمز الكتاب للنشر ، القاهرة - 1998م .
2. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات ادارة السلوك الانساني ، ط1 ، القاهرة - 2002م .
3. سيد الهواري ، الادارة والاصول والاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة - 1992م .
4. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى ، مقدمة في الادارة الرياضية ، مصر - 1997م .
5. فائف حسني ابو حليلة ، الحديث في الادارة الرياضية ، ط1، الاردن - 2004م .
6. محمد محمد الحمادي ، وسهير المهندس ، الادارة الرياضية والاسس والتطبيقات ، القاهرة - 1990 .
7. سمير عبد الحميد علي ، هيكل تنظيمي وظيفي مقترح لادارة الاندية الرياضية ، نظريات وتطبيقات ، العدد 43 ، 2001 .
8. بلال عبد العزيز سيد ، دراسة تقومية للعمل الاداري للاتحاد المصري للسلاح ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية .
9. طارق عبد الحميد البدري ، اساسيات الادارة العلمية ومفاهيمها ، ط1 ، دار القلم العربي ، عمان - 2002 .
10. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القادة الرياضية ، ط2، القاهرة - 2005 م .
11. محمد حسن علاوي ، الاعداد النفسي في كرة اليد نظريات وتطبيقات ، القاهرة - 2003 .
12. محمد جمال الدين ، المدخل الى العقيدة والاسرراتيجية العسكرية الاسلامية ، مجلة الاركان ، مصر - 1976 .
13. عكلة سليمان الحوري ، اثر برنامج مقترح على الروح المعنوية والياقة البدنية للمراتب القيادية في قيادة الحرس الجمهوري (اطروحة دكتوراه) بغداد - 1995 .
14. أرشد حمدون ذنون ، تقويم اداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظريات ، لاساليب القيادة ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، الموصل - 1996م .
15. طارق عبد الحميد البدري ، الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات العلمية ، عمان - 2001 .
16. عقيل عبد الله الكاتب وآخرون ، الادارة والتقييم في التربية الرياضية ، بغداد - 1981 .
17. سامية فريد ، تقييم الانماط القيادية لمدربي كرة الطائرة باستخدام نموذج متعدد الابعاد واثرها على الالتزامات الوظيفية للاعبين ، جامعة حلوان - 2008 .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ديالى
مديرية التربيه الرياضيه والفنيه

م/استبيان

تحية طيبه ..

السيد() المحترم

يروم الباحث اجراء البحث الموسوم (تقويم الاداء الاداري لاتحاد كة الطائره في محافظة ديالى) ولكونكم من الساده المتميزين فى ادارة الاتحاد لخبرتكم الطويله في هذا المجال وعملكم المتواصل للحصول على بطولات متقدمه يود الباحث وضع بين ايديكم بعض الفقرات التي لها علاقه بعملكم املين ملئ الاستماره حسب بماترونه مناسباً --- مع التقدير

الموقع في الاتحاد /

تاريخ العمل في الاتحاد/

التوقيع /

ملاحظه / عدم ذكر الاسم لطفا

الباحث

عدي كريم رحمن

الفقرات

ت	الفقرات	نعم	كلا	نوعا ما
1	تتفق اهداف الاتحاد مع الاهداف العامه للدولة			
2	اهداف الاتحاد غير واضحة			
3	هناك اهداف من قبل الاتحاد العراقي للكره الطائره			
4	يتوافر مختصون لوضع الاهداف			
5	لا تتناسب اهداف الاتحاد مع الامكانيات المتاحة			
6	الاهداف واضحة للقائمين بالعمل بالاتحاد			
7	توجه سياسات مكتوبه في ضوء الاهداف			
8	توجه معايير توضح مدى تحقيق الاهداف			
9	اهداف الاتحاد تتفق مع متغيرات التقدم في العصر الحالي			
10	تتوفر خطه واضحة للعمل لتحقيق اهداف الاتحاد			
11	اهداف الاتحاد تحتاج الى اعاده صياغه			
12	يوجه نظام نظام لتقويم الاهداف (اهداف الاتحاد)			
13	هناك تنسيق بين مدرب المنتخب الفرعي يتوافق مع سياسات الاتحاد			
14	هناك تخطيط لرفع مستوى الناشئين من قبل الاتحاد			
15	هناك تخطيط للاداريين الحاليين لغرض تنمية قدراتهم			
16	هناك تخطيط لنشر اللعبيساير التقدم العلمي ويتم الاستعانه بالتكنولوجيا الحديثه في ذلك			
17	اللجان التي شكلها الاتحاد تقوم بعمله الموكل ليها			
18	اعرف اهداف هذه اللجان			
19	هناك لجان احب اضافتها			
20	توضع برامج للفريق القوي			
21	هناك مسئول لحل المشاكل الطارئه داخل الاتحاد			
22	يتم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه			
23	تقويم بجمع البيانات والتفصيلات التي تتصل بخطة العمل			
24	تتناسب الخطط الموضوعه مع اهداف الاتحاد			
25	الخطط الموضوعه توضع بصوره يمكن تنفيذها في حدود الامكانيات المتاحة			
26	عدد الحكام يتناسب مع عدد الفرق			
27	هناك تخطيط لزيارة القاعده من الممارسين			
28	هناك تخطيط لزيادة عدد الملاعب وتحسين الملاعب			
29	هناك خطط بديله في حالة عدم تنفيذ الخطط الاساسيه			

30	عدد البطولات التي ينظمها الاتحاد كافيته لاعداد اللاعبين الازم للوصول الى المستويات العالميه
31	هناك تخطيط من قبل الاتحاد للوصول الى المستوى العالمي
32	هناك لجنه علميه وفنيه لوضع الخطط الازمه واعداد المنتخبات واعداد الكوادر العامله بالاتحاد
33	هناك برامج زمنيه للاتحاد العراقي للكره الطائره
34	هناك برامج زمنيه يضعها الاتحاد لتنفيذ المسابقات
35	الخطوات المرحليه لتنفيذ الخطط تتم بصوره مطابقه لبرامج الزمنيه الموضوعه
36	هل هناك ما يحول دون اتمام البرامج الزمنيه
37	معسكرات تساعد على رفع المستوى الفني للاعبين
38	يوجد نظام الحاسب الالي في الاتحاد العراقي
	يحدث تغيير في مواعيد المسابقات التي ينظمها الاتحاد باستمرار
39	يوجد اهتمام بالمواعيد كما هو معلن عنها مسبقا
40	مواعيد المسابقات غير معلن عنها مسبقا
41	الرقابه للاتحاد تتضمن الرقابه الاداريه والفنيه والماليه
42	هل موازنه الاتحاد تتناسب مع خطته لتحقيق اهدافه
43	هناك بند خاص لتاهيل الادارين
44	هناك بند خاص لتاهيل الحكام
45	هناك بند خاص لتاهيل المدربين
46	هناك مشكلات خاصه بالميزانيه تحول تنفيذ متطلبات الخطه الموضوعه لتحقيق الاهداف
47	تتم مسابقات الاتحاد وفقا للبرامج العده لهذا الغرض
48	هناك سياقات واضحه للعاملين بالاتحاد
49	السياسات والاجرات تتناسب مع الخطط والبرامج
50	مسئوليات العاملين غير واضحه
51	هناك هيكل تنظيمي للاتحاد
52	الهيكل التنظيمي يظهر المستويات والاختصاصات لكل مستوى وظيفي بهي
53	الهيكل التنظيمي الموجود يحتاج لتعديل لعدم مناسبه متطلبات العمل
54	يوجد توصيف وظيفي داخل التنظيم
55	توجد بطاقات مكتوبه لوصف وظائف العاملين بالاتحاد
56	توجد بطاقات مكتوبه لعمل كل لجنه
57	هناك برامج لتاهيل العاملين داخل الاتحاد
58	هناك اساليب مقنعه لاختيار اداري الاتحاد للعمل

			بالمناصب الاداريه	
59			يفضل وجود مدير متفرغ	
60			يتم اختيار القيادات العامله طبقا للاقدميه المطلقه	
61			لايتم اختيار القاده بمعايير محدده	
62			توجد معايير موضوعيه للترقيات	
63			هناك شروط لعمل روساء اللجان بالاتحاد	
64			هناك عيوب في اختيار الروساء	
65			ان القيادات داخل الاتحاد تتصف بالمهارات الاداريه	
67			تتصف القيادات بالمهارات الانسانيه في تعامله مع العاملين	
68			تتصف الاداره بالمهارت الخاصه بالعمل في تعاملها مع العاملين	
69			تتصف القيادات بالمهارات الانسانيه وكذلك الخاصه بالعمل معا في تعاملها مع العاملين	
70			تتوازن مسؤوليات القاده مع سلطاتهم	
71			تعاني القيادات داخل الاتحاد من نقص الكفاءة في العمل	
72			تؤثر المسؤوليات الاخره لبعض القيادات على العمل داخل الاتحاد	
73			راضي عن اسلوب الاداره في الاتحاد	
74			الاداري على مستوى المنتخبات الوطنيه على درجه عاليه من قدره الاداريه	
75			المدير الاداري على مستوى الانديه على درجه عاليه من قدره الاداريه والمهارات الفنيه	
76			ان القيادات داخل الاتحاد تتصف بالمهارات الاداريه	
77			هناك اتصال بين جميع المناصب الاداريه بالاتحاد	
78			هناك اتصال بين الاتحاد العراقي والاتحادات الاجنبيه الاخرى	
79			هناك اتصال بين الاتحاد وكذلك الاتحاد الدولي للعبه	
80			هناك خاصه بالنشرات الدوليه مثل مواعيد المبارات وشروط الندوات والمواتمات ودورات التاهيل	
81			هناك قياس لنتائج الاتحاد من خلال تقديم الاتحاد	
82			يتم تقويم الاهداف ومحتوياتها اثناء تنفيذها	
83			هناك متابعه لبنود الصرف بالاتحاد	
84			اعداد الاعبين والحكام والمدربين والاداريين يتناسب والمطلوب تحقيقه من اهداف الاتحاد	
85			هناك مرونة في خطط تساعد على تصحيح الاداء	
86			هناك ادوات مختلفه للتقويم	
87			توجد وسائل قياس علميه للتقويم	

			يفتقر النظام الحالي للحوافز المعنويه	88
			يفتقر النظام الحالي للحوافز الماديه	89
			هناك تعديل للائحه الموجوده للحوافز	90
			اراء ان هناك اساليب اخرى للتحفيز ينبغي اتباعها في الاتحاد	91
			يغطي نظام الرقابه الحالي جميع مجالات العمل والانشطه الموجوده بالاتحاد	92
			هناك مستويات موضوعيه للعمل الاداري في الاتحاد يمكن على اساسها الرقابه على الاعمال الاداريه	93
			توجد رقابه لاداء المسؤولين عند تنفيذ الخطط	94
			هناك رقابه مركزيه من قبل الجهه الاداريه للاتحاد على كافة النواحي الخاصه للاتحاد	95
			توجد رقابه من قبل الاتحاد على تنفيذ البرنامج التدريبي للمنتخبات	96
			يقوم بالرقابه لجنه متخصص في مجال اللعبه	97
			توجد وسائل علميه للرقابه	98
			الرقابه للاتحاد تتضمن الرقابه الاداريه والفنيه والماليه	99