



جامعة بغداد

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

دراسة مقارنة في رسم السياسات الإدارية والقيادة
للألعاب الفرقة والفردية الأولمبية في اللجنة
الأولمبية الوطنية العراقية

البحث تقدما به

الدكتور

الأستاذ الدكتور

حسين محمد ناجي العميدي

فارس سامي يوسف شابا

جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

2018م

دراسة مقارنة في رسم السياسات الإدارية والقيادة

للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية

بحث تقدماً به

أ.د. فارس سامي يوسف شابا د. حسين محمد ناجي العميدي

جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

2018م

مستخلص البحث

إن التخطيط لرسم السياسات الإدارية والتوجيه عبر القيادة يعدان من الأمور المهمة لإدارة العمليات الإدارية والأنشطة الرياضية لكونهما يساهمان في استقرار الأوضاع الإدارية وتطورها في الاتحادات الرياضية سواء كانت تهتم بالألعاب الفرعية أم الألعاب الفردية، ويرى الباحثان بأن هناك تباين في التطبيق الصحيح ولا سيما في رسم السياسات الإدارية والقيادة بوصفهما من معايير الإدارة الحديثة لكل من الألعاب الفرعية والألعاب الفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية مما يسبب اعتقاد خاطئ وعدم وضوح فيهما لبعض إداريي تلك الاتحادات.

استخدم المنهج الوصفي بأسلوب دراسة المقارنة، وأشتمل مجتمع البحث على اعداد مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الاولمبية بواقع (24) اتحاداً و (195) عضواً، واستبعدوا منهم (35) استمارة لم تسلم، وعليه المتبقي (160) عضواً مما شكل نسبة (82.05%)، ومن ثم تم تطبيق استمارتي الاستبانة (رسم السياسات الإدارية والقيادة) على العينة للحصول على النتائج ومعالجتها إحصائياً، وبناءً على ذلك تم التوصل إلى استنتاجات البحث:

1. افتقار إداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية إلى إدارة التميز في رسم السياسات الإدارية والقيادة في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.
2. افتقار إداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية إلى استبدال الصيغ المألوفة بصيغ جديدة في رسم السياسات الإدارية والقيادة.
3. قلة المنح المالية من قبل اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية أسهمت في عدم مواكبة التطوير في الفكر والعمل الإداري لرسم السياسات والقيادة من خلال نقص التدريب والتأهيل لإداريي الاتحادات الرياضية الأولمبية.
4. افتقار اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية إلى المقاييس التي من شأنها تقييم وتقييم رسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الرياضية الفرعية والفردية الأولمبية.

(الكلمتين المفتاحيتين)

(1. السياسات الإدارية / 2. القيادة الإدارية)

**A Comparison Study on the Formation of Administrative and Leadership
Policies for the Team and Individual Olympic Games
in the Iraqi National Olympic Committee**

**Research submitted by
Prof. Dr. Faris Sami Yousif Shabba & Dr. Hussein Mohammed Naji Al Amidi
University of Baghdad - College of Physical Education and Sports Science
2018**

Abstract

The planning for the formation of administrative policies and guidance through leadership are important things for managing administrative processes and sporting activities. As both contribute in the stability of the administrative conditions, and their development in the sport federations, whether they both were attentive about team and individual Olympic Games. The two researchers observe that, there is a variation in the correct way of application. Particularly in the formulation of administrative policies and leadership describing it as, modern management standards for both team and individual Olympic Games in the Iraqi National Olympic Committee. That led to cause a misconception and lack of clarity for some administrators of those unions.

The descriptive approach was used in the comparative study method. The research society included the preparation of the boards of directors in the sports federations of the team and individual Olympic Games competitions by (24) federations, (195) members and excluded (35) form those of were not submitted. As a result, the remaining was 160 members, in which their proportion formed (82.05%). After that, two questionnaire forms were applied (formation of administrative and leadership policies) on the sample population to obtain the results and process them statistically. Based on that, research findings were reached:

1. The administrators of the sports federations of both team and individual Olympic Games lack the distinguished management in the formation of administrative and leadership policies in the Iraqi Olympic Committee.
2. The administrators of the sports federations of both team and individual Olympic Games lack the replacement of the familiar methods with new methods in the formation of administrative and leadership policies.
3. Lack of financial donations by the Iraqi Olympic Committee contributed to the absence of keeping up with the development of thoughts and the administrative work of the policymaking and leadership through the lack of training and qualifying the Olympic sports federations' administrators.
4. The National Olympic Committee of Iraq lack the standards that would assess and evaluate the development of the formation of administrative and leadership policies for the team and individual Olympic Games.

(Key words)

(1. Administrative Policies / 2. Administrative Leadership)

التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

إن التطوير الإداري على مستوى العالم يفرض انطباعاً بالتغيير والتجديد، وهذا الأمر تتطلع إليه الدول ومنها العراق لتطوير أداء الاتحادات الرياضية محلياً وعالمياً بوصفها مظهر من مظاهر تقدم الشعوب، وإن الفائدة من هذا التطوير هو تطبيق الإدارة الرياضية بمفاهيمها الصحيحة وتنفيذها لتحقيق الاستمرارية بالعمل المتوازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل وفضلاً عن تحقيق مستويات رياضية عالية ومركز تنافسي قوي وتوافر أكبر قدر من الرضا للعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

تعد دراسة متطلبات التطوير الإداري وسيلة فاعلة في تنمية الإداريين من جهة وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم من جهة أخرى، وعليه تساعد باكتساب الخبرة لإيجاد الحلول المناسبة بهدف تصويب المسار الإداري للعمل بنجاح وبجودة داخلياً وخارجياً، وهذا الأمر يقودنا إلى التميز الإداري والعامل الحاسم في تقدم الحركة الرياضية.

إن التخطيط لرسم السياسات الإدارية والتوجيه عبر القيادة يعدان من الأمور المهمة لإدارة العمليات الإدارية والأنشطة الرياضية لكونهما يساهمان في استقرار الأوضاع الإدارية وتطورها في الاتحادات الرياضية سواء كانت تهتم بالألعاب الفرعية أم الألعاب الفردية، وهذا الأمر يستدعي الاستعداد والمهارة للإداريين بهدف تحقيق مبدأ النظرية والتطبيق لبناء رؤية واضحة تعمل في الوقت نفسه على التغيير والتجديد ومدى درجة تطابق المخرجات مع الهدف، وأيضاً الابتعاد عن الغموض في الأهداف عند محاولة فهمها أو تفسيرها بطريقة خاطئة من قبل المعنيين أنفسهم.

وفي ضوء ما تقدم تأتي أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على كل من رسم السياسات الإدارية والقيادة لكل من الألعاب الفرعية والألعاب الفردية الأولمبية، وبيان مدى الحاجة إلى الاستمرار بهما أم التعديل والتجديد لمواجهة المعوقات الإدارية والبيئية، وأيضاً مدى فاعليتهما لضمان التأكد من نجاح العمل الإداري عبر قياس الأداء وتقييمه وإجراءات التصحيح من قبل اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية بغرض تعزيز القدرة والرغبة في مواكبة الفكر الإداري وأن يكون منهجاً وأسلوب عمل لتحقيق الأهداف.

1-2 مشكلة البحث:

أسلوب الإدارة العلمي يسهل على القائمين به من اختصاصيين في تحقيق الهدف بأيسر السبل وأقل تكلفة بوصف الإدارة علم وفن، وعكس ذلك يجعل إداريي الاتحادات الرياضية القائمون على العمل غير متقهمين لدورهم وستكون استجاباتهم لتنفيذه تمتاز بنوع من الصعوبة والابتعاد عن الطريق الصحيح من خلال العمل العشوائي غير الموضوعي، ولذلك من الضروري الاهتمام بالنواحي الإدارية بالتزامن مع النواحي الرياضية.

يرى الباحثان بأن هناك تباين في التطبيق الصحيح ولا سيما في رسم السياسات الإدارية والقيادة بوصفهما من معايير الإدارة الحديثة لكل من الألعاب الفرعية والألعاب الفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية مما يسبب اعتقاد خاطئ وعدم وضوح فيهما لبعض إداريي تلك الاتحادات مما أثر ذلك في الإدراك لأهمية أسلوب الإدارة الكفاء كأسلوب لتقييم الأداء فضلاً عن الإبقاء على الصيغ الحياتية المألوفة دون البحث في صيغ جديدة، وعليه يتولد السؤال الآتي: هل هناك فرق في رسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية؟

3-1 هدفا البحث:

- التعرف على مستوى إداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في رسم السياسات الإدارية والقيادة.
- التعرف على الفروق في رسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

4-1 فرض البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في رسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

5-1 مجالات البحث:

1-5-1 المجال البشري: إدارة الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية رئيساً وأعضاء في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

2-5-1 المجال الزمني: المدة من 2017/10/15م إلى 2018/01/07م.

3-5-1 المجال المكاني: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بغداد.

6-1 التعريف بالمصطلحات:

1-6-1 الإدارة الرياضية: (المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية) (1: 2013م: 38).

2-6-1 السياسات الإدارية: (مجموعة من القواعد أو التعليمات أو التوجيهات يصدرها المستوى الإداري الأعلى لكي يتخذها المنفذون أساساً لعملهم يحتكمون إليها قبل التصرف) (2: 2013م: 36).

1-6-3 القيادة الإدارية: (هي عملية التأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية) (3: 2014م: 26).

1-6-4 الاتحادات الرياضية: (المسؤولة عن الشؤون الإدارية والفنية للألعاب وعن إيجاد الوسائل التي من شأنها رفع مستوى انجازاتها على اختلافها والتي تدخل في اختصاصاتها) (4: 2013م: 55).

1- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

1-2 الدراسات النظرية:

1-1-2 أهمية الإدارة في المجال الرياضي: الإدارة الرياضية لأية لعبة من الألعاب الرياضية تعد عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة فهي تقود إلى التقدم وتعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة (5: 2009م: 49)، وتعرف الإدارة الرياضية بأنها عملية (تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة) (6: 1997م: 8)، وتؤدي الإدارة الرياضية دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز، وهناك بعض الحقائق التي يذكرها مروان عبد المجيد عن أهمية الإدارة في المجال الرياضي (7: 2010م: 46 - 47):

1. تحقيق الاستمرار إذ إنّ من أساسيات العملية الإدارية القيام بالإعمال التي حققت نجاحاً واستبعاد الإعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة ومن ثم ستظهر بصورة جيدة.
2. تؤدي زيادة المعرفة بإمكانات الإدارة وعناصرها إلى تنفيذ الأهداف بكفاءة.
3. يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أم النادي أم الاتحاد أم مركز شباب، وكذلك يجب إن يكونوا على بينة من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح على هذا الجزء المهم من عملهم.
4. تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بالمجال الرياضي وبالنظريات والتقنيات وأسس التقويم الموضوعي للأنشطة والإفراد والنظم، وتزودنا قبل ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن وانسب الطرائق للإدارة السليمة.

2-1-2 رسم السياسات الإدارية: تعد السياسات الإطار الموجه لتحقيق الأهداف إذ يجب ان تكون متجانسة وشاملة وواضحة لجميع المعنيين، وزيادة على ذلك تطبيق الإجراءات بخطوات متتابعة والتي توصف من خلالها كيف يجب أن تؤدي الأنشطة، وعليه لا بدّ من التجديد المستمر لها كون التحديث عملية (هادفة لتغيير طبيعة الإدارة الرياضية والانتقال بها إلى وضع أرقى نظرياً وعملياً وذلك من خلال البحث عن فلسفة جديدة لسياستها

ونظمها وذلك بإجراء التغييرات والاصلاحات المطلوبة في النظام الإداري داخل مؤسساتنا الرياضية) (8: 2006م: 2)، وللسياسات الإدارية أهمية وفوائد مهمة تؤثر في نجاح العملية الإدارية وكالاتي (2: 2013م: 38، 39):

1. مرشدة في التفكير وفي اتخاذ القرار، وتفسر وترجم أهداف المنظمة أو الهيئة الإدارية.
2. الإطار العام الذي تعمل في نطاق الهيئة الرياضية، وتحدد مراحل سير العمل والخطوات الواجب إتباعها.
3. مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة، وتوافر اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة إذ تقلل من المجهود الذهني والعصبي.
4. تجنب الفوضى في إنجاز العمل بتحديد ما يجب وما لا يجب أدائه في العمل.
5. من الوسائل الضرورية الرقابية على العاملين والإداريين، وتحقيق الأهداف وتحقيق أفضل النتائج.

2-1-3 القيادة: إدارة التغيير ووجود القيود تتطلب دائماً قيادة فاعلة من أجل تأييد المبادرات المختلفة لمقاومة التغيير، وعليه لابدّ من اللجوء إلى القيادة التحويلية والتي نعني بها (مستوى من التعامل بين القائد والاتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن واحد) (9: 2015م: 597)، وهي بذلك تقترب من القيادة الاستراتيجية التي تعرف بأنها (القدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة) (10: 2012م: 49)، في حين القيادة الإدارية هي (عملية التأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية) (3: 2014م: 26)، وعليه القائد يجب أن يكون إيجابياً من خلال دفع العاملين نحو العمل وأن يثير حوافزهم الذاتية وكسب تعاونهم وأقناعهم بالهدف المنشود (11: 2012م: 52).

2-2 الدراسات السابقة:

2-2-1 (كامل عبود حسين): (بناء وتقنين مقياس الاعتراض لدى بعض رياضيي الألعاب الفردية والفرقية) (12: 2008م).

2-2-2 (أحمد الشافعي وسماح أحمد صلاح الدين): (متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية في الأندية والاتحادات المصرية) (13: 2010م: 187 - 247).

2-2-3 (حسين محمد ناجي العميدي) (بناء وتقنين مقياس العمل الإداري وفقاً لمعايير الإدارة الحديثة للاتحادات الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية) (14: 2017م).

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

3-1 منهج البحث: إن طبيعة المشكلة وهدفا البحث يحددان منهج البحث الملائم، وعليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة المقارنة.

3-2 مجتمع البحث وعينته: مجتمع البحث يشمل اعداد مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية بواقع (24) اتحاداً و (195) عضواً، واستبعدوا منهم (35) استمارة لم تسلم، وعليه المتبقي (160) عضواً مما شكل نسبة (82.05%) كما في الجدول (1).

جدول (1)

مجتمع البحث وعينته لإداري الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية

ت	الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية		مجتمع البحث وعينته	
			العدد الكلي	العينة المبحوثة
1.	الفرعية	الاتحاد العراقي لكرة القدم	11	7
2.		الاتحاد العراقي لكرة السلة	8	6
3.		الاتحاد العراقي لكرة الطائرة	8	8
4.		الاتحاد العراقي لكرة اليد	8	7
5.		الاتحاد العراقي للبيسبول	8	6
6.	الفردية	الاتحاد العراقي لألعاب القوى	8	8
7.		الاتحاد العراقي للملاكمة	8	6
8.		الاتحاد العراقي للمبارزة	8	5
9.		الاتحاد العراقي لرفع الأثقال	8	8
10.		الاتحاد العراقي للدراجات	8	8
11.		الاتحاد العراقي للرمية	8	7
12.		الاتحاد العراقي للجمناستك	8	6
13.		الاتحاد العراقي للسباحة	8	8
14.		الاتحاد العراقي للتنس	8	7
15.		الاتحاد العراقي للريشة الطائرة	8	8
16.		الاتحاد العراقي للفروسية	8	7
17.		الاتحاد العراقي للتجديف	8	7
18.		الاتحاد العراقي للطاولة	8	5
19.		الاتحاد العراقي للقفوس والسهم	8	7
20.		الاتحاد العراقي للمصارعة	8	6
21.		الاتحاد العراقي للجودو	8	4
22.		الاتحاد العراقي للتايكوندو	8	5
23.		الاتحاد العراقي الثلاثي	8	7
24.		الاتحاد العراقي للكاراتيه	8	7
		مجموع الاتحادات الرياضية الأولمبية (24)	195	160
			%100	%82.05

3-3 وسائل جمع المعلومات وأدوات البحث:

- ◀ المراجع العربية.
- ◀ الملاحظة.
- ◀ المقابلة الشخصية.
- ◀ استمارة استبانة حول رسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الفرقة والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.
- ◀ الحاسب الإلكتروني نوع (Dell).

3-4 استمارة الاستبانة (رسم السياسات الإدارية والقيادة): تم تحقيق الإجراءات كافة من شروط علمية فضلاً عن عملية التقنين لمقياس العمل الإداري وفقاً لدراسة سابقة (14: 2017م: 109)، ومن ثم اعتماد المتغيرين الإداريين وفقراتها (*) من هذا المقياس لتشكلا موضوع البحث حول دراسة المقارنة بين الألعاب الفرقة والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، وفيما يأتي استمارتي الاستبانة بصورتها النهائية: أولاً: استمارة الاستبانة الخاصة برسم السياسات الإدارية: يتضمن هذا المتغير (26) فقرة علماً إن عدد البدائل (7) وأوزانها (1 - 7) درجات وكل وزن فيها مدى يختاره الإداري عند الإجابة: مثال البديل الأول وزنه درجة واحدة والمدى لاختياره (1 - 39%) وهكذا الفكرة نفسها مع بقية البدائل، والمجموع الكلي للاستبانة (182) درجة، وكما في الجدول (2).

جدول (2)

استمارة استبانة حول رسم السياسات الإدارية لاتحادات الألعاب الفرقة والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							رسم السياسات الإدارية	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	الفقرات	ت
							توحيد الامكانية لتكوين الرؤى وصياغة الاهداف.	1
							الاختصاصات الإدارية والفنية في الاتحاد قادرة على التخطيط الاستراتيجي.	2
							سياسة الاتحاد مدونة ومعلنة كخطوط عامة وارشادية للجمع في الخطة.	3
							يعدل إداريو الاتحاد من سياستهم والاجراءات بفاعلية وفقاً للظروف والمستجدات البيئية.	4
							توجد تصورات حول النتائج النهائية السنوية للأهداف الموضوعية.	5

(*) يعد هذا البحث مستلاً، ولكن نتائجه جديدة وذني فائدة علمية تخدم مجتمع وعينة البحث.

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							رسم السياسات الإدارية	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	الفقرات	ت
							يحدد إداريو الاتحاد توجيه المسارات الاستراتيجية لتوظيفها في الخطة	6
							الخطة الاستراتيجية المعتمدة قابلة للتعديل كلما حدثت متغيرات مستجدة.	7
							يتمتع إداريو الاتحاد بالتجديد (قدرات وخبرات أكبر من التعامل) لمواجهة المعوقات والتحديات.	8
							الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على اعداد الوصف الوظيفي للهيئة الإدارية وتحديد اجراءات القيام بكل وظيفة.	9
							ينظر الى الهيكل التنظيمي بأنه واحد من متطلبات التطبيق الفاعل للاستراتيجية.	10
							الهيكل التنظيمي الحالي يسمح لمستويات الادارة بان تتشارك بوضع اللوائح وتنفيذها على وفق لجان متخصصة.	11
							تتم في الغالب مناقشة عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.	12
							إداريو الاتحاد مدركون للقيود الثلاثية في الاتحاد من حيث الوقت والتكاليف ونطاق العمل ضمن الاستراتيجية.	13
							توجد مبادئ واضحة لإداريو الاتحاد حول تأثيرات البيئتين الداخلية والخارجية عند وضع الاهداف.	14
							الهيكل التنظيمي متوافق والخطط الاستراتيجية الموضوعية.	15
							إداريو الاتحاد لديهم المعرفة لما يجب ان يتم وكيف واين يجب تنفيذه ومن الذي سينفذه عند تنفيذ الخطة.	16
							يوجد اهتمام لأنواع التخطيط القصير والمتوسط والطويل ضمن استراتيجية الاتحاد.	17
							يتم مراعاة وظيفة التنظيم من حيث استعمال الموارد وتوزيع المهام والانشطة على وفق اختصاصات الأفراد والعلاقات وانجازها.	18
							تتم مراجعة الخطة وتنفيذها من النواحي كافة عند عدم تحقيق ما بدأناه او اكماله.	19
							الهيكل التنظيمي مرن ومتناسب مع متطلبات الاداء والتكيف مع المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية للاتحاد.	20
							يوجد وقت كافي لملاحظة المعوقات عند تطبيق اهداف الاتحاد.	21
							توجد أسس ومعايير متفق عليها لأهداف الاتحاد عند إعداد التطبيق الاستراتيجي.	22
							يتم مراعاة الاجتماعات الدورية بوصفها واحدة من وسائل التنسيق لاجتماع الرئيس بمرؤوسيه لمناقشة الاهداف المتحققة.	23

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							رسم السياسات الإدارية	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	الفقرات	ت
							تسمح لجنة التنسيق في الاتحاد بتبادل البيانات والمعلومات بين الاتحادات الفرعية والاندية والمؤسسات بانسيابية.	24
							تغطي سياسة الاتحاد مختلف المجالات الادارية والفنية.	25
							جدولة المعلومات وادارتها بصورة واضحة ودقيقة لدى مجلس الادارة والعاملين في الاتحاد.	26

ثانياً: استمارة الاستبانة الخاصة بالقيادة: يتضمن هذا المتغير (32) فقرة علماً إن عدد البدائل (7) وأوزانها (1 - 7) درجات وكل وزن فيها مدى يختاره الإداري عند الإجابة: مثال البديل الأول وزنه درجة واحدة والمدى لاختياره (1 - 39%) وهكذا الفكرة نفسها مع بقية البدائل، والمجموع الكلي للاستبانة (224) درجة، وكما في الجدول (3).

جدول (3)

استمارة استبانة حول القيادة لاتحادات الألعاب الفرعية والفردية الأولمبية

في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							القيادة	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	الفقرات	ت
							يحفظ الاتحاد جداول المباريات والسجلات والنتائج للبطولة والمباريات فضلاً عن الشهادات التدريبية والتحكيمية والشكر والتقدير وإعداد التقارير.	1
							يمتلك الاتحاد المكتب الالكتروني المناسب (استعمال الحاسب الالي المرتبط مع الانترنت).	2
							يتمتع إداريو الاتحاد بتقبل آراء الآخرين وتعدها فرصاً لتوضيح وجهات نظرهم أكثر من كونها آراء معارضة.	3
							تتم دراسة القيم المالية المتوقعة لإدارة الازمات لتحليل الخيارات واتخاذ القرار المناسب عند البطولات والمشاركات الخارجية والدورات التحكيمية والادارية والفنية.	4
							قنوات الاتصال دقيقة ومحدودة وبشكل جيد ومعروف لجميع من يعمل في الاتحاد.	5
							يوجد المام بالمعلومات التفصيلية والدقيقة عن الجانب الاداري.	6
							توجد القدرة القيادية لتنفيذ الاستراتيجية من خلال الانشطة والميزانيات والاجراءات المتبعة.	7
							يتم مراعاة ادارة شؤون الاتحاد للنواحي الفنية والمالية والادارية.	8

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							القيادة	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	الفقرات	ت
							يعتمد الاتحاد على التقنيات للحصول على المعلومات واسترجاعها بسرعة أو تخزينها بصفقتها تعمل على تقليل الجهد والوقت في البحث.	9
							تقوم اللجان المشكلة بمسؤولياتها التنفيذية والاستشارية.	10
							يوجد تحديد للمهام والواجبات لكل عضو في الهيئة الإدارية.	11
							يمتلك الاتحاد نظاماً فاعلاً للمعلومات والاتصالات الادارية بينه وبين الاتحادات الفرعية.	12
							نظم ووسائل الاتصال الحالية كافية لإنجاز العمل الاداري بفاعلية.	13
							توجيه الافراد نحو اداء الاعمال بقدر كافٍ من الاهتمام.	14
							يتمتع إداريو الاتحاد بالأسلوب العلمي لحل المشكلات من خلال البحث عن الحلول المتعددة.	15
							يوجد توازن بين السلطة والمسؤوليات ووحدة الأمر والتوجيه في العملية التنظيمية.	16
							إداريو الاتحاد يراعي المبادرة والتصرف الملائم على وفق طبيعة كل موقف.	17
							يتم تقنين الميزانية سنوياً بما يلائم احتياجات تنفيذ الخطة.	18
							يهتم إداريو الاتحاد بالإرشاد والتوجيه وإتاحة الفرصة لنقل الخبرة من خلال تدريب بعض قادة المستقبل.	19
							يتيح الهيكل التنظيمي الحالي للإشراف على اللجان بوصفها فريق عمل يساعد على إنجاز العمل الإداري.	20
							عند وضع الخطط البديلة يتم مراعاة تحديد أهم الازمات المتوقعة وأهم الفرص المحتملة من داخل الاتحاد وخارجه.	21
							تتمتع الهيئة الإدارية بالقدرة على إدارة الوقت والازمات.	22
							رئيس الهيئة الإدارية يعمل بمرونة لتحسين الاداء وتنمية ثقافية تنظيمية تحفز على الابتكار.	23
							توزيع المسؤوليات الحالية يتيح لإداريو الاتحاد على وفق تخصصاتهم إدارة الجانبين الاداري والفني المتوافق مع طبيعة النشاط.	24
							يوجد تنسيق إداري وفني بين مستويات الادارة العليا والوسطى والدنيا.	25

اختيار أحد البدائل (✓) (%)							القيادة	
100-90	89-80	79-70	69-60	59-50	49-40	39-1	الفقرات	ت
							تتم دراسة احتمالية وقوع الازمات الإدارية والفنية وتوقيتاتها سواء أكانت إيجابية أو سلبية.	26
							العلاقات بين اللجان التنفيذية الادارية والفنية يتم مراعاتها بصورة منظمة.	27
							يتم تحديد الخطوات للبدء بالعمل عند حدوث الازمات.	28
							ترسم الخطط الاستراتيجية للاتحادات الفرعية في ضوء اهداف الاتحاد المركزي.	29
							يوجد تقويم للنشاطات والاشخاص الذين يعملون في الاتحاد.	30
							يدعم الاتحاد المركزي قدرة الاتحادات الفرعية على التعامل مع المشكلات والازمات.	31
							يتم استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل عند وضع الاهداف.	32

3-5 التجربة الرئيسية: تم الاستفادة من نتائج عينة التقنين البالغ عددها (160) عضواً يمثلون (24) اتحاداً أولمبياً إذ تم تحليل نتائج إجاباتهم في رسم السياسات الإدارية والقيادة كلاً على حدة سواء كان ذلك لإداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية أم الألعاب الفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

3-6 الوسائل الإحصائية: تم اعتماد الحقيبة الإحصائية (SPSS₂₃).

تم استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، واختبار (t) الإحصائي للعينات غير المرتبطة.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 عرض نتائج المتغيرين الإداريين (رسم السياسات والقيادة) لإداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية:

بعد جمع النتائج الخاصة باستمارتي الاستبانة لرسم السياسات الإدارية والقيادة لإداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية تم معالجتها إحصائياً عبر

استخدام قانون (t) الإحصائي للعينات غير المرتبطة عند درجة حرية (158) ومستوى الخطأ (0.05)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كلا الألعاب الفرعية والفردية في رسم السياسات الإدارية والقيادة كون قيمتي (sig) أكبر من مستوى خطأ دلالة الاختبار (0.05)، ولذلك يدل على صحة فرضية البحث، وكما في الجدول (4).

جدول (4)

قيمتا (t) الإحصائي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج استمارتي الاستبانة الخاصة

برسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية

الدلالة	قيمة (t)		الألعاب الفردية		الألعاب الفرعية		وحدة القياس	الاستمارتين	ت
	قيم (sig) *	المحتسبة	ع	س-	ع	س-			
غير معنوي	0.46	0.74	26.84	104.54	25.08	100.76	درجة	رسم السياسات الإدارية	1
غير معنوي	0.55	0.60	31.69	132.37	36.78	136.15	درجة	القيادة	2

• قيمة (sig) معنوية عندما تكون $(0.05) >$ عند درجة حرية $(158 = 2 - 126 + 34)$ ومستوى الخطأ (0.05).

4-2 مناقشة نتائج المتغيرين الإداريين (رسم السياسات والقيادة) لإداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية:

يشير جدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في نتائج إجابات إداريي الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية حول المتغيرين الإداريين (رسم السياسات والقيادة)، ويرجع سبب ذلك إلى ضعف الاهتمام والإدراك للإداريين بتحديد متطلبات وشروط إدارة التميز والتجديد لإدارة الرياضة عبر أفراد مؤهلين ومتخصصين ومنها الافتقار إلى التقييم والتقييم للأداء من خلال النتائج والإنجازات والسرعة في تحديد المشكلة أو الخلل لاتخاذ إجراءات التصحيح وصولاً للحل الملائم وايضاً المهارة والخبرة والمبادرة للقيادة الفاعلة التي تهتم في وضع المعايير الموضوعية لتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات والتفاعل والتكيف مع الواقع في حالة وجود بعض التغيرات في البيئة سواء كانت داخلية أم خارجية على الصعيدين الإداري والفني علماً بأن القيادة التحويلية هي (مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه) (15: 2015م: 598)، وأيضاً نقص التدريب والتأهيل للقيادات بما يحقق أهداف الإدارة مما يسهم ذلك في فقدان التوازن بين الاتحادات الرياضية والبيئة

المحيطة بها وأيضاً يجعل الإداري (لا يستطيع أن يتنازل أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ جديدة أخرى غير مألوفة لديه أو لم يتم تجربتها بعد مما يدعو لمقاومة التغيير) (16: 2013م: 156)، ومن كل هذا يسفر عن صعوبة الاستجابة للعمل، وعليه يمكن اعتبار ذلك واحد من الاسباب لوجود تلك المشكلات، وفي هذا الصدد أيضاً من الأسباب في ذلك قلة المنح المالية المصروفة للاتحادات الرياضية من قبل اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية فضلاً عن عدم توافر المقاييس المناسبة من قبلها حتى يتسنى لها معالجة هذه التقييمات عبر برامج مقننة إدارية تخدم تلك الاتحادات الرياضية بوصفها الجهة المسؤولة.

وفيما يأتي بعض الصفات التي غالباً ما ترتبط بالقيادة الناجحة كي تكون عوناً لتحقيق متطلبات الإدارة الكفاء (11: 2012م: 25):

1. الذكاء: القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.
 2. النضج الاجتماعي: إن الفشل لا يجعله عاجزاً عن الحركة، ولا النصر أو النجاح يجعلانه ينسى الهدف.
 3. [الدافع]: مدفوعاً إلى عمله بدوافع داخلية نابعة من نفسه.
 4. المقدرة على فهم الناس والتعامل معهم.
 5. خبيراً بالعلاقات الإنسانية وأسس تنظيمها.
- وزيادةً على ذلك بعض المقترحات التي تساعد في تحسين قدراتك القيادية (17: 2016م: 229):
1. أن تكون على بينة من قدراتك الخاصة والدوافع التي تؤثر في قيادتك، ولك دراية بمواصفات واهتمامات الناس التي تعمل تحت إمرتك.
 2. كن مرناً وغير أسلوبك وفقاً للظروف، وتتح جانباً ودع الآخرين يظهرون عندما يتطلب الموقف.
 3. لا تعزُ النجاح دائماً إلى جهودك، والتفويض مهماً في القيادة لأنك تجعلهم مشتركين ومتحفزين في العمل.
 4. أن تحدد العامل الرئيس الذي يحرك محاولتك في التأثير على العاملين لديك تحت أي موقف.
 5. وضع خطة رئيسة لنهج القيادة من أجل اتساق إنجاز الأهداف.
 6. توافر الخبرة والتمرين لقيادة المستقبل.

5- الاستنتاجات والتوصيات:

5-1 الاستنتاجات:

1. افتقار إداري الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية إلى إدارة التميز في رسم السياسات الإدارية والقيادة في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

2. افتقار إداري الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية إلى استبدال الصيغ المألوفة بصيغ جديدة في رسم السياسات الإدارية والقيادة.
3. قلة المنح المالية من قبل اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية أسهمت في عدم مواكبة التطوير في الفكر والعمل الإداري لرسم السياسات والقيادة من خلال نقص التدريب والتأهيل لإداري الاتحادات الرياضية الأولمبية.
4. افتقار اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية إلى المقاييس التي من شأنها تقييم وتقويم رسم السياسات الإدارية والقيادة للألعاب الرياضية الفرعية والفردية الأولمبية.

5-2 التوصيات:

1. اعتماد مستوى نتائج إجابات إداري الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في رسم السياسات الإدارية والقيادة بهدف التصحيح.
2. ضرورة تبني صيغ إدارية جديدة تحمل في طياتها التغيير في رسم السياسات الإدارية والقيادة.
3. ضرورة زيادة التدريب والتأهيل الإداري لإداري الاتحادات الرياضية للألعاب الفرعية والفردية الأولمبية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.
4. ضرورة اعتماد استمارتي الاستبانة المتعلقة برسم السياسات الإدارية والقيادة عند عملية التقويم المستمرة.
5. إجراء بحوث تشمل متغيرات إدارية أخرى ومنها الاتصال والرقابة وغيرها.

- المصادر:

1. صلاح وهاب شاكر . المبادئ الإدارية لطلاب التربية الرياضية . ط1، بغداد: الأيك للطباعة والنشر والتوزيع، 2013م.
2. عبد المقصود معوض سلامة . أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية . ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013.
3. أحمد السيد محمود متولي و أشرف عبد المعز عبد الرحيم . محددات اختيار القيادات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة . المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة بجامعة حلوان، ع70، ج2، يناير 2014م.
4. محمد صبحي حسانين وعمر أحمد جبر . اقتصاديات الرياضة - الرعاية والتسويق والتمويل . ط1، القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 2013م.

5. جمال محمد علي . الحديث في الإدارة الرياضية . القاهرة: دار الفكر العربي، 2009م.
6. طلحة حسام الدين و عدله عيسى . مقدمة في الإدارة الرياضية . القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 1997م.
7. مروان عبد المجيد . استراتيجية الرياضة وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي . ط1، عمان، مؤسسة دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010م.
8. (www.iraqacad.com) محمود داود الربيعي . تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي . مجلة علوم التربية الرياضية في جامعة بابل، ع3، مج5، 2006م.
9. أماني محمد محسن . القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية . المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة حلون، ع75، ج2، سبتمبر 2015م.
10. سيد محمد جاد . القيادة الاستراتيجية . القاهرة: دار الكتب المصرية، 2012م.
11. سعد حسن الغديوي . القيادة في ظل التكنولوجيا والبيئة المحيطة . مدينة نصر: دار الحكمة، 2012م.
12. كامل عبود حسين . بناء وتقنين مقياس الاغتراب لدى بعض رياضيي الألعاب الفردية والفرقية . أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 2008م.
13. حسن أحمد الشافعي . تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضة . ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2010م.
14. حسين محمد ناجي العميدي . بناء وتقنين مقياس العمل الإداري وفقاً لمعايير الادارة الحديثة للاتحادات الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية . أطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، 2017م.
15. أماني محمد محسن . القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير لدى متخذي القرارات بالأندية الرياضية . المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة حلون، ع75، ج2، سبتمبر 2015م.
16. عدي غانم الكواز وآخرون . القيادة التحولية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى . مجلة الرافدين للعلوم الرياضية في جامعة الموصل، مج19، ع60، 2013م.
17. ترجمة وأعداد عادل فاضل (وآخران) . دليل الإدارة الرياضية . ط1، بغداد: مؤسسة تائر العصامي، 2016م.