

مفهوم القيادة الإدارية لدى مسئولى الفرق الرياضية المدرسية لكرة القدم سعايدية هواري المركز الجامعي تيسمسيلت

ملخص البحث: لقد أصبحت القيادة الإدارية للفرق الرياضية ميدانا من ميادين الدراسات العلمية الحديثة. ومهنة من المهن لها قواعد معروفة وأصول ثابتة، بعد إن أصبحت المؤسسات الرياضية مؤسسات تعالج مشكلاتها بأسلوب علمي يقوم على الدراسة والتحليل، ويخضع للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات التقويم والقياس الموضوعي، والقيادة الإدارية الفعالة تلعب دورا بارزا في نجاح المؤسسات الرياضية، وفي رفع مستوى العمل وهي التي تنسق وتوجه جهود أفراد التنظيم جميعا وفي تحقيق أهداف المنظمة. فالقائد الرياضي هو شخص ذو الرؤيا البعيدة الذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة ويركز بدوره على إعادة تحديد أهداف التنظيم ويحفز الأعضاء ليصلوا إلى درجة عالية في تحقيق الأهداف..

Résumé :

L'administrative des équipes sportives Est devenue des zones d'études scientifiques modernes. Et les professions ont des règles connues et des immobilisations, après qu'il soit devenu les institutions sportives des institutions pour faire face à leurs problèmes de manière scientifique basée sur l'étude et l'analyse, et est soumis à la réflexion et l'induction et s'engage à l'évaluation des outils et une mesure objective, et Une gestion efficace et le leadership joue un rôle prépondérant dans le succès des institutions sportives, et à élever le niveau de travail qui est coordonné et dirigé les efforts de tous les membres de l'organisation dans la réalisation des objectifs de l'organisation, UN leader est quelqu'un qui porte une vision lointaine qui préserve l'orientation de l'organisation et essayer de changer pour répondre aux évolutions externes dans le milieu environnant et, à son tour, met l'accent sur la redéfinition des objectifs de l'organisation et motiver les membres à atteindre un haut degré de réalisation des objectifs. Cela ne signifie pas que le pouvoir absolu du chef de file de la redéfinition des objectifs, mais doivent agir à la lumière de la forte influence étrangère dans l'organisation et la pression et avec des vues sur le centre et la capacité et le suivi du plan d'action sera un succès dans ces données. Il est clair que le processus de supervision et de leadership coté de base et en fonction des fonctions de gestion importantes liées à deux points essentiels, d'abord, la connaissance des concepts, des principes et des moyens à la disposition des administratifs en chef. Et la seconde est la possibilité d'analyse de la situation comme une base pour déterminer quels sont les principes, concepts et méthodes qui sont plus efficaces dans le traitement de cette affaire

1- مقدمة ومشكلة البحث:

لقد أصبحت القيادة الإدارية للفرق الرياضية ميدانا من ميادين الدراسات العلمية الحديثة. ومهنة من المهن لها قواعد معروفة وأصول ثابتة، بعد إن أصبحت المؤسسات الرياضية مؤسسات تعالج مشكلاتها بأسلوب علمي يقوم على الدراسة والتحليل، ويخضع للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات التقويم والقياس الموضوعي.

والقيادة الإدارية الفعالة تلعب دورا بارزا في نجاح المؤسسات الرياضية، وفي رفع مستوى العمل وهي التي تنسق وتوجه جهود أفراد التنظيم جميعا وفي تحقيق أهداف المنظمة. ويتمتع القائد بالقدرة على تقديم أهداف محددة وواضحة، وبتحديد الأعمال التي تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، ووضع الخطط السليمة المتكاملة، ووضع الرجل المناسب في المكان الذي يتناسب وقدراته الفردية وتوفير الفرص الكافية لإشباع الحاجات الإنسانية، وعلى القدرة في اتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة بتحليل مشكلات الجماعة داخل إطار العمل الخاص بالتنظيم.

ويعرف "جليك" GLUEELC القيادة : بأنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من اجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويرى "هاري" بان القيادة تعد من أهم المحددات التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة أما حسن علاوي فيعرف القيادة الإدارية بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

فالقائد الرياضي هو شخص ذو الرؤيا البعيدة الذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة ويركز بدوره على إعادة تحديد أهداف التنظيم ويحفز الأعضاء ليصلوا إلى درجة عالية في تحقيق الأهداف.

ولا يعني ذلك أن للقائد السلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداف، ولكنه يجب أن يتصرف في ضوء القوي الخارجية المؤثرة في التنظيم وضغوطات وأراء ذوي المركز والقدرة ويتبع خطة عمل من شأنها أن تتحقق نجاحا ضمن هذه المعطيات .

فتحديد الأهداف هي نقطة الانطلاقة في عملية الإدارة وبها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية وفي إزالة الغموض الذي يعترض عمليات التنفيذ.

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسؤولين تحديد انسب الطرق والوسائل لتحقيقها ويسهل عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفني والإداري ويتم التعاون فيما بينهم دون تداخل أو تعارض في أعمالهم.

والأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التخطيط الجيد حيث يمكن التعرف على المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية التنفيذ والعمل على تلافيتها قبل حدوثها، ويتوقف

نجاح عملية التخطيط في المجال الرياضي على كفاءة الجهود التخطيطية إذ يعتبر هذا المجال احد المجالات الإدارية التي تتعرض للمستقبل وتعتمد على التنبؤ العلمي الذي تدعمه الخبرات السابقة للقائد الإداري.

فالقيادة الإدارية تؤمن بان قوتها وكفاءتها في توافر المعلومات الصحيحة المنظمة لديها، وحسن استخدامها وعملها على بصيرة بمقتضاها ، وهنا يكمن المعنى الحقيقي للقيادة في القدرة على تسخير التكنولوجيا الحديثة من اجل تحقيق الأهداف، وللتكنولوجيا بعد آخر وهو تعزيز الصلة بين التدريب والبيئة والمجتمعات الأخرى وهو ما يسمى التكنولوجيا الاجتماعية والتي تتمثل في ديمقراطية القيادة .

فالقائد الجيد هو الذي يؤثر على الجماعة عن طريق التطبيق الجيد لمصالحهم ومهاراتهم الفردية ، بحيث يمكن الحصول على احتراماتهم وعلى أفضل انجازاتهم، ويستمد سلطته من الجماعة نتيجة قبولها له كقائد ، فقدره أي قائد مستمدة من عدة مصادر، مثلا تعتمد هذه القدرة على السلطة التي يمتلكها القائد في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها ليجبرهم على الامتثال والطاعة والقدرة على تلبية حاجات الفرد من خلال الثواب والعقاب. فهو بذلك يتحكم في مصادر هامة لمقابلة الاحتياجات التي من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد. بالإضافة إلى قوة التأثير الناتجة عن المركز فهي تعتمد على درجة المعرفة التي تشكل مصدرا للقدرة والسيطرة وكذلك تكمن القدرة القيادية في بعض الصفات الشخصية أو الذهنية والعقلية للقائد أو بخلفيته الاجتماعية ومقدرته في اتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بمحبة المجموعة له .

إن ملائمة أي قائد ونطاق معرفته تعتمدان على المجموعة التابعة له وكذلك تعتمدان على مقومات مركزة وردود فعل الأفراد تجاه هذه العوامل وتجاه عوامل موقفية من شأنها أن تحول دون التعميم في مجال تحديد مصادر القوة في التنظيمات الإدارية المختلفة ويؤكد على ذلك كل من "فرنش"، و"رافين" على أن دائرة

مصدر التأثير على الأفراد تتمثل في خمسة مصادر منها: قوة الخبرة والتي تعتمد على حيازة القائد على قدر مرتفع من الخبرة الفنية ، وكم اكبر وأكثر تنوعا ، ودقة في المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة

مقارنة بمرؤوسيه مما يجعلهم يشعرون دائما بالحاجة إلى لاستفادة منه ومن رصيد خبراته في تذليل ما يواجههم من عقبات وفي ترشيد أدائهم .

كما يذكر "حسن الشافعي" أن القيادة الإدارية تتحد مصادر قوتها في السلطة النظامية الممنوحة للمدير بحكم السلطة الإدارية الذي يحتلها في الهيكل التنظيمي وهي سلطة شرعية رسمية يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات الذي تحدث التأثير وتحقق الانجاز

المطلوب وهذا يتطلب من القائد أن يكون على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة كي يكتسب احترام الجماعة ويصبح له قوة التأثير عليهم.

فمن هذا يتضح أن عملية الإشراف والقيادة كناحية أساسية وكوظيفة هامة من وظائف الإدارة تتعلق بنقطتين أساسيتين، الأولى وهي معرفة المفاهيم والمبادئ والوسائل المتاحة للقائد الإداري. والثانية وهي إمكانية التحليل الموقفي للحالة كأساس لتقرير ماهي المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون أكثر تأثيرا في معالجة تلك الحالة .

وعلى ذلك فإن المنهج الموقفي كما أكده فريدريك تايلور يفترض عدم وجود طريقة مثلي للإدارة ، حيث يعتمد نمط القيادة الفعالة على شخصية القائد ومهارات وخبرات واتجاهات ومستويات تدريب المرءوسين وان كان لكل تنظيم صفات خاصة فان لكل موقف إداري مزايا خاصة .

وهذا ما اتضح لنا من خلال مقابلتنا الشخصية مع الطاقم الإداري لفرق كرة القدم المدرسية بأندية ولايات غليزان و تيارت و تيسمسيلت في مختلف المستويات، حيث اتضح عجز هذه الأندية وافتقارها للأئحة توضيحية تحدد من خلالها اختصاصات الطاقم الإداري والأعمال المطلوبة منهم القيام بها. وقد تجلت المشكلة بوضوح عندما تسبب مدرب نادي فريق من الجهة الغربية في تسليط عقوبة على ناديه عندما استبدل رقم لاعب بلاعب آخر أدى إلى إقصاء فريقه من المنافسة. ومنه جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ماهي مسؤولية القيادة الإدارية في الوظائف الإدارية التالية:

1 - في تحديد الأهداف 2,5 - في التخطيط الرياضي 3,5 - في دوره في العلاقات الإنسانية و الاجتماعية 4,5 - في تحديد نمط و أسلوب القيادة 5,5 - في عملية التقييم.

2 - فرضيات البحث: من خلال التساؤلات السابقة يمكن أن نفترض بأن:

2- 2 - للقيادة الإدارية دورا مهما في تخطيط الأهداف ووضع الرؤى المستقبلية للفرق المدرسية لكرة القدم.

3- 2 - مسؤولية القيادة الإدارية لفرق المدرسة لكرة القدم تتمثل في تثمين العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و في تحديد نمط و أسلوب القيادة و اختيار أساليب التقييم و المتابعة .

3 - أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

3- 1 - التعرف على دور و مسؤولية القيادات الإدارية لفرق كرة القدم المدرسية في مجالات:

3- 2 - تحديد و تخطيط الأهداف، العلاقات الإنسانية والاجتماعية ،تحديد أسلوب و نمط

القيادة ودورها في عملية التقييم.

4 - مصطلحات البحث :

4- 1 - القيادة: تعرف القيادة على أنها القدرة على إقناع الآخرين لبلوغ الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها بحماس.

4- 2 - القيادة الإدارية الرياضية: العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

4 - الدراسات المشابهة:

4- 1 - دراسة "عدله عيس مطر" (1996) موضوعها "دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمديري مؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم المتطلبات المهنية اللازمة لشغل مناصب المسيرين في المؤسسات والهيئات الرياضية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على 97 شخصا وقد جمعت البيانات

الخاصة باستمارة استطلاع الرأي والتي أسفرت النتائج عنها بتحديد واضح لأهم متطلبات شاغلي الوظائف الإدارية والتي تحدد خبرات إدارية ورياضية -سمات وخصائص شخصية - ومتطلبات إعداد مهني خاص.

4- 2 - دراسة حسن الشافعي موضوعها "القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافيات الفرق الجماعية

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مصادر القوة وعناصر فعالية القيادة في عمليات التدريب الرياضي لفرق المنافسات الجماعية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واختار عينة الدراسة من المدربين المخصصين في تدريب الفرق الجماعية مستخدما استمارة جمع البيانات وإجراء عدد من المقابلات الشخصية.

وأسفرت النتائج عن ضرورة الاهتمام بالقيادات الرياضية وبمصادر قوتها وبصفات الشخصية وكذلك بالظروف المحيطة ودرجة تفاعل الفرد من هذه الظروف في إعداد القيادات الرياضية.

4- 3 - دراسة ايزيس سامي وموضوعها "السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقته بالانجاز الرياضي للفريق".(2)

تهدف الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمدربي فرق كرة الطائرة وعلاقته بالانجاز الرياضية للفريق مستخدما المنهج الوصفي المسحي وقد جمعت بيانات الدراسة من (12) مدربا و(106) لاعبا قاموا بالإجابة على الاستبيان المعد لذلك ، وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق فردية بين وصف اللاعبين ووصف المدربين بينما كانت الفروق معنوية بين بعدي السلوك القيادي (المبادرة -التقدير) كما رآه اللاعبون. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي التقدير والانجاز الرياضي للفريق.

4- 4 -دراسة إبراهيم عبد لمقصود: تحت عنوان "الإعداد الإداري لمديري المؤسسات و القطاعات الرياضية المختلفة"(3)

تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإعداد الإداري لمديري المؤسسات و القطاعات المختلفة و قد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي و طبقت الاستبيان على المجتمع الكلي الذي يبلغ 12 مديرا و أسفرت النتائج إلي ضرورة تأهيل المدراء تأهيلا مهنيا و علميا لا يقل عن المستوى التعليمي.

5- 5 - دراسة زينب الذيب: تحت عنوان " دراسة تحليلية للنمط السلوكي السائد للقيادة التربوية بكليات التربية البدنية".

تهدف الدراسة إلى الوقوف على النمط القيادي في كل بعد من أبعاد السلوك القيادي و دراسة النمط القيادي السائد للقيادات التربوية بكليات التربية البدنية و الرياضية، و قد اتبعت الدراسة النهج الوصفي التحليلي و استخدمت مقياسا للقدرات القيادية من إعداد الدراسة يحتوي على خمسة أبعاد للقيادة و طبق على العينة التي تحددت في 50 أستاذا و 08 عمداء و 08 وكلاء كليات التربية البدنية والرياضية،وقد أظهرت النتائج على أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى القيادات التربوية بكليات التربية الرياضية.

6 -منهج البحث و إجراءاته الميدانية:

6- 1 -المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج المسحي للملائمته و موضوع الدراسة.

6- 2 -عينة البحث:تم اختيار عينة الدراسة من مسيرين و مدربين للفرق المدرسية لكرة القدم للجهة الغربية.وقد بلغت عينة المسيرين(14) وكذلك (52) مدربا حالي و سابق من بين المدربين لهذه الفرق و معظمهم أساتذة التربية البدنية والرياضية.

6- 3 - أدوات البحث:

1 -المقابلة الشخصية : والتي أجريناها مع العديد من المسيرين وأساتذة التربية البدنية والرياضية كمدربين لهذه الفرق المدرسية.

2 -استبيان:قمنا بتحديد المحاور اللازمة للاستمارة وذلك في ضوء العديد من الدراسات النظرية والمصادر والمراجع المتصلة بالدراسة مع الاستعانة بالمتخصصين في مجال التربية البدنية والإدارة العامة وقد اشتمل الاستبيان على المحاور التالية:

-أهداف القيادة . - دور التخطيط في قيادة الفري - نمط وأساليب القيادة. -العلاقات الاجتماعية بأعضاء الفريق. - أسلوب التقويم.

وقد تم وضع العبارات المناسبة لكل محور مع مراعاة الوضوح والدقة.

6- 4 - صدق الاختبار:للتأكد من وضوح عبارات الاستمارة ومدى تحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله و ذلك باستخدام الصدق المنطقي: فقد قام الباحث بعرض عبارات الاستمارة

على مجموعة من الخبراء و الأساتذة المتخصصين و كان عددهم ثمانية أساتذة من الحاصلين على شهادة دكتوراه. وقد تم إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات.

6- 5 - الثبات :

استخدمنا طريقة إعادة الاختبار لحساب ثبات الاختبار باستخدام معامل سبيرمان.

6- 6 - الصدق الذاتي: تم إيجاد معامل الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

معايير الاستبيان	معامل الثبات	الصدق الذاتي
أهداف القيادة	0.92	0.96
دور التخطيط في قيادة الفريق	0.85	0.92
نمط و أساليب القيادة	0.89	0.94
العلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق	0.91	0.95
أسلوب التقويم	0.80	0.89

جدول رقم (01): يوضح معامل الثبات و الصدق لمعايير الاستبيان

6- 7 - الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صدق و ثبات والاستبيان تم تطبيقه على العينة الأساسية ، و بعد ذلك تم عمل المعالجات الإحصائية و ذلك بحساب النسبة المئوية.

6- 8 - عرض و مناقشة النتائج:

الرقم	العبارة	المسيرين		المدرين	
		نعم %	لا %	نعم %	لا %
01	القيادة أحد أهم المهام الإدارية البارزة لرئيس الفريق	100	-	94.20	05.80
02	القيادة أحد أهم المهام الإدارية البارزة لمدرّب الفريق	85.70	14.30	98.70	01.93
03	تهدف القيادة إلى تنمية الروح الوطنية بين أعضاء الفريق	100	-	100	-
04	تسعى القيادة إلى إبراز مواهب و قدرات أعضاء الفريق	85.70	14.30	84.60	15.40
05	تحرص القيادة على غرس روح الانتماء و الولاء للفريق	100	-	100	-
06	تحرص القيادة على تكوين الشخصية المتكاملة لأعضاء الفريق	92.90	07.10	96.20	03.80
07	تسعى القيادة على التقليل من العراقيل و الصعوبات التي قد تعترض الفريق	92.90	07.10	94.20	05.80
08	تساهم القيادة في تهيئة الظروف الملائمة لأعضاء الفريق	100	-	94.20	05.80
09	تهتم القيادة بالتأثير الإيجابي على أعضاء الفريق	100	-	92.30	07.70
10	تهتم القيادة بوضع أهداف واضحة و منطقية للفريق	100	-	94.20	05.80

جدول رقم (02): يوضح النسبة المئوية للآراء المسييرين فرق كرة القدم بالنسبة لمحور الأهداف يتضح لنا من الجدول أن العبارات 03 و 05 تحققتا بنسبة 100% و هذه العبارات تتعلق بأهداف القيادة في تعميق الروح الوطنية بين أعضاء الفريق و تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره سمير أحمد عسكر من أن قدرة القائد على الاهتمام بالفريق تساهم في تنمية الروح الوطنية لدى أعضاء الفريق . كما يؤكد هذا ظريف شوقي ، حيث يذكر أن واقع الانتماء للجماعة يمثل محورا هادفا لتحديد فعالية القيادة و التي تتمثل في جاذبية العمل للفرد و مدى ارتباطه بجماعة العمل و تبنيه قيما تتشابه و تلك التي يتبنونها و يعد هذا الدافع عنصرا هاما في حدوث تماسك الجماعة. بينما نجد العبارة رقم 04 و التي تتعلق بأهداف القيادة في إبراز مواهب و قدرات أعضاء الفريق فقد تحققت بنسبة 84.6% من آراء المسييرين و بنسبة 85.70% بالنسبة لآراء المدربين. و هذا يتمثل في أسلوب أثراء العمل حيث يوسع القائد حدود المسؤولية المتاحة لأعضاء الفريق و يترك مزيدا من الحرية لهم في اختيار طريقة الأداء ثم يحاسبهم على النتائج و يحثهم على المشاركة الفعالة و الناجعة في اتخاذ القرارات التي قد تساهم بزيادة شعور الفرد بمدى أهميته و دوره في الفريق.

ومن هذا يتضح لنا أن كلا من المسييرين و المدربين و المشرفين بصفة عامة أكدوا على أن دور القيادة هام و فعال في غرس روح الانتماء و الولاء للوطن و لأعضاء الفريق دور في تنمية الشخصية المتوازنة لأعضاء الفريق ككل: مع حرص القيادة على إزالة كل ما قد يعترض الفريق من عراقيل و معوقات مع ضرورة رسم أهداف مستقبلية منطقية و واضحة المعالم حتى يتسنى لأفراد الفريق تحقيقها و هذا ما يتفق مع ما ذكره أحمد بستان "كفي أن القيادة نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعي مصالحها و يهتم بأمورها و يقدر أفرادها و يسعى إلى تحقيق مصالحهم عن طريق التفكير و التعاون المشترك في رسم الخطط و توزيع المسؤوليات حسب الكفاءات و الاستعدادات البشرية و الإمكانيات المتوفرة. و يؤكد محمد عبد الفتاح: أن القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين لبلوغ الهدف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها بجدية.

الرقم	العبارات	المسييرين		المدربين	
		نعم %	لا %	نعم %	لا %
01	تتمثل أهمية القيادة في القدرة على التخطيط الجيد	100	-	98.8	01.2
02	تتمثل أهمية القيادة في القدرة على توضيح الأهداف لأعضاء الفريق	92.2	7.1	90.0 4	04.6
03	تؤمن القيادة بدور السياسات الإدارية في ضبط سلوك أفراد الفريق	92.9	7.1	98.8	01.2

04	توفر القيادة الإمكانيات والتسهيلات لأعضاء الفريق	100	-	96.2	03.8
05	تحرص القيادة على تحقيق الأهداف المرحلية للفريق	100	-	90.0 4	04.6
06	تحرص القيادة على وضع خطة سليمة متكاملة لصالح الفريق	100	-	88.5	11.5
07	تحدد القيادة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ العمل	92.9	7.1	90.0 4	04.6
08	تحرص القيادة على مواكب التغيرات التكنولوجية المتصلة بالتدريب الرياضي	17.4	28.6	88.5	11.5
09	تعتمد القيادة الناجحة على رصد ومتابعة الحركة المستقبلية لعمليات التنفيذ	92.9	7.1	94.2	05.8
10	تضع القيادة خطط بديلة لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف التنفيذ	92.9	7.1	69.2	30.8

جدول رقم (3): يوضح النسبة المئوية للآراء المسييرين و المدربين بالنسبة لمحور التخطيط و دوره في قيادة الفريق.

يتضح من جدول رقم(3) أن العبارات رقم 6.5.4.1 قد تحققت بنسبة 100 % بالنسبة لآراء المسييرين بينما هذه العبارات قد تحققت بنسبة 98.8% ، 96.2 % ، 90.4 % ، 88.0 % بالنسبة لآراء المدربين على التوالي وهذه العبارات تتعلق بدور القائد في تخطيط ، وفي التقديم التسهيلات اللازمة لأعضاء الفريق وحرص القائد على العمل على تحقيق الأهداف المرحلية للفريق، وكذلك حرص على وضع خطط سليمة متكاملة تسهم في تنفيذ العمل على أكمل وجه، وهذا يتفق مع مذكره عمر محي الدين "بان التخطيط يمثل الوسيلة الأساسية لتحديد الأهداف والوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف (1) . كما اتفق كل من "زكى محمود هاشم"ومساعد الهارون "وكمال درويش" وآخرون على أن الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية القيادية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمرتبطة بتحفيز الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الإمكانيات المتاحة وفقا للأسس والمفاهيم العلمية ، في حين إن بنسبة 71.4% بالنسبة لآراء المديرين وهذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بباقي العبارات ونرجع ذلك إلى أن العبارة رقم (8) والتي تناول حرص القيادة مواكبة التغيرات التكنولوجية المتصلة بالتدريب الرياضي تحققت بنسبة 17.4% ويرجع هناك بعض المسييرين لا يفضلون التحديث والتجديد ويفضلون كل ما هو معروف و مألوف لخوفهم من

1 - عمر محي الدين : التخطيط الاقتصادي .دار النهضة العربية .القاهرة 1992 ،ص31

الوقوع في الخطأ من جراء جهلهم بالأمر الحديث و الإجراءات الجديدة، في حين أن القيادة الفعالة الحديثة تؤمن بان سر قوتها وكفاءتها يرجع إلى مدى توافر المعلومات الحديثة ويسر استخدام هذه المعلومات وبذلك تسعى للعمل بمقتضاها .

فالدعوة للتخطيط تمثل ضرورة مصيرية لحركة المجتمعات ومستقبلها فهو يمثل المدخل الوحيد القادر على التعامل مع المستقبل لمواجهة مشكلاته المحتملة ويكفي أن يكون ذلك مبررا للآخذ بمبدأ التخطيط.

ويضيف حسن محمد علاوي بان التخطيط يعتبر من الأنشطة الأساسية للقيادة فالقائد هو في الأصل مخطط ويحاول قبل قيامه بأي عمل إذ يجيب على التساؤل التالي: ماهي الأهداف المطلوب تحقيقها وما هي النتائج التي ينبغي الوصول إليها.

الرقم	العبارات	النسبة المئوية			
		المديرين		المسيرين	
		لا%	نعم%	لا%	نعم%
01	يعتمد القائد في قراره الإداري علي قراره الشخصي	28.7	17.3	71.4	28.6
02	يشرك القائد الإداري الجهاز الفني في قراراته	23.1	76.9	14.3	85.7
03	يعتمد القائد علي أسلوب الترغيب في تعامله مع أعضاء الفريق	13.5	86.5	21.4	78.6
04	يعتمد القائد الإداري علي أسلوب الإقناع في قيادته لأعضاء الفريق	9.6	90.4	21.4	78.6
05	يتغير سلوك القائد وفقا للالتزام و أداء أعضاء الفريق	36.5	63.5	82.6	71.4
06	يختلف أسلوب القيادة وفقا للمراحل السنية لأعضاء الفريق	5.8	94.2	7.1	92.9
07	يتأثر أسلوب القيادة بالعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق	51.9	48.1	85.7	14.3
08	تؤثر العلاقات الشخصية بين أفراد الفريق على أسلوب القيادة للإداري	51.9	48.1	78.6	21.4
09	يؤثر المستوى الفني للفريق على نمط القيادة المتبع	39.5	63.5	14.3	85.7
10	يتأثر أسلوب القيادة بالاستقرار العام للقائد	32.7	67.3	28.6	71.4
11	يتأثر أسلوب القيادة الإداري بتقدير و تشجيع الآخرين له	40.4	59.6	21.4	78.6

جدول رقم(4): يوضح النسبة المئوية للآراء المسيرين و المدربين بالنسبة لمحور أنماط و أساليب القيادة.

يتضح من الجدول رقم(4) أن العبارة رقم 06 و التي تتعلق باختلاف أسلوب قيادة الفريق وفقا للمراحل السنوية لأعضاء الفريق قد تحققت بنسبة 92.9% بالنسبة لآراء رؤساء الفرق و بنسبة 94.2% بالنسبة لآراء المدربين ،فيؤكد الباحثون على هذا حيث يتضح ضرورة اختلاف أسلوب القيادة في التعامل مع أفراد الفريق وفقا للمستوى السني و الفني لأعضاء الفريق،ويؤكد على ذلك ظريف شوقي.حيث يذكر أن التزام القائد بمستوى نضج أعضاء الفريق و اختلاف أسلوبه و سلوكه حتى يصبح مؤثرا في العاملين فوجب أن يعدل من سلوكه حتى يتلاءم مع مستوى نضج العامل و عليه أن يغير من سلوكه حين ينتقل العامل إلى مرحلة أعلى من مراحل النضج.أما العبارة رقم (1) والتي تتناول اعتماد القائد في قيادته على قراره الشخصي فقد تحققت بنسبة 28.6% بالنسبة لآراء المشرفين وبنسبة 17.3% بالنسبة لآراء المدربين فعملية المشاركة في صناعة القرار كما تراها شكرية ملوخية تهدف إلى المحافظة على فعالية الجماعة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي قامت بها "عدله عيسى مطر". حيث أن صناعة القرار تعتبر اقل الخبرات الإدارية أهمية بالنسبة للقيادات الرياضية.

فعملية المشاركة في صناعة القرار تجعل العاملين يشعرون بأن القرار المتخذ هو قرارهم الشخصي بالدرجة الأولى مما يعطيهم قوة الدفع اللازمة لعملية التنفيذ الفعلي لهذا القرار .كما يؤكد روى علي ذلك في أن طبيعة المعلومات المتصلة بالمشكلة ومقدار مشاركة الآخرين فيه والقدرة على التيقن من نتائج القرار.

أما العبارة رقم (7) والمتعلقة بتأثير أسلوب القيادة بالعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق فقد تحققت بنسبة 14.3% بالنسبة لآراء المديرين و 26.9% بالنسبة لآراء المدربين فيرى سيد حسين أن القيادة لا تعتمد على السلطة وما تمنحه من مسؤوليات إنما تعتمد على قدرتها على أن تجعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها.

كما يرى ظريف شوقي أن القائد مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني مع الجماعة لتجعله أكثر قبولا لديهم وتساهم في إقامة مناخ ايجابي يشجع هؤلاء الأفراد على بذله أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تتعارض مع مصلحة العمل ويتعامل القائد مع الآخرين كصديق في حين لا يتخلى في نفس الوقت عن المبادرة والحزم في العلاقة معهم وتكون لديه القدرة على تغيير مجرى هذه العلاقة حين تتحرف عن الهدف الذي أقيمت من اجله.

الرقم	العبارات	النسبة المئوية			
		المديرين		المسيرين	
		لا%	نعم%	لا%	نعم%
01	تحدد اللائحة التنظيمية العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق	42.3	57.7	21.4	68.6
02	تحدد اللائحة التنظيمية العلاقة بين القائد وأعضاء مجلس الإدارة	5.8	94.2	7.1	92.9
03	يعتمد القائد على قوة شخصيته في علاقته بأعضاء الفريق	13.5	86.5	14.3	85.7
04	يؤثر التاريخ الرياضي للقائد على علاقته بأعضاء الفريق	23.1	76.9	14.3	85.7
05	تعتمد علاقة القائد بأعضاء الفريق على خبرة القائد الإدارية	5.8	94.2	14.3	85.7
06	يحرص القائد أعلى تماسك أعضاء الفريق	-	100	-	100
07	يهتم القائد بالجوانب الاجتماعية لأعضاء الفريق	5.8	94.2	-	100
08	يعتمد القائد أسلوب الجزاء والعقاب في علاقته بأعضاء الفريق	17.3	82.7	14.3	85.7
09	يحرص القائد على صرف المكافآت المالية لأعضاء الفريق في الوقت المناسب	5.8	94.2	-	100
10	يهتم القائد بالحصول على التقدير المعنوي لأعضاء الفريق	1.9	98.1	-	100

جدول رقم(5): يوضح الآراء المسيرين و المديرين بالنسبة لمحور العلاقات الاجتماعية.

يتضح من جدول رقم (5) أن العبارة رقم 6 تحققت بنسبة 100 % بالنسبة لآراء كل من المديرين والمديرين وهي تتعلق بحرص القيادة على تماسك أعضاء الفريق ويرى كل من شريم ودينيس أن تماسك الجماعة تمثل مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها. كما يؤكد طريف شوقي بان الركائز الأساسية لمفهوم التماسك تتحدد بشعور الفرد بوجود هدف عام يجمع العاملين معا ويشعر الفرد بأن الآخرين يؤازرنه في العمل والحياة الاجتماعية ويتم اختياره لصدقاته من بين أعضاء هذه الجماعة ويتضاءل حجم الصراعات داخل المجموعة.

كما أن العبارة رقم(1)حققت نسبة 78.6% بالنسبة لأراء المديرين 57.7% بالنسبة لأراء المدربين وهذه النسبة تعتبر ضئيلة بمقارنتها ببقية العبارات وهذه العبارة تتناول تحدد اللائحة التنظيمية العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق ويرجع ذلك لانخفاض هذه النسبة إلى عدم وجود لائحة تنظيمية مكتوبة ورسمية تحدد علاقات الأفراد داخل هذا التنظيم فيرى محمد عبد الفتاح وعبد الفتاح وعبد المعطى "أن العلاقات الاجتماعية تسهم في تحفيز الأفراد على العمل وإنتاج بكفاءة وتنمى روح التعاون بينهم كما أنها تساعد على تحقيق إشباع.كامل للحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للفرد".

كما تتناول عبارات هذا المحور استخدام أسلوب الجزاء والعقاب في علاقة القائد بباقي أعضاء الفريق وحرصه على صرف المكافأة المالية والمعنوية للفريق في الوقت المناسب. فيرى نعيم نصر بأن مصادر قوة القائد تتمثل في القوة الشرعية التي يمنحها التسلسل الهرمي للسلطة داخل التنظيم وعلى قوة المكافآت من حيث منحها أو منعها وقوة الإكراه في العقوبة وهذا كله يعتمد على خبرة القائد الإدارية .

الرقم	العبارات	النسبة المئوية			
		المديرين		المسيرين	
		لا%	نعم%	لا%	نعم%
01	التقويم أحد المهام المطلوبة من القيادة الإدارية	100	-	90.4	9.6
02	يعمل القائد على تقويم موضوعي لأداء أعضاء الفريق	92.9	7.1	84.6	15.4
03	يعتمد القائد على الملاحظة الموضوعية في تقويم أداء الفريق	85.7	14.3	90.4	9.6
04	يعتمد القائد على نتائج الفريق في تقويم أسلوب العمل	92.9	7.1	86.5	13.5
05	يعتمد القائد على الآراء الشخصية لأعضاء الفريق في تقويم أسلوب العمل	71.4	28.6	61.5	38.5
06	يحرص القائد على تقويم المستمر لأداء أعضاء الفريق	85.7	14.3	94.2	5.8
07	يعتمد القائد على التزام أعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقويم الأداء	100	-	96.2	3.8
08	يحرص القائد على تقويم مستوى الإمكانيات المادية	92.9	7.1	84.6	15.4
09	يحرص القائد على تقويم مستوى الإمكانيات البشرية	92.9	7.1	84.6	15.4
10	يسهم التقويم الدوري في تطوير خطط التدريب	92.9	7.1	94.3	5.8

جدول رقم(6): يوضح النسبة المئوية للآراء المديرين و المسيرين بالنسبة لمحورالتقويم.

يتضح من جدول رقم (6) ، أن العبارتين رقم (1). (7) وهما يختصان بمهمة القائد في تقويم الأداء والأخرى تختص بالترام أعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقويم الأداء، حيث حققنا نسبة 100 % بالنسبة لآراء المديرين 90.4 96.2 % بالنسبة لآراء المديرين حيث انه في ضوء عملية التقويم يتضح مقدار ما يتحقق من أهداف ويتكشف عن أهم الصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف وهذا يتفق مع ما ذكره عبد الحميد شرف في أن عملية التقويم والمتابعة مهمة وهي تعنى ملاحقة العمل أول بأول حتى نتمكن من كشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها فيتمثل التقويم وظيفة إدارية هامة ترمى إلى قياس وتصحيح أعمال الأفراد وتوجيههم نحو الهدف بينما نجد أن العبارة رقم (5) والتي تتناول اعتماد القائد على الآراء الشخصية لأعضاء الفريق كأسلوب لتقويم الآراء وأسلوب العمل فقد حققت هذه العبارة نسبة قليلة مقارنة بما في العبارات حيث بلغت نسبتها 17.4 % بالنسبة لآراء المديرين 61.6 % بالنسبة لآراء المديرين ومرد ذلك في أن الآراء الشخصية لأعضاء الفريق لا يمكن الاعتماد عليها كأسلوب لتقويم الأداء، فقد تتدخل الكثير من العوامل الشخصية والكثير من العلاقات الإنسانية في هذه الآراء فبذلك لا يمكن اعتبارها معيارا للتقويم ويذكر حسن ريان ، بأن الحكام العارضة على التعلم كثيرا ما تكون خاطئة أو ناقصة ولهذا فأن الطرق المنتظمة للحكم على الآراء ضرورية

ويضيف أيضا بان الصداقات تتأرجح تبعا لتغير الأنماط و تتبدل تكوين الجماعات ويحدث أن يتغير رسم العلاقات الاجتماعية من رسم تتشرف فيه الاختيارات لتشمل الأفراد كلهم. (1)
فالأحكام الشخصية يقتصر إلى الكثير من الموضوعية والدقة في القياس لافتقارها إلى محكمات كمية يمكن قياسها فيرى طريف شوقي ، بأن عملية القياس والتقويم تتأثر بمدى ما يتسم به من الأسلوب المستخدم من موضوعية (ثبات الأسلوب ، وصدقته) ومدى تأثره مع طبيعة العمل الذي يستخدم في قياس فعالية القيادة.

7 -الاستنتاجات

استناد إلى ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وفي حدود عينتها يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية

-مسئولية القيادة الإدارية لفريق كرة القدم بالنسبة لمحور الأهداف تحددت في:

تعميق روح الولاء والانتماء للفريق ، غرس روح الولاء والانتماء للفريق ، تهيئة الظروف الملائمة لأعضاء الفريق ، تكوين الشخصية المتكاملة لأعضاء الفريق.

-مسئولية القيادة الإدارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور التخطيط تحددت في:

❖ القدرة على التخطيط الجيد ❖توفر الإمكانيات والتسهيلات لأعضاء الفريق ❖رصد ومتابعة الحركة المستقبلية لعملية التنفيذ .

-مسئولية القيادة الإدارية لفرق كرة القدم بالنسبة لأنماط وأساليب القيادة تحددت في:

❖ضرورة اختلاف أسلوب القيادة وفقا للمراحل السنية للفريق ❖إشراك الجهاز الفني في قرارات القائد الإداري ❖ضرورة استخدام أسلوب الإقناع في قيادة أعضاء الفريق .

-مسئولية القيادة الإدارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور العلاقات الاجتماعية تحددت في:

01 -فكرى حسن ريان :تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها .مكتبة الفلاح الكويت ،1981، ص209، 256.

❖حرص القائد على تماسك أعضاء الفريق ❖حرص القائد في الحصول على التقدير المعنوي لأعضاء الفريق ❖صرف المكافآت المالية لأعضاء الفريق في الوقت المناسب ❖الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأعضاء الفريق -مسئولية القيادة الإدارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور أسلوب التقويم تحددت في :

❖التزام أعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقويم الآراء ❖التقويم أهم المهام المطلوبة للقيادة الإدارية ❖الاعتماد على نتائج الفريق في تقويم أسلوب العمل ❖ضرورة حرص القائد على القائد المستمر لأراء أعضاء الفريق

8 -التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية

- نوصى بضرورة أن يقوم القائد بمراعاة المرحلة السنوية (ناشئين -درجة أولى -دولي (واستخدام الأسلوب الأمثل للقيادة في كل مرحلة .
- ضرورة اهتمام القائد بتعميق روح الولاء والانتماء للوطن والفريق.
- ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمادية لأعضاء الفريق لما لها من دور فعال في تماسك أعضاء الفريق.
- ضرورة إجراء عملية التقويم بصورة مرحلية باعتباره أحد المهام المطلوبة للقيادة الإدارية.
- ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة في مجالات أخرى من الألعاب الفردية والجماعية ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية

المراجع

- 1 -إبراهيم عبد المقصود -التنظيم و الإدارة في التربية البدنية والرياضية الهيئة المصرية للكتاب الإسكندرية 1981
- 2 -محمد بستان:الاتجاهات العلمية المعاصرة في القيادة التربوية -مكتبة التربية العربية لدول الخليج -الرياض -1984
- 3 -أبريس سامي:السلوك القيادي لمربي الكرة الطائرة بحث منشور في المؤتمر الأول "دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر "كلية التربية الرياضية للبنين -الإسكندرية 1986
- 4 -حسن الشافعي : القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافسات الفرق الجماعية - بحث منشور في مجلة التربية الرياضية الجزء الثاني العدد العاشر - كلية التربية الرياضية للبنين بالزقازيق 1992.
- 5 -زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية ,وكالة المطبوعات,ط3 الكويت 1980.
- 6 -سمير احمد عسكر: أصول الإدارة ,دارا لقدم,الإمارات العربية دبي 1987.
- 7 -سيد حسين :.دراسات في الإشراف الفني -مكتبة لأنجلو المصرية -القاهرة1969
- 8 -شكرية خليل ملوخية:الإدارة في المجال الرياضي ,دار المعارف ,القاهرة 1986
- 9 -طريف شوقي :السلوك القيادي وفعالية الإدارة -مكتبة غريب ,القاهرة.1992
- 10 -عبد الحميد شرف :التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق .مركز الكتاب للنشر .القاهرة 1990
- 11 -عدله مطر :.دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمربي المؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت -بحث منشور في مجلة التربية الرياضية العدد 28 كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة 1997
- 12 -عمر محي الدين: التخطيط الاقتصادي ,دار النهضة العربية .القاهرة 1992