

## مفهوم القيادة الإدارية لدى مسؤولي الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطة المحترفة الثانية

د: نحال حميد  
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 علي 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 ويجفز 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. 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.

### **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 علي 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، وتحديد 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.<sup>(1)</sup>

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.<sup>(2)</sup>

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسؤولين تحديد انساب الطرق والوسائل لتحقيقها ويسهل عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفني والإداري ويتم التعاون فيما بينهم دون تداخل أو تعارض في أعمالهم.<sup>(3)</sup>

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<sup>(4)</sup>.

فالقائد الجيد هو الذي يؤثر على الجماعة عن طريق التطبيق الجيد لمصالحهم ومهاراتهم الفردية، بحيث يمكن الحصول على احترامهم وعلى أفضل انجازاتهم، ويستمد سلطته من الجماعة نتيجة قبولها له كقائد، فقدرة أي قائد مستمدة من عدة مصادر، مثلاً تعتمد هذه القدرة على السلطة التي يمتلكها القائد في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها ليحبرهم 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 مصدراً 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.<sup>(5)</sup>

إن ملائمة أي قائد ونطاق معرفته وتعتمدان 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 أكبر وأكثر تنوعاً، ودقة في المعلومات حول المهام الموكلة

للجماعة مقارنة بمرووسيه مما يجعلهم يشعرون دائما بالحاجة إلى لاستفادة منه ومن رصيد خبراته في تدليل ما يواجههم من عقبات وفي ترشيد أدائهم.<sup>(6)</sup>

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 مرووسيه 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 بنقطين أساسيتين، الأولى وهي معرفة المفاهيم والمبادئ والوسائل المتاحة للقائد الإداري. والثانية وهي إمكانية التحليل الموقف للحالة كأساس لتقرير ما هي المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون أكثر تأثيرا في معالجة تلك الحالة.

وعلى ذلك فان المنهج الموقفى 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.<sup>(4)</sup>

وهذا ما اتضح لنا من خلال مقابلتنا الشخصية مع الطاقم الإداري لفرق كرة القدم للرابطة المحترفة الثانية بأندية ولايات وهران (جمعية وهران) وتلمسان (وداد تلمسان) وسعيدة (مولودية سعيدة) وذلك لمعرفة مدى توفر هذه الفرق على هياكل ولوائح تنظيمية، حيث اتضح عجز هذه الأندية وافتقارها للوائح التوضيحية والتي 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:

ما هي مسئولية القيادة الإدارية في الوظائف الإدارية التالية:

- 1- في تحديد الأهداف؟
- 2- في التخطيط الرياضي؟
- 3- في دوره في العلاقات الإنسانية والاجتماعية؟
- 4- في تحديد نمط وأسلوب القيادة؟
- 5- في عملية التقويم.

**2- فرضيات البحث:** من خلال التساؤلات السابقة يمكن أن نفترض بأن:  
2-2- للقيادة الإدارية دورا مهما في تخطيط الأهداف ووضع الرؤى المستقبلية للأندية المحترفة.

3-2- مسؤولية القيادة الإدارية للأندية المحترفة لكرة القدم تتمثل في تامين العلاقات الإنسانية والاجتماعية وفي تحديد نمط وأسلوب القيادة واختيار أساليب التقويم والمتابعة.

**3- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:  
1-3- التعرف على دور ومسئولية القيادات الإدارية للأندية المحترفة لكرة القدم في مجالات:  
3-2- تحديد وتخطيط الأهداف، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، تحديد أسلوب ونمط القيادة، ودورها في عملية التقويم.

**4- مصطلحات البحث:**  
1-4- القيادة: تعرف القيادة على أنها القدرة على إقناع الآخرين لبلوغ الأهداف التي تعمل المنظمة من اجل تحقيقها بحماس.<sup>(3)</sup>  
2-4- القيادة الإدارية الرياضية: العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.<sup>(7)</sup>

**4- الدراسات المشابهة:**  
1-4- دراسة "عدله عيس مطر" (1996) موضوعها "دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمديري المؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت".<sup>(8)</sup>  
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.  
2-4- دراسة حسن الشافعي موضوعها "القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافسات الفرق الجماعية"<sup>(9)</sup>.

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 مستخدماً استمارة جمع البيانات وإجراء عدد من المقابلات الشخصية. وأسفرت النتائج عن ضرورة الاهتمام بالقيادات الرياضية وبمصادر قوتها وبصفاها الشخصية وكذلك بالظروف المحيطة ودرجة تفاعل الفرد من هذه الظروف في إعداد القيادات الرياضية.

#### 3-4- دراسة ايزيس سامي وموضوعها "السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضي للفريق".<sup>(11)</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمدربي فرق كرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضية للفريق مستخدماً المنهج الوصفي المسحي وقد جمعت بيانات الدراسة من (12) مدرباً و (106) لاعباً 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 اللاعبين. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي التقدير والإنجاز الرياضي للفريق.

#### 4-4- دراسة إبراهيم عبد المقصود: تحت عنوان "الإعداد الإداري لمديري المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة"<sup>(10)</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإعداد الإداري لمديري المؤسسات والقطاعات المختلفة وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطبقت الاستبيان على المجتمع الكلي الذي يبلغ 12 مديراً وأسفرت النتائج إلى ضرورة تأهيل المدراء تأهيلاً مهنياً وعلمياً 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 ودراسة النمط القيادي السائد للقيادات التربوية بكليات التربية البدنية والرياضية، وقد تبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت مقياساً للقدرات القيادية من إعداد الدراسة يحتوي على خمسة أبعاد للقيادة وطبق على العينة التي تحددت في 50 أستاذاً 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.<sup>(12)</sup>

## 6- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

### 6-1- المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي بالطريقة المسحية للملائمته وموضوع الدراسة.

### 6-2- عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة من مسيرين مدربين للأندية المحترفة لكرة القدم. وقد بلغت عينة المسيرين (14) وكذلك (52) مدربا حالي وسابق من بين المدربين لهذه الفرق.

### 6-3- أدوات البحث:

#### 6-3-1- المقابلة الشخصية: والتي أجريتها مع العديد من المسيرين المدربين

حاليين وسابقين للأندية المحترفة لكرة القدم.

#### 6-3-2- استبيان: قمنا بتحديد المحاور اللازمة للاستمارة وذلك في ضوء العديد

من الدراسات النظرية والمصادر والمراجع المتصلة بالدراسة مع الاستعانة بالمتخصصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي 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 وذلك باستخدام الصدق المنطقي: فقد قام الباحث بعرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء والأساتذة المتخصصين وكان 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:

محاوَر الاستبيان	معامل الثبات	الصدق الذاتي
أهداف القيادة	0.92	0.96
دور التخطيط في قيادة الفريق	0.85	0.92
نمط وأساليب القيادة	0.89	0.94
العلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق	0.91	0.95
أسلوب التقييم	0.80	0.89

جدول رقم (01): يوضح معامل الثبات والصدق لمحاوَر الاستبيان

#### 6-7- الدرامة الأسامية:

بعد التأكد من صدق وثبات والاستبيان تم تطبيقه على العينة الأساسية، وبعد ذلك تم عمل المعالجات الإحصائية وذلك بحسب النسبة المئوية.

#### 6-8- عرض ومناقشة النتائج:

الرقم	العبارات	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 قدرات أعضاء الفريق	85.70	14.30	84.60	15.40
05	تحرص القيادة على غرس روح الانتماء 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 الصعوبات التي قد تعترض الفريق	92.90	07.10	94.20	05.80
08	تساهم القيادة في همة 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 ومنطقية للفريق	100	-	94.20	05.80

جدول رقم (02): يوضح النسبة المئوية للآراء المسيرين فرق كرة القدم بالنسبة لمحاوَر الأهداف

يتضح لنا من الجدول أن العبارات 03 و 05 تحققتا بنسبة 100% وهذه العبارات تتعلق بأهداف القيادة في تعميق الروح الوطنية بين أعضاء الفريق وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره **سمير أحمد عسكر** من أن قدرة القائد على الاهتمام بالفريق تساهم في تنمية الروح الوطنية لدى أعضاء الفريق.<sup>(13)</sup>

كما يؤكد هذا **ظريف شوقي**، حيث يذكر أن واقع الانتماء للجماعة يمثل محورا هادفا لتحديد فعالية القيادة والتي تتمثل في جاذبية العمل للفرد ومدى ارتباطه بجماعة العمل وتبنيه قيما تتشابه وتلك التي يتبنونها ويعد هذا الدافع عنصرا هاما في حدوث تماسك الجماعة.<sup>(14)</sup>

بينما نجد العبارة رقم 04 والتي تتعلق بأهداف القيادة في إبراز مواهب وقدرات أعضاء الفريق فقد تحققت بنسبة 84.6% من آراء المسيرين وبنسبة 85.70% بالنسبة لآراء المدربين. وهذا يتمثل في أسلوب أثناء العمل حيث يوسع القائد حدود المسؤولية المتاحة لأعضاء الفريق ويترك مزيدا من الحرية لهم في اختيار طريقة الأداء ثم يحاسبهم على النتائج ويحثهم على المشاركة الفعالة والناجعة في اتخاذ القرارات التي قد تساهم بزيادة شعور الفرد بمدى أهميته ودوره في الفريق.<sup>(15)</sup>

ومن هذا يتضح لنا أن كلا من المسيرين والمدربين والمشرفين بصفة عامة أكدوا على أن دور القيادة هام وفعال في غرس روح الانتماء والولاء للوطن ولأعضاء الفريق دور في تنمية الشخصية المتوازنة لأعضاء الفريق ككل: مع حرص القيادة على إزالة كل ما قد يعترض الفريق من عراقيل ومعوقات مع ضرورة رسم أهداف مستقبلية منطقية وواضحة المعالم حتى يتسنى لأفراد الفريق تحقيقها وهذا ما يتفق مع ما ذكره **أحمد بستان** "كفي أن القيادة نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعي مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحهم عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المتوفرة."<sup>(16)</sup>

ويؤكد محمد عبد الفتاح: أن القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين لبلوغ الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها بجدية.<sup>(17)</sup>

الرقم	العبارات	المسيرين		المدرين	
		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	90.04	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	-	90.04	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	90.04	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 المسيرين والمدرين بالنسبة لمحور التخطيط ودوره في قيادة الفريق.

يتضح من جدول رقم (3) أن العبارات رقم 6.5.4.1 قد تحققت بنسبة 100% بالنسبة لآراء المسيرين بينما هذه العبارات قد تحققت بنسبة 98.8%، 96.2%، 90.4%، 88.0% بالنسبة لآراء المدرين على التوالي وهذه العبارات تتعلق بدور القائد في التخطيط، 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<sup>(18)</sup>."

كما اتفق كل من "زكى محمود هاشم" و"مساعدة الهارون" و"كمال درويش" وآخرون على أن الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية القيادية وبالحواسن والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمرتبطة بتحفيز الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الإمكانيات المتاحة وفقا للأسس والمفاهيم العلمية، في

حين إن بنسبة 71.4% بالنسبة لأراء 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 المسيرين لا يفضلون التحديث والتجديد ويفضلون كل ما هو معروف ومألوف لخوفهم من الوقوع في الخطأ من جراء جهلهم بالأمور الحديثة والإجراءات 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. (10)

فالدعوة للتخطيط تمثل ضرورة مصيرية لحركة المجتمعات ومستقبلها فهو يمثل المدخل الوحيد القادر على التعامل مع المستقبل لمواجهة مشكلاته المحتملة ويكفى أن يكون ذلك مبررا للآخذ بمبدأ التخطيط. (17)

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. (7)

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

جدول رقم (4): يوضح النسبة المئوية للآراء المسيرين والمدربين بالنسبة لمحور أنماط وأساليب القيادة.

يتضح من الجدول رقم (4) أن العبارة رقم 06 والتي تتعلق باختلاف أسلوب قيادة الفريق وفقا للمراحل السنوية لأعضاء الفريق قد تحققت بنسبة 92.9% بالنسبة لآراء رؤساء الفرق وبنسبة 94.2% بالنسبة لآراء المدربين، فيؤكد الباحثون على هذا حيث يتضح ضرورة اختلاف أسلوب القيادة في التعامل مع أفراد الفريق وفقا للمستوى السني والفني لأعضاء الفريق، ويؤكد على ذلك ظريف شوقي. حيث يذكر أن التزام القائد بمستوى نضج أعضاء الفريق واختلاف أسلوبه وسلوكه حتى يصبح مؤثرا في العاملين فوجب أن يعدل من سلوكه حتى يتلاءم مع مستوى نضج العامل وعليه 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.<sup>(18)</sup>

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.<sup>(8)</sup>

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 المدربين 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.<sup>(19)</sup>

كما يرى ظريف شوقي أن القائد مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني مع الجماعة لتجعله أكثر قبولا لديهم وتسهم في إقامة مناخ إيجابي 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 تنحرف عن الهدف الذي أقيمت من أجله. (14)

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

جدول رقم (5): يوضح النسبة المئوية للآراء المسيرين والمديرين 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 يؤازرونه في العمل والحياة الاجتماعية ويتم اختياره لصدقاته من بين أعضاء هذه الجماعة ويتضاءل حجم الصراعات داخل المجموعة. (14)

كما أن العبارة رقم (1) حققت نسبة 78.6% بالنسبة لآراء المديرين 57.7% بالنسبة لآراء المديرين وهذه النسبة تعتبر ضعيفة 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 المعطي "أن العلاقات الاجتماعية تسهم في تحفيز الأفراد على العمل وإنتاج بكفاءة وتنمي روح التعاون بينهم كما أنها تساعد على تحقيق إشباع. كامل للحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للفرد".<sup>(17)</sup>

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.<sup>(20)</sup>

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 المسيرين والمديرين بالنسبة لمحور التقويم.

يتضح من جدول رقم (6)، أن العبارتين رقم (1). (7) وهما يختصان بمهمة القائد في تقويم الأداء والأخرى تختص بالتزام 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 تتمكن من كشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها فيتمثل التقويم وظيفة إدارية هامة ترمى إلى قياس وتصحيح أعمال الأفراد وتوجيههم نحو الهدف.<sup>(21)</sup>

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 لأراء المديرين 61.6% بالنسبة لأراء 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 وتبديل تكوين الجماعات ويحدث أن يتغير رسم العلاقات الاجتماعية من رسم تنشر فيه الاختيارات لتشمل الأفراد كلهم.<sup>(22)</sup>

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، وصدقه) 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:

- مسؤولية 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.
- مسؤولية 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 السنوية 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:

\* 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 التقييم تحددت في:  
\* التزام أعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقويم الآراء  
\* التقييم أهم المهام المطلوبة للقيادة الإدارية  
\* الاعتماد على نتائج الفريق في تقويم أسلوب العمل \* ضرورة حرص القائد على القائد المستمر لآراء 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 التقييم 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

- 01- شكرية خليل ملوخية: الإدارة في المجال الرياضي. دار المعارف. القاهرة 1996.
- 02- مساعد الهارون: الإدارة في المجال الرياضي. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي إدارة التأليف والترجمة ط1 الكويت 2000.
- 03- نبيل مرسي خليل: التخطيط الاستراتيجي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2004.
- 04- كمال درويش. محمد الحماحي. سهير المهندس: الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات. القاهرة 2003.
- 05- فيصل فخري مراد: الإدارة الأسس والنظريات والوظائف. دار مجد الأولى للنشر والتوزيع. عمان. الأردن 2003.
- 06- عبد المعطي عساف: مبادئ في الإدارة العامة مكتبة المحتسب عمان الأردن 1999.
- 07- محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية مركز الكتاب للنشر القاهرة 2001.
- 08- عدله مطر: دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمدربي المؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت - بحث منشور في مجلة التربية الرياضية العدد 28 كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة 2001.
- 09- حسن الشافعي: القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمناسبات الفرق الجماعية - بحث منشور في مجلة التربية الرياضية الجزء الثاني العدد العاشر - كلية التربية الرياضية للبنين بالزقازيق 1992.
- 10- إبراهيم عبد المقصود- التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية الهيئة المصرية للكتاب الإسكندرية 2001.
- 11- أبريس سامي: السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة بحث منشور في المؤتمر الأول "دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر" كلية التربية الرياضية للبنين-الإسكندرية 1996.
- 12- زينب الديب: دراسة تحليلية للنمط السلوكي السائد للقيادة التربوية بكلية التربية الرياضية المؤتمر العلمي الأول دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر الإسكندرية 1986.
- 13- سمير احمد عسكر: أصول الإدارة، دارا لقلم، الإمارات العربية دي 1997.
- 14- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة - مكتبة غريب. القاهرة 2002.
- 15- زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، ط3 الكويت 1980.
- 16- أحمد بستان: الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية - مكتبة التربية العربية لدول الخليج - الرياض 1994.

- 17- محمد عبد الفتاح ياغي عبد المعطي عساف: مبادئ في الإدارة العامة مكتبة المحتسب عمان الأردن 1999.
- 18- عمر محي الدين: التخطيط الاقتصادي. دار النهضة العربية. القاهرة 2002.
- 19- سيد حسين: دراسات في الإشراف الفني-مكتبة لأنجلو المصرية-القاهرة 1999.
- 20- نعيم نصر القيادة في الدارة العربية وموقفها في النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان الأردن 1978.
- 21- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق. مركز الكتاب للنشر القاهرة 2000.
- 22- فكري حسن ريان: تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها. مكتبة الفلاح الكويت 2001.