

مفهوم القيادة الإدارية لدى مسئولي الفرق الرياضية المدرسية لكرة القدم**المركز الجامعي تيسمسيلت****سعайдية هواري**

ملخص البحث: لقد أصبحت القيادة الإدارية لفرق الرياضية ميدانا من ميادين الدراسات العلمية الحديثة. ومهنة من المهن لها قواعد معروفة وأصول ثابتة، بعد أن أصبحت المؤسسات الرياضية مؤسسات تعالج مشكلاتها بأسلوب علمي يقوم على الدراسة والتحليل، ويُخضع للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات التقويم والقياس الموضوعي، والقيادة الإدارية الفعالة تلعب دوراً بارزاً في نجاح المؤسسات الرياضية، وفي رفع مستوى العمل وهي التي تنسق وتوجه جهود أفراد التنظيم جميعاً 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 éléver 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 côté 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 و مشكلة البحث:

لقد أصبحت القيادة الإدارية لفرق الرياضية ميداناً 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 دوراً بارزاً في نجاح المؤسسات الرياضية، وفي رفع مستوى العمل وهي التي تسقّي وتوجه جهود أفراد التنظيم جمِيعاً 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 يتاسب وقدراته الفردية وتوفير الفرص الكافية لإشباع الحاجات الإنسانية، وعلى القدرة في اتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة بتحليل مشكلات الجماعة داخل إطار العمل الخاص بالتنظيم.

ويعرف "جيлик GLUELC" القيادة : بأنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويرى "هاري" بأن 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 أجل 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 للتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة ويركز بدوره على إعادة تحديد أهداف التنظيم ويحفز الأعضاء ليصلوا إلى درجة عالية في تحقيق الأهداف.

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

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

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسؤولين تحديد انساب الطرق والوسائل لتحقيقها ويسهل عملية التسيق 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 تتعارض عملية التنفيذ والعمل على تلافيها قبل حدوثها، ويتوقف

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

فالقائد الجيد هو الذي يؤثر على الجماعة عن طريق التطبيق الجيد لصالحهم ومهاراتهم الفردية، بحيث يمكن الحصول على احتراماتهم وعلى أفضل إنجازاتهم، ويستمد سلطته من الجماعة نتيجة قبولها له كقائد ، فقدره أي قائد مستمد من عدة مصادر، مثلاً 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 الإفراد 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 ومقدراته في اتخاذ القرارات الحاسمة والتتمتع 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 تنوعاً، ودقة في المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة

مقارنة بمروسيه مما يجعلهم يشعرون دائمًا بالحاجة إلى لاستفادة منه ومن رصيد خبراته في تذليل ما يواجهم من عقبات وفي ترشيد أدائهم.

كما يذكر "حسن الشافعي" أن القيادة الإدارية تتحدد مصادر قوتها في السلطة النظامية المنوحة للمدير بحكم السلطة الإدارية الذي يحتلها في الهيكل التنظيمي وهي سلطة شرعية، سمية تستطيع من خلالها توحيد الأداء واتخاذ القرارات الذي تحدث التأثير وتحقق الاندماج.

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 فان المنهج الموقفي كما أكدته فريديريك 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 وتيارت ونيسمسيلت في مختلف المستويات، حيث اتضح عجز هذه الأندية وافتقارها للائحة 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 - 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 لفرق المدرسية لكرة القدم.

3- 2- مسؤولية القيادة الإدارية لفرق المدرسية لكرة القدم تمثل في تثمين العلاقات الإنسانية والاجتماعية وفي تحديد نمط وأسلوب القيادة و اختيار أساليب التقويم و المتابعة .

3 - أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

3- 1- المعرف 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 التقويم.

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 عيسى مطر" (1996) موضوعها "دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية الالزمة لمديري مؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت
تهدف الدراسة إلى تحديد أهم المتطلبات المهنية الالزمة لشغل مناصب المسيرين في المؤسسات والهيئات الرياضية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على 97 شخصا وقد جمعت البيانات

الخاصة باستماراة 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 استماراة جمع البيانات وإجراء عدد من المقابلات الشخصية.

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

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

تهدف الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمدربي فرق كرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضي للفريق مستخدما المنهج الوصفي المحسّي 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 رأه اللاعبين . كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي التقدير والإنجاز الرياضي للفريق.

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 طبقة الاستبيان على المجتمع الكلي الذي يبلغ 12 مديرا و أسفرت النتائج إلى ضرورة تأهيل المدراء تأهيلا مهنيا و علميا لا يقل عن المستوى التعليمي.

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 أستاذًا و 08 عمداء و 08 وكلاء بكليات التربية البدنية والرياضية، وقد أظهرت النتائج على أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى القيادات التربوية بكليات التربية الرياضية.

6- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

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

6-2- عينة البحث: تم اختيار عينة الدراسة من مسirيين و مدربين لفرق المدرسية لكرة القدم للجهة الغربية. وقد بلغت عينة المسيرين(14) وكذلك (52) مدربا حاليا 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 الالزمة 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 الفريق - 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 للفرض 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:

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

جدول رقم (01): يوضح معامل الثبات و الصدق لمحاور 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 بحسب النسبة المئوية.

6- 8 - عرض و مناقشة النتائج:

الرقم	العبارات	المدربين	المسيرين		
		% لا	% نعم	% لا	% نعم
01	القيادة أحد أهم المهام الإدارية البارزة لرئيس الفريق	05.80	94.20	-	100
02	القيادة أحد أهم المهام الإدارية البارزة لمدرب الفريق	01.93	98.70	14.3 0	85.7 0
03	تهدف القيادة إلى تنمية الروح الوطنية بين أعضاء الفريق	-	100	-	100
04	تسعى القيادة إلى إبراز مواهب و قدرات أعضاء الفريق	15.40	84.60	14.3 0	85.7 0
05	تحرص القيادة على غرس روح الاتساع و الولاء للفريق	-	100	-	100
06	تحرص القيادة على تكوين الشخصية المتكاملة لأعضاء الفريق	03.8	96.20	07.1 0	92.9 0
07	تسعى القيادة على التقليل من العراقيل و الصعوبات التي قد تتعارض الفريق	05.80	94.20	07.1 0	92.9 0
08	تساهم القيادة في تهيئة الظروف الملائمة لأعضاء الفريق	05.80	94.20	-	100
09	تهتم القيادة بالتأثير الإيجابي على أعضاء الفريق	07.70	92.30	-	100
10	تهتم القيادة بوضع أهداف واضحة و منطقية للفريق	05.80	94.20	-	100

جدول رقم (02): يوضح النسبة المئوية للآراء المسيرين 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 تعزيز الروح الوطنية بين أعضاء الفريق و تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره سمير أحمد عسكل من أن قدرة القائد على الاهتمام بالفريق تساهمن 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 تمثل في جاذبية العمل للفرد و مدى ارتباطه بجماعة العمل و تبنيه قيمًا 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 المسيرين 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 تساهمن بزيادة شعور الفرد بمدى أهميته و دوره في الفريق.

ومن هذا يتضح لنا أن كلًا من المسيرين 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 كل: مع حرص القيادة على إزالة كل ما قد يعترض الفريق من عراقيل و معوقات مع ضرورة رسم أهداف مستقبلية منطقية و واضحة المعالم حتى يتسعى 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 الذي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها بجدية.

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

03.8	96.2	-	100	توفر القيادة الإمكانيات والتسهيلات لأعضاء الفريق	04
04.6	90.0 4	-	100	تحرص القيادة على تحقيق الأهداف المرحلية للفريق	05
11.5	88.5	-	100	تحرص القيادة على وضع خطة سليمة متكاملة لصالح الفريق	06
04.6	90.0 4	7.1	92.9	تحدد القيادة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ العمل	07
11.5	88.5	28. 6	17.4	تحرص القيادة على مواكب التغيرات التكنولوجية المتصلة بالتدريب الرياضي	08
05.8	94.2	7.1	92.9	تعتمد القيادة الناجحة على رصد ومتابعة الحركة المستقبلية لعمليات التنفيذ	09
30.8	69.2	7.1	92.9	تضع القيادة خطط بديلة لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف التنفيذ	10

جدول رقم (3) : يوضح النسبة المئوية للأراء المسيرين 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 المسيرين بينما هذه العبارات قد تحققت بنسبة 98.8 %، 96.2 % ، 90.4 % ، 88.0 % ، 96.2 % ، 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 مذكرة عمر محى الدين "بان التخطيط يمثل الوسيلة الأساسية لتحديد الأهداف والوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف (1) . كما اتفق كل من "زكي 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 المدربين 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 و مألف لخوفهم من 1 - عمر محى الدين : التخطيط الاقتصادي . دار النهضة العربية . القاهرة 1992 ، ص 31

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

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

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

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 وفقاً 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 وفقاً للمستوى السنوي و الفني لأعضاء الفريق، ويؤكد على ذلك طريف شوقي حيث يذكر أن التزام القائد بمستوى نضج أعضاء الفريق و اختلاف أسلوبه و سلوكه حتى يصبح مؤثراً في العاملين فبجب 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 أقل الخبرات الإدارية أهمية بالنسبة للقيادات الرياضية.

فعملية المشاركة في صناعة القرار تجعل العاملين يشعرون بأن القرار المتخذ هو قرارهم الشخصي بالدرجة الأولى مما يعطفهم قوة الدفع اللازمة لعمليه 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 ومصلحتها التي لا تتعارض مع الصالح العام هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها.

كما يرى طريف شوقي أن القائد مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني مع الجماعة لتجعله أكثر قبولاً لديهم وتسهم 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 ويعامل القائد مع الآخرين كصديق في حين لا يتخلى في نفس الوقت عن المبادأة والحزم في العلاقة معهم وتكون لديه القدرة على تغيير مجرى هذه العلاقة حين تتحرف عن الهدف الذي أقيمت من أجله.

الرقم	العبارات	النسبة المئوية			
		المدربين		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 والمدربين بالنسبة لمحور العلاقات الاجتماعية.

يتضح من جدول رقم (5)أن العبارة رقم 6 تحققت بنسبة 100% بالنسبة لأراء كل من المديرين والمدربين وهى تتعلق بحرص القيادة على تماسك أعضاء الفريق ويرى كل من شريم ودنيس أن تماسك الجماعة تمثل مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها. كما يؤكّد طريف شوقي بان الركائز الأساسية لمفهوم التماسك تتحدد بشعور الفرد بوجود هدف عام يجمع العاملين معاً ويشعر الفرد بأن الآخرين يؤازرنه في العمل والحياة الاجتماعية ويتم اختياره لصداقاته 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 وتمى 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 تمثل 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			
		المدربين	المسيرين	%نعم	%لا
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 والمدربين 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 حققتا نسبة 100% بالنسبة لأراء المديرين 96.2% و بالنسبة لأراء المدربين حيث انه في ضوء عملية التقويم يتضح مقدار ما يتحقق من أهداف ويكتشف 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 ترمي إلى قياس وتصحيح إعمال 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 لأراء المديرين 61.6% بالنسبة لأراء المدربين ومرد ذلك في أن الآراء الشخصية لأعضاء الفريق لا يمكن الاعتماد عليها كأسلوب لتقويم الأداء، فقد تدخل الكثير من العوامل الشخصية والكثير من العلاقات الإنسانية في هذه الآراء فبذلك لا يمكن اعتبارها معيارا للتقويم ويدرك حسن ريان ، بأن الحكم العارضة على التعلم كثيراً ما تكون خاطئة أو ناقصة ولهذا فإن الطرق المنتظمة للحكم على الآراء ضرورية

ويضيف أيضاً بان الصداقات تتارجح تبعاً لغير الأنماط و تتبدل تكوين الجماعات ويحدث أن يتغير رسم العلاقات الاجتماعية من رسم تنشر فيه الاختيارات لتشمل الأفراد كلهم. (1) فالأحكام الشخصية يقتصر إلى الكثير من الموضوعية والدقة في القياس لافتقارها إلى محكمات كمية يمكن قياسها في طريف شوقي ، بأن عملية القياس والتقويم تتأثر بمدى ما يتسم به من الأسلوب المستخدم من موضوعية (ثبات الأسلوب، وصدقه) ومدى تأثيره 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:

تعزيز 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 .

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

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

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

01 - فكري حسن ريان : تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها . مكتبة الفلاح الكويت ، 1981 ، ص 209، 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 - مسؤولية 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 بتعزيز روح الولاء والانتماء للوطن والفريق.
- ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمادية لأعضاء الفريق لما لها من دور فعال في تمايز أعضاء الفريق.
- ضرورة إجراء عملية التقويم بصورة مرحلية باعتباره أحد المهام المطلوبة للقيادة الإدارية.
- ضرورة أجراء مثل هذه الدراسة في مجالات أخرى من الألعاب الفردية والجماعية ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية

المراجع

- 1- إبراهيم عبد المقصود -التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية الهيئة المصرية للكتاب الإسكندرية 1981
- 2- محمد بستان:الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية -مكتبة التربية العربية لدول الخليج -الرياض -1984
- 3- أبريس سامي:السلوك القيادي لمدرب الكورة 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، ط 3 الكويت 1980.
- 6- سمير احمد عسكر: أصول الإدارة دارا لقلم الإمارات العربية دبي 1987.
- 7- سيد حسين .: دراسات في الإشراف الفني -مكتبة لأنجلو المصرية -القاهرة 1969
- 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 الالزمة لمدرب 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

- 13 - فكري حسن ريان: تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها .مكتبة الفلاح الكويت 1981
- 14 - فيصل فخرى مراد: الإدارة الأسس والنظريات والوظائف .دار مجد الأولى للنشر والتوزيع عمان.الأردن 1983
- 15 - كمال درويش .محمد الحمامى .سهير المهندس: الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات القاهرة 1993
- 16 - مساعد الهارون: الإدارة في المجال الرياضي .مؤسسة الكويت للتقدم العلمي إدارة التأليف والترجمة ط1 الكويت 1980
- 17 - محمد حسن علاوى: سيكولوجية القيادة الرياضية مركز الكتاب للنشر القاهرة 1998
- 18 - محمد عبد الفتاح ياغى عبد المعطي عساف: مبادئ في الإدارة العامة مكتبة المحتسب عمان الأردن 1981
- 19 - نبيل مرسى خليل: التخطيط الاستراتيجي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1994
- 20 - نعيم نصر القيادة في الدارة العربية و موقفها في النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان الأردن 1978
- 21 زينب الديب: دراسة تحليلية للنمط السلوكي السائد للقيادة التربوية بكلية التربية الرياضية المؤتمر العلمي الأول دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر الإسكندرية 1986