القيادة الإدارية

http://www.sportsdz.tk/

فى التربية البدنية والرياضة

إبراهيم محمود عبد المقصود

حسن أحمد الشافعى

مقدمة

يسعدنا أن نقدم فى هذا الكتاب موضوعا هاما في مجال القيادة الإدارية . فيتطرق إلي تعريف القيادة ، كيفية اختيار القيادة ، أساليب القيادة ، أنواع القيادة عامة والتربية الرياضية خاصة .

ويتناول الكتاب أيضا تطبيقات في مجال التربية البدنية والرياضة ، منها الأنماط الإدارية الفعالة في الأندية الرياضية ـ القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافسات الفرق الجماعية ـ دور القيادة في تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضي بجامعة الاسكندرية ـ العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق ـ تصور القيادة المثالية ـ سلوك المشرفين في المدارس العامة بفلوريدا ـ تحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها في أقسام التربية البدنية في الكليات والجامعات في الولايات المتحدة ـ دراسة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية ـ معيار اختيار قائد الفريق ـ إعداد الإداري للعمل بالمؤسسات الرياضية المختلفة .

وننتهز الفرصة دائما عند كتابة أى مرجع ونقدم الشكر والاحترام للأساتذة الذين قدموا لنا الكثير من عون ومساعدة ونخص منهم الأستاذ الدكتور/ كمال الدين عثمان شلبى نائب رئيس جامعة حلوان سابقا الذى قدم وما زال يقدم للتربية الرياضية الكثير، والأستاذ الدكتور/ محمد طلعت الغنيمى ، أستاذ القانون الدولى والعالم الذى علم القانون وأعطى الكثير لخدمة العلم وندعو من الله أن يجزيهما عنا أفضل الجزاء وأحسنه. وأن يسكن الله عز وجل الأستاذ الدكتور/ محمد طلعت الغنيمي فسيح جناته لما قدمه من العلم والخير والقيم والأخلاق لمن تعامل معه .

المؤلفان

أولاً ــ القيادة الإدارية :

إذا كان التنظيم بعناصره وأسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الإدارى فإن القيادة الإدارية هى روح الإدارة العامة فحياة المنظمة لاتنبعث من الهيكل الذى تقوم عليه بل تتوقف أولا وقبل كل شئ على خصائص قيادتها الإدارية أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولاشك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة ولكن لايغنى عنها بحال من الأحوال وأقرب مثال لذلك الجيش فقد يقوم الجيش على خير نظام وقد زود بأحسن الأسلحة والعتاد ولكن ذلك وحده لايبلغه مايشاء من إنتصار وإنما يتحقق النصر حينما تتوافر القيادة البارعة وكذلك الحال فى الإدارة العامة فإن حسن القيادة يتوقف عليه مدى كفاية الجهاز الإدارى .

ولايقتصر دور لاقيادة فى كل منظمة عى مجرد التأكد من قيام المنظمة بواجباتها فى الحدود المرسومة قانونا بل أنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التى تبعث النشاط فى نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك ومن ثم فإن القيادة الإدارية الناجحة لايمكن أن تقتصر على مجرد إعطاء الأوامر بل أن خير فضائلها أن تنجح فى غرس الحماس فى نفوس القائمين على العمل وهو ماينقص كثيرا من القيادات الإدارية .

وإذا كانت القيادة الإدارية الصالحة فى جميع المنظمات التى تؤدى عملا جماعيا مشتركا سواء كانت مشروعا خاصا كشركة من الشركات أو إدارة عامة كوزارة من الوزارات أو مصلحة من المصالح فإنها ألزم ماتكون فى المنظمات الكبيرة وهى الطابع المميز للوزارات والمصالح فى الدول الحديثة ، والقادة فى المجتمعات النامية يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمرؤسيهم عبء تمثيل وتحقيق هذه الأهداف وهكذا أصبح للقيادة شأنها فى حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها فى التنفيذ وتحقيق الأهداف وإنما أيضا من حيث أهميتها فى إختيار الأهداف وفى تنميتها وفى تكتيل ولاء الجماعة حولها وفى تحقيقها

للأعمال والتطلعات والأمانى التى تجيش بها صدور أفراد الجماعة ، ومن هنا ينظر إلى القائد على أنه بناء للمنظمة وليس فقط قائدا لها .

ـ تعريف القيادة :

تعرف القيادة بأنها :

١ ـ تختص القيادة بالتأثير الفعال فعلى نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعى لبلوغ هذا الهدف .

٢ ـ فن التأثير فى الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم فى سبيل الوصول إلى هدف معين .

٣ ـ فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة .

٤ ـ توجيه العنصر البشرى العامل فى الادراة على إختلاف أوجه النشاط التى يتولاها توجيها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن .

ـ ماهية القيادة :

توصلت الدراسات التى أجريت على الجماعات مع الإستعانة بطريقة التحليل النفسى إلى وجود بعض عناصر عامة للقيادة ، فالقائد فى حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين ممن تؤدى مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول إنفصالية قوية والقائد مسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها فدور القائد اذا يدعوه لأن يعمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة .

ولايمكن بأى حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون إتباع ولا محل للقائد مالم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها ، ودراسة القيادة كظاهرة

إجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة فى إعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقى أعضاء الجماعة فى ظل هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

ـ كيفية اختيار القائد :

١ ـ الحرية المطلقة .
٢ ـ المركز الإجتماعى للقائد .
٣ ـ الإنتخاب .
٤ ـ التعليم والإعداد .
٥ ـ الإختبارات المهنية .
٦ ـ الخبرة والتجربة .

ـ أساليب القيادة :

١ ـ القيادة الديمقراطية .
٢ ـ القيادة التسلطية .
٣ ـ القيادة غير الموجهة .

١ ـ القيادة الديمقراطية :

فى هذا النوع تكون القرارات التى تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة المناقشة والتفكير الجماعى وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر فى التعبير عن رأيه ، والقائد يقدم للجماعة مشورته عن طريق إقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها .

٢ ـ القيادة التسلطية :

فى هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التى تتبع دون إستشارة الجماعة ، وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة بخطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائما فى جهل تام عن أهداف المستقبل التى يحتفظ بها دائما القائد المتسلط ، والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقى الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين .

٣ ـ القيادة غير الموجهة :

وفيها يكون القائد دوره سلبى تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق بإتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التى تتبعها وفيها يكون القائد مسئولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط وما هو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمى شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة ، أما فى القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة وإعتمادهم على بعضهم البعضبدلا من إعتمادهم نهائيا على القائد .

ـ متطلبات القيادة :

١ ـ معرفة دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور .

٢ ـ التجاوب مع حاجات الجماعة وإحساس الجماعة بذلك التجاوب .

٣ ـ القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة لتحديد الأعمال بدرجة تساعد على تحقيق أهداف الجماعة .

٤ ـ الوفاء بالمسئوليات الملقاه على عاتق القائد ومحاولة الوصول باستمرار إلى الأهداف المرتجاه من الجماعة والتى تعتبر كمقياس لنجاح القيادة نفسها .

يقول الحديث الشريف : كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " . حديث شريف .

تعتبر القيادة الإدارية أكثر أدوات التوجيه فاعلية وهى أيضا مفتاح الادارة مهما إختلفت طبيعتها فالمدير يحتاج صفات القيادة لكى ينجح فى التأثير على مرؤوسيه وكسب تعاونهم وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بأعلى درجة عن الكفاءة . فالثقة بالفرد ومقدرته تفتح الطريق أمامه للتعامل الجيد معه لإستغلال قدراته الإستغلال الأمثل ، وهذه الثقة المتبادلة هى إنعكاس لإيمانه بقيمه كل فرد وبقدرته .

وحيث أن المدير أو الرئيس بالتربية الرياضية يمثل قيادة فى المجال التربوى، فلابد وأن يؤدى عمله على مستوى القيادة الوظيفية حتى يترك إنطباعا إيجابيا لدى مرؤسيه ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب العمل على كسب صداقتهم وتوكيد إحساسهم بضرورة تلقى المعاونة منه حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود بفضل الجهد الجماعى وإذا كانت ثقة المدير وقدراته أساسا لتحقيق العلاقات الطيبة فإن توكيد ثقة المدير أو الرئيس الرياضى تعد على المستوى الأدنى هو الجزء المكون لهذا الأساس ، إن واقع القيادة وجوهرها هى القدرة التى يتأثر بها القائد فى التأثير على الآخرين ويوجههم بطريقة معينة تتسنى فيها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته ، كما أنها تعنى نوعا معينا من العلاقة بين القائد وبينهم كجماعة متكاملة رغم أنهم أفراد يختلفون فى المزاج وفى الإتجاهات وفى الإتجاهات وفى الدوافع وفى المشكلات .

ويؤكد محمد سعيد عبد الفتاح " أن القيادة الإدارية هى مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة ، ومهما كانت الصعوبات التى تواجه الإدارة ومهما إختلفت طبيعتها ، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وحفز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير أو فى جملة العمل بكفاية " . وأن القيادة تتصل بكل عمل إدارى ، وتقدم الدافع والحافز وتعطى أساسا لتوكيل السلطة لتحقيق التنسيق ، ففى مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية يلزم توافر القادة للرياضيين الذى يلمون بموضوعات متنوعة وتخصصات كثيرة كالتنظيم والإدارة وأيضا الإلمام بمعظم النواحى الفنية لجميع الأنشطة الرياضية ، والقيادة هى عبارة عن التأثير فى الجماعة وليست القيادة سلطة على الجماعة ، والقيادة الرشيدة هى التى تقوم على أساس العمل الجماعى .

ويذكر إبراهيم عبد المقصود " أن القيادة الإدارية الناجحة لا يمكن أن يقتصر على مجرد إعطاء الأوامر بل أن خير فضائلها أن تنجح فى غرس الحماس

فى نفوس القائمين على العمل وهو ماينقص كثيرا من القيادات الإدارية ".

وأن من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعى هى القيادة لأن القادة يقومون بدور رئيسى فيه ، حيث يؤثرون فى توجيه نشاط الجماعة وفى مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها ، وباستطاعة القائد التنسيق بين جهود العاملين ونشاطهم بحيث يكون متكاملا نحو الهدف آخذا فى الإعتبار حاجات الغير ، وهذا مايجب أن يكون بالادراة الرياضية حيث التخطيط والتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية التى تقوم بها وذلك باشتراك جميع عناصر وأفراد الإدارة الرياضية ، وكذلك مايجب أن يكون على مستوى ادارة النشاط الرياضى باشتراك الاخصائيين الرياضيين فى تنفيذ الأنشطة الخاصة بالادارة العامة وكذلك الأنشطة التى تخطط لها إدارة التربية الرياضية على حدة والتى بالتالى تؤثر فى الأخصائى الرياضى الذى يقوم بالتخطيط والتنفيذ لهذه الأنشطة مشتركا مع مدير النشاط وبالتالى يكون قائدا للممارسين لهذا النشاط .

ويذكر محمد سعيد عبد الفتاح " إن القيادة هى فن التوجيه ، والتنسيق ، وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المطلوبة ، والقيادة بعيدة عن الأوامر ذلك لأن القيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب بينما الأوامر تعتمد على السلطة التى تمنحها المناصب أو المراكز فى التنظيم ".

ويؤكد أحمد عبد العزيز سلامة وعبد السلاح عبد الغفار " على أن من الطبيعى أن يعيش الناس بعضهم مع بعض فى جماعات يتفاعل فيها كل منهم مع الآخر ، ويكون لكل منهم فيها دور يقوم به ، والقيادة نوع معين خاص من الأدوار التى يقوم بها الأفراد أثناء تفاعلهم مع غيرهم من أفراد الجماعة ، ولقد أجمع أصحاب علم النفس الإجتماعى على أن الفرد الذى تكون له القيادة فى الجماعة ، ولقد أجمع أصحاب علم النفس الاجتماعى على أن الفرد الذى تكون له القيادة فى الجماعة تكون له عادة القدرة على السيطرة فى الجماعة وعلى توجيه أفرادها

وجهودهم فى سبيل الغاية المشتركة ، كما تكون له القدرة على التأثير فيهم وفى النحو يسلكون عليه ، ويؤكد كذلك أنه لايتفاعل أثناء أو أكثر من أفراد البشر فيما بينهم حتى يكون فيهم القائد والتابع ".

وإن القيادة تظهر تلقائية فى الأغلب ، وتكون مسبوقة عادة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص ولهذا كان التفاعل الديناميكى بين الأفراد شرطا لظهور القيادة الأصلية ومنعدما تقريبا فى القيادة الرياسية ويذكر أحمد عبد العزيز سلامة ، عبد السلام عبد الغفار عن كاتل " أن جوهر الدور القيادى يتركز فيما يمنحه الأتباع من سلطات للقائد عن طواعية منهم ، وأن الجماعة لاتخلع هذا الدور القيادى على أى فرد من أفرادها إلا إذا تبين لها أن هذا الفرد يساهم فى تقدم الجماعة ويزيد من إنتاجها ، ويذكر أحمد رشيد " أن قيام مفهوم القائد جنبا إلى جنب مع مفهوم الرئيس تصبح عملية التوجيه فى المنظمة هى تفاعل القائد مع التابع ويضمن هذا ليس خضوع التابعين رسميا ولكن تحرك الأفراد فعليا كجماعة فى نفس الوقت ، ولكى يصبح الرئيس قائدا فلا يكفى أن يملك السلطة ، بل لابد من أن يملك معها النفوذ الذى يجعل مرؤسيه يتبعونه عن إقتناع وعن رضا ، لذلك فإذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التخويل الممنوح للرئيس ، فالقيادة تعتمد على الصفات الشخصية للفرد .

لقد جاءت تعاليم الاسلام واضحة فى القيادة وأسلوبها وطبيعتها بين القائد والتابعين فقد جاء فى الأية الكريمة قوله تعالى : " فما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك . فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين". (٥٣ ـ سورة آل عمران ـ آية١٥٨)

ويقول الحديث الشريف : إذا خرج ثلاثة فى سفر فليأمروا عليهم أحدهم ". (حديث شريف) ، أى يجب أن يكون لأى جماعة قائد يستطيع توجيه وإدارة

عملها .

إن الأخصائى الكفء هو الذى يستطيع التأثير فى جذب الأفراد لممارسة الأنشطة الرياضية وذلك عن طريق أقناعهم بأهمية الممارسة ومدى النفع الذى يعود عليهم ، خاصة وأن النشاط الرياضى يعتبر من الأنشطة الإختيارية وليست إجبارية فمن الضرورى توفير القادة الذين لهم القدرة على إقناع الأفراد برضا للممارسة الأنشطة الرياضية .

يشير أحمد رشيد إلى أن هناك البعض الذين يعتقدون أن القيادة يجب أن تكون رد فعل الموقف بمعنى أن ظروف العمل هى التى تحدد إمكانيات تطبيق صفات القيادة لدى شخص من الأشخاص ، وأن الشخص يمكن أن يكون قائدا فى موقف معين ولايستطيع أن يكون إلا رئيسيا فى موقف آخر ، ففى بعض الظروف يكون على الرئيس إتباع ما يمكن من الحزم والّلجوء إلى سلطته الرسمية فقط ، بينما فى مواقف أخرى تراه يتمتع بقدر من حق التصرف والمبادرة يستغلها بصفته قائدا أكثر من إستعماله لهما بصفته رئيسا يتوقع لاطاعة والإنصياع لأوامره ، يرى إبراهيم عبد المقصود " أن فن إستخدام العلم فى الإدارة هو أحد الأسباب الهامة التى تزيد من قدرات الشخص القيادية ، كما أن الدراسات الإجتماعية والإدارية والسلوكية المختلفة وسيلة فعالة فى تنمية القادة وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم .

فهذه الدراسات تعتبر هامة وخاصة بالنسبة للقائد بأى مؤسسة رياضية إذ أنها تختلف عن الكثير من الهيئات والمؤسسات فى أن العنصر البشرى فيه متباين فهو يشمل العاملين والأعضاء وهؤلاء مختلفون فى الآراء والمستوى الاجتماعى والاقتصادى والثقافى والميول والإتجاهات والسن والجنس مما يتطلب جهد كبير من الإدارة الرياضية لمحاولة التوفيق بين رغبات وميول الأفراد وأهداف المؤسسة.

وأن القائد الكفء هو القائد الذى لديه القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين كذلك لديه القدرة على الإتصال الجيد بهم والتأثير فيهم وحفزهم على العمل بحماس ورضا .

وأن القائد بجميع المفاهيم هو الذى يتصرف فى جميع المواقف التى تقابله أثناء تأدية الأعمال سواء بالحزم أو المعاملة الكريمة فالقائد يتعامل مع مجموعة من الأفراد الذين يختلفون فى الطباع وفى السلوك وغيره وليس كما يقال أن يكون قائدا فى موقف ورئيسا فى موقف آخر يستلزم الشدة والسلطة ، لأن القائد مجموعة من الخبرات الطويلة من علم ومواقف وتصرفات وغيرها مما يجعله قائدا فى جميع المواقف .

يذكر جميل أحمد توفيق " أن القيادة تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فاعلية وعادة يواجه المديرون العديد من المشكلات التى تكون جزئيا غير ملموسة وتنطوى على أكثر من التعقيدات وتساعد القيادة الجيدة على حل هذه المهام وتقدم الحاجز ويعمل على إمتصاص وقع هذه الصعوبات الذى تواجه العمل الإدارى " .

ويجب على المديرين أن يكونوا قادة ، وليس من الضرورى أن يكون كل من القادة مديرين ، وأن القيادة هى نشاط التأثير على الناس لكى يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة ، ويبين القائد الطريق بوجوده فى المقدمة لكى يقود وليس فى المؤخرة لكى يدفع الجماعة ، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد وعن طريق إقتراحه .

وأن القيادة عملية طبيعية وتظهر الحاجة إليها كلما وجدت تجمعات من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك ، ومجال العمل فى الأنشطة الرياضية يعد أنسب هذه التجمعات والذى تظهر به مدى فائدة القائد لممارسته لمهام القيادة حيث المواقف المختلفة الذى تقابله والذى يمارس فيها

مجموعة الخبرات الطويلة وذلك عن طريق معاملته لمجموعة من الشباب الذين يختلفون فى الطباع والسلوك وغيرها من الفروق الفردية ، وكذلك يجب على الأخصائى الرياضى العمل على خلق روح القيادة بين الطلاب وتعلمهم ممارسة أسلوب القيادة حيث أن العديد من الأنشطة الرياضية تتطلب وجود قائد فريق رياضى ، ولكى تنجح أية منشأة يجب تحفيز الأفراد بالرغبة فى التقدم والنجاح وتحقيق النتائج والإستعداد للتعاون .

فالقائد الجيد باستطاعته التنسيق بين جهود العاملين ونشاطهم بحيث يكون متكاملا نحو الهدف أخذا فى الإعتبار حاجات الأفراد .

يذكر إبراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن أن " القيادة هى المقدرة على توجيه سلوك جماعة فى موقف معين لتحقيقه " .

وعرفها ابراهيم الغمرى " أن القائد ذلك الفرد الذى يؤثر على أوجه النشاط التى تمارسها المجموعة فى تحديدها لأهدافها وفى تحقيقها لهذه الأهداف " .

وعرفها ابراهيم عبد المقصود :" القيادة فن التأثير فى الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم فى سبيل الوصول إلى هدف معين " .

و " القيادة هى علم وفن توجيه ومعاملة الأفراد والتنسيق بينهم باستخدام هذه العناصر مع مراعاة الإختلافات بين الأفراد وذلك لبلوغ الهدف المنشود " .

ـ أنواع القيادة :

ويحدد إبراهيم عبد المقصود أنواع القيادة فى :

١ ـ القيادة المتسلطة . ٢ ـ القيادة الديمقراطية .

٣ ـ القيادة الفوضوية (غير الموجهة) .

وحددها ابراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن أنواع القيادة فى :

١ ـ القيادة التسلطية . ٢ ـ القيادة التسلطية المحبة للخير .

٣ ـ القيادة الديمقراطية .

. ويحددها جميل أحمد توفيق أنواع القيادة فى :

١ ـ الشخصية . ٢ ـ غير الشخصية .

٣ ـ المتسلطة . ٤ ـ الديمقراطية .

٥ ـ الأبواية . ٦ ـ غير الرسمية .

وحددها أحمد عبد العزيز سلامة وعبد السلام عبد الغفار فى :

١ ـ القيادة الاستبدادية التسلطية .

٢ ـ القيادة الديمقراطية .

ويحدد حليم المنيرى وعصام بدوى أنواع القيادة فى المجال الرياضى وهى من مجالات العمل التقليدية الذى توجد فيه هذه الأنواع الثلاث دون أن نستطيع الإستغناء عن أحدهما وتحدد فى :

١ ـ القائد المهنى .

٢ ـ القائد المتطوع .

٣ ـ القائد الطبيعى .

وهذه الأنواع هى ماتتمشى وطبيعة العمل فى المجال الرياضى ولهذا سنوجز معناها وطبيعتها .

١ ـ القائد المهني :

هو الشخص الذى أعد عن طريقه دراسات معينة وتدريبيه خاص لكى يكون

قادرا على العمل فى المؤسسات والهيئات الرياضية .

والقيادة المهنية هى قيادة تربوية تلعب دورا جوهريا من خلال الهيئة التى يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع إحتياجاته ونمو مواهبه ومهاراته وتعديل سلوكه وإتجاهاته بحيث تؤدى فى النهاية إلى إعداد المواطن السوى الصالح ، وهى قيادة لايمكن الإستغناء عنها فى المجال الرياضى طالما أنه مجال تربوى يكمل دور ورسالة المدرسة والمنزل .

ـ المهارات والصفات الواجب توافرها في القائد المهني (الفني) :

ـ أن يكون لديه الإستعداد للعمل فى مجالات الأنشطة .

ـ أن يكون قدوة صالحة يحتذى بها فى تصرفه وسلوكه وقوله وفعله .

ـ أن يكون مصدرا لمد جماعته بما تحتاج إليه من معلومات وخبرات ومعارف أو أن يدلهم أين يمكنهم الحصول على هذه المعلومات.

ـ أن تكون لديه مهارة وضع برامج النشاط فى قالب التحديات لقدراتهم بحيث يصبح محببا لديهم .

ـ مهارة إكتشاف القائد الطبيعى وإعداده وصقله .

ـ مساعدة الجماعة لتنمو وتتقدم نحو تحقيق أهدافها .

ـ مهارة تحقيق الأهداف التربوية من خلال تحقيقه لأهداف العضو أثناء مزاولته النشاط المحبب إلى نفسه .

ـ توفير المناخ الديمقراطى داخل الجماعة وتدعيمه والحفاظ عليه .

٢ ـ القائد المتطوع :

هو الشخص الذى لديه من الوقت والرغبة والإستعداد مايدفعه إلى التطوع للعمل فى المؤسسات والهيئات الرياضية وغالبا مايكون لدى هذا الشخص مهارة

عملية أو يتقن نشاطا معينا ، وهناك ضرورة بوجود هذا النوع من القادة فى المجال الرياضى .

٣ ـ القائد الطبيعى :

هو القائد الذى يخرج من بين أعضاء الجماعة لكى يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها وإجتماعاتها ويكون حلقة الإتصال بينها وبين القائد المهنى وهو فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسئولية ومواجهة المشاكل .

وأن القائد الأكثر فاعلية هو الذى يهتم بالنواحى الإنسانية مع إعطاء مرؤسيه الحرية الكافية لأداء أعمالهم تحت الإشراف العام وبهذا يحصل على نتائج أعلى بكثير من الذى يهتم فقط بالنتائج دون مراعاة النواحى الإنسانية بمعنى تحقيق التكامل بدرجة إهتمامه بكل من الأفراد ونتائجهم وكفريق منسجم ومتكامل .

كما أن الأنشطة الرياضية المتنوعة وعديدة منها الفردى والجماعى وكل نشاط يتطلب أسلوب معين فى قيادته وعليه فإن إختيار الأسلوب الأمثل يتوقف على ظروف العمل وطبيعة المرؤسين ومدى قدراتهم وكفاءاتهم .

وخير مانذكر قوله تعالى " كنتم خير أمة أخرجت للناس ، تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر ".(سورة آل عمران ـ آية ١١٠)

ويرى كل من إبراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن " أن من مسئوليات الوظيفة القيادية خلق روح القيادة وتنميتها لدى الأخصائيين الرياضيين وذلك بإعطاء الفرصة لكل أخصائى رياضى لتحمل المسئولية التخطيط لتحسين البرنامج التعليمى ، مع تهيئة المناخ الذى يشجع الأخصائى الرياضى على بذل كل طاقته للعمل والوقوف بجانبه عند ممارسته للقيادة حتى يحقق نجاحا فى عمله ، ولاتتم ممارسة القيادة الناجحة إلا فى ظل نظام ديمقراطى سليم وفى ظل روح معنوية مرتفعة ".

يرى إبراهيم عبد المقصود أن مع إتساع رقعة نشاط الرياضة فى مصر تطلب الأمر إيجاد مدراء لإدارة هذا تلنشاط وإختلفت هذه الرقعة من مجال لآخر ، كإدارة نادى ، إدارة فريق رياضى ، إدارة إتحاد رياضى ، إدارة نشاط رياضى باحدى الشركات إلى اخر هذه الأنشطة مما يستوجب أن يكون القائم على إدارة هذا النشاط أحد المتخصصين فيه والفاهمين لأسلوب الإدارة العلمى الأمر الذى يسهل مهمته فى تسيير هذا النشاط ليمكن له تحقيق الهدف بأيسر السبل وأقلها تكلفة .

ويجب على القائد أن يشعر أفراد المجموعة بالثقة فى أنفسهم دائما وأن يشعرهم بأن مايقومون به من عمل على جانب كبير من الصعوبة والأهمية وأنهم يضحون للمنظمة التى يعملون بها .

والقائد الناجح يجب أن يكون مؤمنا بالعمل مع الناس ومؤمنا بأن مبررات تواجد الثقة فى نفوسهم بعد ذاتى تأثير إيجابى نحو تحقيق هدفه وهدفهم .

إن القائد فى المجال التربوى لابد أن يترك إنطباعا إيجابيا لدى المرؤسين ولتحقيق الهدف المنشود بفضل الجهد الجماعى .

كما أن مسئوليات الوظيفة القيادية فى التربية الرياضية للعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكذلك الطلاب الرياضيين وذلك عن طريق الإحترام وتقدير القائد لماى قوم به العالمين من اشتراكهم فى تخطيط وتنفيذ أنشطة التربية الرياضية وكذلك إظهار وتقدير الأعمال الجيدة التى يقوم بها الإخصائيين الرياضين أثناء قيامهم بأداء مهام وظيفتهم وكذلك الطلاب الرياضيين المتفوقين .

نماذج تطبيقية على القيادة فى التربية البدنية والرياضة

- النموذج الأول : الأنماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية .
- النموذج الثانى : القيادة الإدارية فى عملية التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية .
- النموذج الثالث : دور القيادة فى تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضى بجامعة الاسكندرية .
- النموذج الرابع : العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق .
- النموذج الخامس : تصور القيادة المثالية ـ سلوك المشرفين فى المدارس العامة بفلوريدا .
- النموذج السادس : تحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها فى أقسام التربية البدنية فى الكليات والجامعات فى الولايات المتحدة.
- النموذج السابع : دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية .
- النموذج الثامن : معيار اختيار قائد الفريق الرياضى .

النموذج الأول : الأنماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية

- تعريف القيادة .
- مفاهيم مستخدمة فى مجال القيادة :
  - المتساهلة .
  - الأوتوقراطية .
  - البيروقراطية .
  - الديمقراطية .
- النظم الإدارية لفرنسيس ليكرت :
  - الإدارة المستغلة العادلة .
  - الإدارة المستغلة الأوتوقراطية .
  - الإدارة الاستشارية .
  - الإدارة الجماعية المشاركة .
- الأنماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية .
- نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة .

الانماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية *

ـ مقدمة :

تعددت المحاولات الخاصة بوصف وتحديد القادة وقد بدأت هذه المحاولات بقيام البعض فى الماضى بجمع البيانات والمعلومات التى تساعد على الوقوف على بعض الصفات المميزة للقادة ، والتى إستطاعوا عن طريقها التوصل إلى تعريف للقيادة يعتمد على توفر مجموعة من صفات وسمات القادة ، ومن جانب آخر تبين للبعض الآخر مدى تعقد المواقف الإجتماعية التى يعمل فى إطارها القادة وبالتالى أخذوا فى إعتبارهم عند وصف القيادة ، العوامل الاجتماعية المتعددة التى توجد فى البيئة الإجتماعية التى تتفاعل فى إطارها القيادة .

ومن هنا نستطيع القول بأن تعريف القيادة يعتمد بصفة خاصة على المدخل المستخدم أو التركيز الذى نهتم به ، فالإهتمام بعملية التأثير Influence Process يؤدى إلى تعريف القيادة على أنها الفرد الذى يستطيع التأثير فى الآخرين ، أو الذى يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة ، أما القيادة من مدخل كونها عملية إختيار Selection Process فإننا قد نعرف القيادة على أنها النتيجة التى نتوصل إليها من تطبيق الإختبارات السوسيومترية Sociometric Choices أى تلك الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها فى القادة ، ويتناول البعض موضوع القيادة من ناحية بعض الوظائف التى يمارسها القائد فيصف القائد الرمزى Symbolic Leader بأنه القائد نو المكانة الاجتماعية دون القوة ويصف القائد الإدارى Administrative Leader بأنه القائد الذى يمكنه إنجاز الأعمال .

ولقد إستخدم إصطلاح الدور Role فى وصف القيادة وبالتالى أمكن

---

* د . حسن أحمد الشافعي ، بحث قدم إلي مجلة المدير العربي ، العدد ١١٧ يوليو ١٩٨٩م .

تعريفها على أنها دور يقوم به الفرد ويلاحظ أن التعريف السابق يعرف القائد كعضو فى جماعة له فيها مركز إجتماعى معترف به ، ويمارس نوعان من السلوك يرتبط بهذا المركز الذى يشغله ، وفى تقديرى أن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التى تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم ، إلا أن هذه العلاقة التبادلية تتم في إطار مناخ معين حيث يساهم إلى درجة كبيرة فى تحقيق فعالية هذا النوع من العلاقة ، فالقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد فهى تتضمن العديد من العناصر التى من بينها التالى :

ـ السمات الشخصية للقائد وسلوكه ـ صفات المرؤوسين ـ السمات الشخصية التى تميز رئاسة القادة وسلوكهم .

ـ أهداف المؤسسة ـ مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار (الوظائف) فى المؤسسة ومتطلباتها ، والتدريب ونظم الأجور والمكافآت .

وهناك بعض المفاهيم المستخدمة فى الدراسات المرتبطة بموضوع القيادة نستعرضها ثم نتناول بعض نظريات القيادة وفلسفاتها كما تقدمها العلوم السلوكية، فمن المفاهيم المستخدمة فى مجال القيادة الاتى :

ـ القيادة المتساهلة (أو المتسيبة) : Laissoz Fair

يرجع إصطلاح Laizzoz Fair إلى العلوم الإقتصادية ـ حيث سادت فترة ما المناداة بازالة كافة القيود أمام التجارة الدولية والدعوة إلى حرية مرور التجارة بين الدول دون أى عوائق واستخدام هذا الإصطلاح فى مجال القيادة يشير إلى نوعية القيادة الذين يتسم سلوكهم بأقل قدر من الشغل فى توجيه مرؤسيهم ، بحيث تترك لهؤلاء المرؤسين الحرية الكاملة فى إتخاذ القرارات دون أى نوع من التصميم أو المتابعة لأداء المرؤسين .

ـ القيادة الاوتوقراطية : Authocratic

ويستخدم إصطلاح القيادة المتسلطة Authoritorian أو الأتوقراطية للتعبير عن نمط القيادة الذى يمارس فيه القائد درجة كبيرة من التوجيه والتدخل فى شئون العاملين مع إنعدام مشاركة العاملين فى التخطيط والرقابة أو السماح لهم بدرجة قليلة منها ، ويلاحظ أن إصطلاح القيادة المتسلطة يرتبط ببعض المقاييس التى صممت لقياس الإتجاهات المتسلطة فى الشخصية .

ـ القيادة البيروقراطية : Bureaucratic

يمكن القول بأن القيادة البيروقراطية هى ذلك النمط القيادى الذى يعتمد فى قيادته على اللوائح والتعليمات بصفة أساسية ، فالقائد هنا يعتمد فى تنظيم عمله وعمل مرؤسيه على مجموعة من اللوائح والقوائد والتعليمات المحددة والتى يجب على كليها الإلتزام بها حرفيا .

القيادة الديمقراطية : Democratic

يتسع معنى الديمقراطية بمفهومها فى مجال القيادة ليشمل العديد من إنتخاب الإفراد للقائد وإستخدام أسلوب التصويب فى جميع الأمور بما فى ذلك تحديد أهداف الجماعة ، وقائد معين يشجع المناقشة الجماعية لبعض الموضوعات المحددة فقط .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الديمقراطية تتضمن درجة عالية من المشاركة الجماعية فى إتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد ، إلا أن ذلك لايعنى ضرورة إتخاذ العاملين لقرارات تتضمن تحديدا لأهداف المؤسسة ويلاحظ أن مفاهيم القيادة المتمركزة فى المرؤسين Employee entered والقيادة الاستشارية Consultative والقيادة المشاركة Participative كلها إصطلاحات تشير بدرجةأو بأخرى إلى القيادة الديمقراطية .

وهناك العديد من النظريات التى تناولت موضوع القيادة بالعرض والتحليل ويرجع البعض منها إلى فترة بعيدة إلا أن تركيزنا هنا سيكون على تلك النظريات التى تركز على القيادة فى المجال الإدارى ، ونستعرض فيما يلى البعض من تلك المحاولات .

وفى دراسة فرنسيس ليكرت والنظم الادارية يعرض أربعة نظم إدارية Management Systems هى :

١ ـ الادارة المستغلة العادلة Exploitive Authoritative .

٢ ـ الادارة المستغلة العادلة الاوتوقراطية Benevolent Authoritative

٣ ـ الادارة الإستشارية Consultative .

٤ ـ الإدارة الجماعية المشاركة Perticipative Group .

وفى دراسة بليك وموتون والمصفوفة الإدارية يصنفها السلوك القيادى فى خمس مجموعات أساسية تعكس درجة إهتمام القادة فى كل منها ببعدين أساسيين هما :

أ ـ درجة الاهتمام بالإنتاج Impoverished Management

ب ـ درجة الاهتمام بالأفراد .

ووضعها هذان البعدان فى صورة أنماط خمسة تعبر عن القيادة الإدارية هى :

١ ـ الإدارة السلبية .

٢ ـ الإدارة العملية Scientific or task

٣ ـ الادارة الاجتماعية

Social Clup or Country Clup Management

٤ ـ الادارة المتأرجحة Pendulum Management

٥ ـ الادارة الجماعية Team Management

وفى مصفوفة ريدن الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة قام بتطوير المصفوفة الذى قدمها كل من بليك وموتون السابقة وذلك باضافته بعد الفاعلية Effectiveness إلى البعدين المستخدمين فى مصفوفة موتون وبليك وبالتالى أصبحت الأنماط الادارية كالاتى :

١ ـ الإهتمام بالافراد .

٢ ـ الإهتمام بالإنتاج .

٣ ـ الفاعلية .

وقد نتج من إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة الادارية تنتج من أربعة أنماط كامنة ، بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط يؤدى إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية وأربعة أخرى أقل فاعلية .

ونذكر أولا : الأنماط الأربعة الأقل فاعلية :

١ ـ الانسحابى الهروبى Deserter

٢ ـ المجامل Missionary

٣ ـ الاتوقراطى Autocrat

٤ ـ الموفق Compromiser

أما الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية هى :

١ ـ الروتين البيروقراطى Bureaucrat

٢ ـ المنمى Developer

٣ ـ الاتوقراطى العادل Benevolent Autocrat

٤ ـ الادارى Executive

ومن دراسة ابراهيم عبد المقصود وحسن الشافعى (١٩٨٦) عن العنصر البشرى ودوره فى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية التى إستهدفت التعرف على دور العنصر البشرى فى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية ودراسة بعض المشاكل التى تعوق تكوين الهيكل التنظيمى لادارة النادى منها مشكلة تعيين ثلاثة أعضاء بمجلس الادارة ومشكلة تكوين اللجان المختلفة الاجتماعية الرياضية لتنفيذ أهداف النادى توصلت الدراسة فى إحدى توجيهاتها لاهمية دور العنصر البشرى فى تحقيق أهداف النادى ، ضرورة إختيار الهيكل الادارى للنادى على أساس معرفة السلوك الإنسانى وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه حتى يمكن للإدارة فى تحقيق أهداف النادى المقترحة ، القومية والمحلية والاجتماعية والاقتصادية .

وفى دراسة عبد المحسن جمال وحسن الشافعى (١٩٨٧) عن تعديل مقترح لبعض مواد القانون المنظم لتشكيل مجالس ادارات الأندية توصلت الدراسة إلى ضرورة إقرار مبدأ الإنتخاب لجميع أعضاء مجلس الادارة وعدم التعيين حين إقراره يكونوا إستشاريين مع عدم أحقيتهم فى التصويت وأن تتوافر فيهم المؤهل العالى والخبرة الادرية للترشيح.

إضافة شروط للترشيح لكل منصب فى مجلس الادارة على حده قبل إجراء الإنتخابات .

وفى دراسة إبراهيم عبد المقصود (١٩٨٦) عن الإعداد الإدارى لمديرى المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة والتى إستهدفت التعرف على متطلبات الإعداد الإدارى لمديرى المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة لمحافظة الاسكندرية توصلت الدراسة إلى ضرورة وضع ضوابط وأسس تحدد صفة ومؤهلات الذين يريدون العمل كاداريين أو مديرين لأحد القطاعات الرياضية على ألا يقل المؤهل العلمى عن الشهادة الجامعية من هذه الأمور دفعت الباحث لتناول

تلك الدراسة التى تختص (بالنمط القيادى الفعال فى الأندية الرياضية).

وإستهدفت الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية .

وأجابة الدراسة على التساؤل التالى : ماهى الأنماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية ؟

وإستخدم المنهج الوصفى ـ المسحى .

تم إجراء الدراسة على عينة مختارة من أندية محافظة الاسكندرية (الإتحاد، الأولمبى ، سبورتنج ، سموحة) وكان عددهم ٣٠٠ عضوا عاملا من هذه الأندية بواقع ٥٠ عضوا من كل نادى .

وإستخدم استمارة استبيان من تصميم الباحث .

ـ المقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات .

إتفقت آراء عينة الدراسة حول الأنماط الإدارية الأقل فاعلية السائدة فى النادى بأنها تتضح فى :

ـ الإهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية .

ـ وضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطبية فوق أى إعتبار .

ـ وضع الإهتمام بالعمل المطلوب وتفضيله على أى إعتبارات أخرى تظهر عدم فاعلية بسبب عدم إهتماه بأمور العلاقات الإنسانية.

ـ ويعرف المدير مزايا الإهتمام بكل من العمل والعلاقات ولكنه غير قادر على إتخاذ قرارات سليمة .

ـ ومن هذه النتائج يتبين أن الأنماط الإدارية السائدة فى النادى هى النمط المحايل والأوتوقراطى والموفق بينما إستبعد الإنسحابى أو الهروبى فى الأندية

وذلك لإجماع آراء العينة على عدم وجوده .

وتبين من آراء عينة الدراسة حول الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية السائدة فى النادى إتفاق الأراء على أن الادارة تضع ثقتها الضمنية فى نفسها وتهتم بالأجل القصير والطويل فى العمل وترتكز قدرتها ومهارتها على دفع الاخرين للعمل .

بينما إتفقت العينة على أن النمط الادارى السائد فى النادى لايهتم بأمور العمل أو العلاقات ولكنه يخفى ذلك وراء إتباعه الحرفى للتعليمات والقواعد ، ولايضع ثقته فى الأفراد ويرى أن عمله يتمثل أساسا فى تنمية قدرات ومواهب الآخرين وفى تهيئة مناخ العمل .

ولايوجه أقصى طاقات الاخرين تجاه العمل المطلوب فى الأجل القصير والطويل ويعترف بالفروق الفردية فى الأداء .

ويرجع ذلك إلى أن الأنماط الإدارية السائدة فى النادى هى النمط الإدارى المنحى والنمط الإدارى الذى يطبق بنسبة متواضعة بينما النمط الروتينى البيروقراطى والأوتوقراطى العادل ، إنعدم فى الأندية .

وإتفقت الآراء على أن : الأنماط القيادية الأكثر فاعلية والأقل فاعلية تتمثل فى الصفات والقدرات التى يتمتع بها المدير أو القائد الإدارى .

ـ وأن القائد الفعال هو ذلك الفرد الذى يطبق النمط القيادى الذى يتلاءم مع المواقف الذى يواجهها .

ـ وأن النمط الإدارى الذى يلائم الموقف يضع فى إعتباره الإعتبارات الموقفية الخاصة بمتطلبات الوظيفة ذاتها .

بينما إتفقت الآراء نحو الإتجاه السلبى لفاعلية النمط الإدارى الذى يلائم الموقف ويضع فى إعتباره والإعتبارات الموقفية الخاصة بمتطلبات الرؤساء مثل فلسفة المؤسسة ، النمط القيادى الذى يطبقه الرؤساء وتوقعات المرؤسين ، والنمط

الذى يتبعه المرؤوسون ويرجع هذا إلى أن عدم إلمام عينة الدراسة ومايوجد من أنماط إدارية سائدة فى الأندية أدى إلى الإعتقاد الخاطئ إلى سلبية فاعلية النمط الإدارى الذى يلائم الموقف والإعتبارات الموقفية ومتطلبات الرؤساء وفلسفة المؤسسة والنمط القيادى الذى يطبق وتوقعات المرؤوسين والنمط الذى يتبعه المرؤوسون ، بينما تؤيد ذلك النظريات العملية فى توضيح فاعلية النمط الادارى السائد .

واتفقت آراء العينة على أن الإطار العامل للسلوك القيادى السائد ـ يتلخص فى :

ـ أن يسمح المدير لمرؤسيه بالعمل فى إطار المحددات التى تضعها الرئاسات .

ـ يقدم المدير المشاكل ويقوم المرؤوسين بتقديم إقتراحاتهم ثم يتخذ القرار .

ـ يقدم المدير القرارات فى صورتها المبدئية وقابلة للتعديل .

ـ يقدم المدير الأفكار ويدعى المرؤوسين إلى التفكير بشأنها حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه .

ـ يتخذ المدير القرارات ويحاول الحصول على تأييد المرؤوسين .

ـ إشتراك المدير مع مرؤوسيه بعد تفويضه إياهم بالسلطة .

ـ الحكم على مدى ديمقراطية الرئيس بمقدار القرارات التى يتخذها مرؤوسيه.

وإتفقت الأراء أيضا على أن السلوك القيادى الآتى لايتوافر وقل وجوده فى الأندية .

ـ أن المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة إتخاذ القرارات.

ـ أن المدير يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنها .

ـ أن المدير لايتنازل عن مسئوليته لشخص آخر .

ـ عدم تعريف الجماعة بنوعية النمط القيادى الذى يستخدمة الرئيس .

.وإتفقت الآراء على أن هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها المدير فى إعتباره عند إختياره للنمط القيادى الملائم .

ـ عوامل خاصة بالمدير ذاته .

ـ عوامل خاصة بالمرؤسين .

ـ عوامل خاصة بالموقف أو البيئة .

بالنسبة للعوامل الخاصة بالمدير ذاته كانت آراء العينة إيجابية نحو كل من :

ـ نظام القيم الذى يؤمن به .

ـ مدى ثقته بمرؤوسيه .

ـ ميوله القيادية الشخصية .

ـ ومدى شعوره بالأمان فى المواقف الغامضة فى هذا جاءت الآراء متأرجحة نظرا لأن هذا العامل نفسى لاتستطيع العينة تحديده إلا بمقاييس نفسية لم تتناولها هذه الدراسة .

بالنسبة للعوامل الخاصة بالمرؤوسين كانت آراء العينة إيجابية نحو الآتى :

ـ توفر الإستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسئولية إتخاذ القرارات .

ـ توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة .

ـ توفر إهتمام المرؤوسين بالمشكلة التى يواجهونها وشعورهم بأهميتها .

ـ توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل .

ـ توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المؤسسة .

ـ توقع العاملين مشاركتهم فى عملية إتخاذ القرار .

وكانت الآراء سلبية نحو حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الإستقلال والإعتماد على النفس ، بالنسبة للعوامل الخاصة بالموقف أو البيئة كانت آراء العينة إيجابية فى النواحى الآتية :

ـ نوعية القيم والتقاليد السائدة فى المؤسسة والمجتمع .

ـ كفاءة الجماعة العاملة فى المؤسسة .

وكانت الآراء سلبية نحو :

ـ طبيعة المشكلة ذاتها .

ـ الضغوط الزمنية (أو عامل الزمن) اللازمة لاتخاذ القرارات .

وهذا يتعارض مع الجانب العلمى لأن المشكلة ذاتها تحدد إلى أى درجة تكون المشاركة الواجبة من جانب العاملين ، وكلما كانت المشكلة خارجة عن نطاق إمكانية وقدرات المرؤوسين كلما كان ذلك سببا يؤدى إلى إصابتهم بالإحباط وقد يؤدى ذلك إلى نتائج عكسية لعملية المشاركة.

وأن عامل الزمن يعتبر من أكثر الضغوط تأثير على المدير فكلما شعر المدير بأنه الحاجة مباشرة وسريعة لإتخاذ القرار ، كما قل إعتماده على الآخرين فى إتخاذ القرار .

وكانت آراء العينة أيضا إيجابية نحو إعتماد نجاح المدير بصفة أساسية على مدى مساهمته فى تحقيق الأهداف الآتية :

ـ رفع المستوى التحفيزى للعاملين .

ـ زيادة قابلية العاملين لتقبل عملية التغير .

ـ تحسين مستوى كفاءة القرارات الادارية .

ـ تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين .

ـ المساهمة فى تحقيق التنمية الذاتية للعاملين .

وإتفقت الآراء أيضا على أن صفات المدير الفعال تتلخص فى الاتى :

ـ الصفات والقدرات الشخصية .

ـ الجانب السلوكى من وظيفته كقائد من خلال :

ـ إتجاهاته إزاء المرؤوسين .

ـ بالنسبة لموضوع المشاركة فى آراء العمل .

ـ بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا والتخطيط .

ـ بالنسبة لمعايير الآراء وتقييمه .

ـ بالنسبة لكونه حلقة إتصال بين المستويات التنظيمة المتعددة .

ـ بالنسبة لأساليب المكافأة والعقاب .

فيما يختص بالمناخ التنظيمى جاءت الآراء متناقضة عكسية مع أن المفروض هو ضرورة العمل تحت رئاسات تلتزم بالصفات والسلوك ـ الذى يتضمن إهتمام من بعدى الأفراد والإنتاج .

ضرورة أن يعمل المدير فى مؤسسة تسودها مجموعة من سياسات الأفراد الفعالة التى ترتبط بالاختبار والتعيين والمكافأة والإتصال والتدريب والتنمية والإهتمام بالصحة الجسمية والنفسية .

من نتائج الدراسة تم إستخلاص الآتى :

ـ أن الأنماط الإدارية الأقل فاعلية السائدة فى النادى هى النمط المجامل والاوتوقراطى والموفق بينما إستبعد النمط الإنسحابى أو الهروبى ، والأنماط الإدارية الأكثر فاعلية السائدة فى النادى هى النمط الإدارى المنمى والنمط الإدارى وإنعدم النمط الروتين البيروقراطى والأوتوقراطى العادل .

ـ تتأثر الإنماط القيادية الأكثر فاعلية والأقل فاعلية بالصفات والقدرات التى يتمتع بها المدير أو القائد الإدارى والإعتبارات الموقفية الخاصة بمتطلبات

الوظيفة ذاتها .

ـ الاعتقاد الخاطئ الى سلبية فاعلية النمط الإدارى الذى يلائم الموقف والإعتبارات الموقفة ومتطلبات الرؤوساء وفلسفة المؤسسة والنمط القيادى الذى يطبق وتوقعات المرؤوسين والنمط الذى يتبعه المرؤوسون ، بالرغم من أهمية ذلك علميا .

ـ أن الإطار العام للسلوك القيادى يعمل فى إطار المحددات التى تضعها الرئاسات وأحيانا يتم فى الصور التالية :

ـ يقدم المدير المشاكل ويقوم المرؤوسون بتقديم إقتراحاتهم ثم يتخذ القرار.

ـ يقدم المدير القرارات فى صورتها المبدئية وقابلة للتعديل .

ـ يقدم المدير الافكار ويدعو المرؤوسين الى التفكير بشأنها حق يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه .

ـ يتخذ المدير القرارات ويحاول الحصول على تأييد المرؤوسين .

ـ إشتراك المدير مع مرؤوسيه بعد تفويضه اياهم السلطة .

ـ الحكم على مدى ديمقراطية الرئيس بمقدار القرارات التى يتخذها مرؤوسوه.

ـ السلوك القيادى الغير سائد فى الأندية يتضح فى الآتى :

ـ أن المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة إتخاذ القرارات.

ـ أن المدير يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنها .

ـ أن المدير لايتنازل عن مسئوليته لشخص آخر .

ـ عدم تعريف الجماعة بنوعية النمط القيادى الذى يستخدمه الرئيس .

ولأساليب إختيار النمط القيادى الملائم ضرورة الأخذ فى الإعتبار بالعوامل الآتية :

ـ عوامل خاصة بالمرؤوسين (تحمل المسئولية ـ فهم المواقف الغامضة ـ الإهتمام والمعرفة بالمشكلة وأهداف المؤسسة).

ـ عوامل خاصة بالموقف أو البيئة :(القيم السائدة فى المجتمع ـ كفاءة الجماعة وطبيعة المشكلة وعامل الزمن).

ـ يتوقف نجاح المدير بصفة أساسية على مدى مساهمته فى تحقيق أهداف المؤسسة أو النادى .

تتلخص صفات المدير الفعال فى :

ـ الصفات والقدرات الشخصية .

ـ الجانب السلوكى من وظيفته كقائد .

ـ المناخ التنظيمى الذى يعمل فيه المدير من (سياسات الأفراد الفعالة من إختيار وتعيين ومكافآت وإتصال وتدريب وتنمية والإهتمام بالصحة الجسمية والنفسية).

وأوصت الدراسة بالآتى :

ـ ضرورة التركيز على الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية السائدة والغير سائدة فى الأندية مثل النمط الإدارى المنمى والروتينى البيروقراطى والأوتوقراطى العادل بما لها أهمية بالغة فى تحقيق الأهداف .

ـ ضرورة الإهتمام بالصفات والقدرات التى يتمتع بها المدير أو القائد الإدارى والإعتبارات الموقفية الخاصة بمتطلبات الوظيفة ذاتها لما لها تأثير مباشر

لأنماط القيادية الأكثر فاعلية والأقل فاعلية .

ـ ضرورة الإرتكاز على الإطار العام للسلوك القيادى فى إطار المحددات التى تضعها الرئاسات .

ـ ضرورة الأخذ فى الإعتبار بالعوامل الآتية عند إختيار النمط القيادى الملائم .

ـ عوامل خاصة بالمدير ذاته .

ـ عوامل خاصة بالمرؤوسين .

ـ عامل خاصة بالموقف أو البيئة .

ـ ضرورة إعتماد المدير الناجح على درجة مساهمته فى تحقيق أهداف المؤسسة أو النادى ، وصفاته وقدراته الشخصية ،سلوكه الوظيفى ، ومدى إقتناعه بالمناخ التنظيمى الذى يعمل فيه .

النموذج الثانى : القيادة الإدارية فى عملية التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية

ـ تعريف القيادة .

ـ نظريات القيادة :

ـ الوراثة ـ الصفات الجسمية ـ التدريب ـ الصفات القيادية ـ الظروف ـ الطوارئ ـ التحكمية ـ الديمقراطية ـ الحرية .

ـ الديمقراطية .

ـ نموذج تاننبوم وشميدت فى القيادة .

ـ نموذج ليكرت فى القيادة .

ـ نموذج بليك وموتون فى القيادة .

ـ القيادة الإدارية فى عمليات التدريب الرياضى لفرق المنافسات الجماعية .

ـ مصادر القوة التى يستند عليها فى القيادة الإدارية للتدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية .

ـ نظريات القيادة التى يمكن الاستفادة منها فى التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية .

ـ عناصر فعالية القيادة ونماذج القيادة المناسبة لعملية التدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية .

ـ نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة .

النموذج الثانى

القيادة الإدارية فى عملية التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية *

تعد قيادة المؤسسات عنصرا حيويا فى حياة وإستمرار وإزدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة ، وعندئذ نرى أن الإدارة العليا فى المؤسسات تنفق أموالا باهظة بحثا عن المواهب القيادية ، ومن ثم تدريبها وتطويرها ، وأن تعقد العمليات الإدارية والإتجاه إلى كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات يحتم عليها مواصلة البحث والإستمرار فى التجديد والإبتكار والتطوير وهى أمور لاتتحقق إلا فى ظل قيادة إدارية واعية متفهمة .

والقيادة الفعالة هى تلك القيادة التى تحقق الأهداف والنتائج المنشودة ، إلا أنه من الصعب إجماع القول وإجماله على تعريف ماهية القيادة الفعالة أو تفسير طبيعة القيادة وماهيتها ومايكتنفها من الغموض ، فهل القيادة شئ فطرى أم مكتسب ؟ وهلى هى ميزة شخصية يكتسبها الشخص من خلال المركز الوظيفى أم من خلال مركزه الإجتماعى فى المجتع ؟ أن الشئ الذى يمكن تأكيده هو أن المركز الوظيفى والنفوذ الإجتماعى هما من العناصر البارزة فى تكوين القيادة وأن شخصية الفرد ومايملكه من خصائص مطلوبة فى القيادة .

وتعرف القيادة بأنها " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة " ويعرف مكريجر McGreger القيادة بأنها " تأثير شخصى متبادل يظهر بوضوح فى حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الإتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

ويعرف وايت Whyte القيادة بأنها " تعنى التأثير على الآخرين فى تنفيذ

---

* د . حسن أحمد الشافعي ، بحث قدم إلي مجلة التربية الرياضية ـ الزقازيق ـ المجلد العاشر ، ١٩٩٢م .

قرارات أشخاص آخرين " ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما : القيادة ال
تعتمد على الإقناع وهى تستمد قوتها من شخصية القائد ، وكذلك القائمة ع
التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس .

ويعرف جليك Glueck القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتصرفات
طرف الرئيس أو المدير يقصد بها " التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم
تحقيق الأهداف المطلوبة " .

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا أن الصفة الأساسية ال
تجمع عليها هذه التعريفات هى ممارسة القائد "التأثير" على مرؤوسيه من أ
دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة .

وإن القيادة الإدارية هى إحدى الوظائف الإدارية البارزة للمديرين وال
يمارسونها كأعضاء فى جماعة ،كرؤساء عليها غير أن مانحب أن نلفت النظر إ
هو أنه ليس كل مدير بحكم عمله قد يصبح قائدا ، فالمدير يحكم بالسلطة والق
يحكم بالسلطة وبالمميزات الشخصية الفطرية والمكتسبة التى يتصف بها .

والقيادة الإدارية تتخذ مصادر قوتها من السلطة النظامية وهى السل
الممنوحة للمدير بحكم العمل الإدارى الذى يحتله فى الهيكل التنظيمى وهى سل
رسمية شرعية يستطيع المدير من خلالها توجيه الأوامر وإتخاذ القرارات ال
تحدث التأثير وتحقيق الإنجاز المطلوب ومصدر منح التقدير المالى أو حجب
يستطيع المدير من خلال هذا الأسلوب ممارسة التأثير على مرؤوسيه فى تحق
الأهداف المطلوبة كما ونوعا ، مصدر الخبرة والمهارة وهنا يفترض فى المدير
الرئيس أن يكون على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة لكى يكس
إحترامهم ويصبح له قوة التأثير عليهم .

ومصدر التأثير الشخصى ـ يتمثل فى إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له و

ثم فإن تأثير المدير مشفوعا بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدرا للتأثير
على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف ـ ومصدر التأثير النابع من الإحترام ،
وهنا قد يكون التفاف المرؤوسين حول رئيسهم نابعا من تقديرهم وإحترامهم له
بغض النظر على حبهم أو قبولهم به ، ومصدر التأثير النابع من إستخدام أساليب
الضغط أو الإكراه إذا وجد الرئيس كل مصادر التأثير الأخرى لم تؤد إلى تحقيق
الأهداف المطلوبة من مرؤوسيه .

وتناولت القيادة نظريات مختلفة منها القديم والحديث ونحاول سردها بإيجاز
في الآتى :

ـ نظرية الوراثة :

وينطلق مفهوم هذه النظرية فى القول بأن القيادة هى شئ فطرى وأن
القادة يولدون ولايصنعون .

ـ نظرية الصفات الجسمية :

وهى نظرية عرفها شيلدون Sheldon ويقوم محتواها على ضرورة توافر
مواصفات جسمية معينة لكى يستطيع الفرد أن يحتل المركز القيادى .

ـ نظرية التدريب :

وتقوم على أن أى شخص يمكن أن يصبح قائدا إذا تلقى نوعا من التدريب
المدروس على أساس مزاياه الشخصية .

ـ نظرية الصفات القيادية :

موضوع القيادة هنا يرجع إلى المقدرة من خلال تصنيفها إلى أجزاء
توضح لنا المميزات والصفات التى يمكن أن يتميز بها القائد .

ـ نظرية الظروف :

وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن الظروف هى التى تبرز القادة وأن
نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف .

ـ نظرية الطوارئ :

وهى نظرية ترتكز على الجمع بين نظريتى الظروف والصفات فى القيادة ،
وفى رأى فيدلر Fiedler فإن قدرة القائد فى ممارسة التأثير تتوقف على ظروف
الجماعة وعلى نموذجه القيادى مثل شخصيته وأسلوبه فى العمل ، وبمعنى آخر
فإن الفرد يصبح قائدا ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وإنما أيضا من
الظروف المحيطة ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف .

وبعد تناول نظريات القيادة ـ نذهب إلى إستعراض النماذج القيادية
لإيضاح نماذج السلوك المختلفة للقادة وكيفية الربط والتكامل بين مصالح الأفراد
ومصالح المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

ـ القيادة التحكمية : Autocratic Leadership

والقائد هنا هو ذلك النوع من المديرين الذى يتخذ القرارات بمفرده ثم يطلب
من مرؤوسيه تنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة ، ويستمد قوته
من إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحه له بحكم مركزه فى التنظيم
الإداري.

ـ القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership

فى هذا النموذج القيادى ، أن المدير يعطى أهمية كبيرة لمرؤوسيه ويعتمد
فى قيادته على الإقناع والتأثير الشخصى لا على أسس الترهيب والتهديد
باستخدام السلطة الإدارية .

- القيادة القائمة علي أساس الحرية : Laissez Faire Leadership

هذا النوع القيادى هو نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية فالقائد أو المدير هنا يحيل أية مشكلة أو موضوع أومشروع إلى مرؤوسيه لدراسته وإتخاذ الحلول اللازمة ، وذلك فى إطار من جمع المعلومات وتحديد الأهداف ثم يتخذ هؤلاء المرؤوسين القرارات اللازمة المناسبة للموقف .

وفى هذا النموذج من القيادة يفقد المدير كل المقومات القيادية الفعالة نظرا لتخليه عن المسئولية فى إتخاذ القرارات .

- نموذج (تاننبوم وشميدت) في القيادة : محيط القيادة :

Leadership Contioum

ويقوم مفهوم هذا النموذج على أساس أن إختيار المدير للأسلوب القيادية إنما يعتمد على ثلاث متغيرات هى :

١ ـ القيم والإعتقادات والصفات الشخصية للمدير .

٢ ـ نوع المرؤوسين .

٣ ـ الظروف المحيطة مثل فلسفة المؤسسة وتقاليدها ، فعالية وإنتاجية الأفراد كمجموعات عمل ، نوع المشاكل ـ إمكانية تفويض السلطة وضعط الوقت .

وقد طور (تاننبوم وشميدت) نموذجهم فى القيادة الإدارية ليشمل سبعة نماذج قيادية تبدأ من نموذج القيادة التحكمية ثم تتسلسل لتصل إلى نموذج القيادة بالاشتراك فيما أسموه " بسلوك المدير والمرؤوسين " وقد أدخلا تعديلا على هذه النماذج سنة ١٩٧٣ ، فى صورة دائرتين محيطتين بالنموذج تمثلان تأثير المناخ التنظيمى الداخلى للمؤسسة والمحيط الخارجى على النماذج القيادية التى يمكن أن يختارها المدير ، ووجه الباحثان النصح إلى المديرين حول الكيفية التى

يمكن أن يختاروا بها الأسلوب القيادى من خلال تحليلهم للجوانب التالية :

ـ المدير نفسه ـ المرؤوسون ـ الظروف المحيطة .

- نموذج ليكرت في القيادة : Likert's Continum

قد إستحدث ليكرت Likert ومعه شركاء آخرون من جامعة ميتشجان الأمريكية نظرية أخرى فى القيادة الإدارية كانت نتيجة بحوث ودراسات إستمرت لمدة ثلاثين سنة ".

وتقوم نظريته فى القيادة على أساس الأسلوب الديمقراطى فى الإدارة ، ومن هذا المنطلق ، فإن المدير الفعال فى رأيه هو الذى يغلب جانب المرؤوسين لا جانب السلطة الإدارية ، وهو معه مرؤوسوه يعملون فى إطار مشترك من القيم والطموحات ، والتوقعات ، والأهداف المشتركة ، ووضح نظريته وأفكاره فى هذا المجال بأربعة نماذج للقيادة الإدارية :

- النموذج الأول :

وفى هذا فإن المدير يدير بالسلطة الرسمية ولايثق فى مرؤوسيه إلا بنسبة ضئيلة .

- النموذج الثانى :

هنا تتصاعد ثقة المدير فى المرؤوسين نسبيا ، يعتمد على دفع مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير وقليل من التهديد والعقاب .

- النموذج الثالث :

تتصاعد ثقة الرئيس فى كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم ، ولكن إلى حدود معينة ، أى أن هذه الثقة ليست مطلقة تماما .

ـ النموذج الرابع :

وهو مايسميه ليكرت بالادارة بالاشتراك ، وهنا نجد أن المدير يملك الثقة والتقدير لمرؤوسيه عند الإشتراك والمشاركة فى تحديد الأهداف .

ـ نموذج بليك وموتون في القيادة : The Managerial Grid

وهذا النموذج يعرف فى الأنماط القيادية بالشبكة الادراية . ولقد وضح الباحثان فى تلك القيادة التركيز على الإهتمام بالموظف والإنتاج ، آخذين فى الإعتبار نوعين من السلوك القيادى :

ـ إهتمام القائد بالإنتاج ـ بغض النظر عن الأفراد .

ـ إهتمام القائد بالأفراد ـ بغض النظر عن الإنتاج ومن خلال إستخدام الشبكة الإدارية .

وأن هذه الدراسة لها بعدان : **أفقي** : ويتمثل فى إهتمام الإدارة بالانتاج ، **والرأسي** : يتمثل فى إهتمام الإدارة بالافراد ويشمل الإهتمام بالانتاج عددا من العناصر مثل نوعية القرارات والسياسات الانتاجية ، الإجراءات والعمليات ، والإبتكار والتجديد فى بحوث الإنتاج ، الكفاءة فى العمل ، وحجم الإنتاج .

ومن نتائج بحث* " العنصر البشرى ودوره فى تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية " (١٩٨٦) أوصت الدراسة بأن أهمية العنصر البشرى فى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية وتتطلب ضرورة إختيار الهيكل الإدارى على أساس معرفة السلوك الإنسانى وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه حتى يمكن للإدارة فى تحقيق أهداف النادى أو المؤسسة الرياضية .

ومن نتائج بحث " تعديل مقترح لبعض مواد القانون المنظم لتشكيل مجالس إدارات الأندية " (١٩٨٧) وجد أن ضرورة تحقيق مبدأ الإنتخاب لجميع أعضاء مجلس الادارة دون تعيين وبالتالى يتحقق مبدأ تكافؤ الفرصة لكل المرشحين

* حسن أحمد الشافعي ، أبحاث مشتركة .

وبالتالى يتم تأكيد أسس الديمقراطية ، ووجود المؤهل العالى وخبرات الإدارة والأنشطة المختلفة والشخصية العامة ومتطلباتها تعتبر شروط أساسية للترشيح لكل من الرئيس والأعضاء .

ومن نتائج بحث * " أهمية العوامل المؤثرة فى إتخاذ القرار لدى مدربى ألعاب القوى " (١٩٨٩) وجد أن هناك عوامل تؤثر فى عملية إتخاذ القرار لمدربى العاب القوى تتلخص فى الصفات الشخصية ، عوامل تنظيمية مرتبطة بالادارة ، عوامل بيئية (الإجتماعية ، الإقتصادية) عوامل خارجية خاصة بالضغوط الرسمية وضغوط الرأى العام والأجهزة الرقابية .

ومن نتائج بحث * " الإعداد الإدارى لمديرى المؤسسات الرياضية المختلفة " (١٩٨٦) وجد ضرورة وضع ضوابط وأسس تحدد صفات ومؤهلات الذين يريدون العمل كإداريين أو مديريين لأحد القطاعات على ألا يقل المؤهل العلمى عن الشهادة الجامعية .

ومن الدراسات ونتائج الأبحاث السابقة دفعت الباحثة لتناول هذه الدراسة " القيادة الإدارية فى علمية التدريب الرياضى لمنافسات الفروق الجماعية ".

وإستهدفت الدراسة إلى :

ـ التعرف على القيادة الإدارية فى علميات التدريب الرياضى لفرق المنافسات الجماعية .

ـ التعرف على مصادر القوة التى يستند عليها فى القيادة الإدارية للتدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية .

ـ تبيان نظريات القيادة التى يمكن الإستفادة منها فى التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية .

ـ التعرف على كل من عناصر فعالية القيادة ونماذج القيادة المناسبة لعملية

* حسن أحمد الشافعي ، بحث مشترك .

التدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية .

وأجابت الدراسة على التساؤلات الآتية :

ـ ماهى القيادة الإدارية فى عمليات التدريب الرياضى لفرق المنافسات الجماعية ؟

ـ ماهى مصادر القوة التى يستند عليها ف يالقيادة الإدارية للتدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية ؟

ـ ماهى نظريات القيادة وعناصر فعالية القيادة ونماذج القيادة المناسبة لعملية التدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية ؟

وإستخدم المنهج الوصفى المسحى .

وتم إختيار عينة الدراسة من المدربين المتخصصين فى تدريب الألعاب الجماعية (كرة القدم ـ السلة ـ الطائرة ـ اليد ـ الهوكى) وقدرها ثلاثون مدربا بواقع ستة مدربين لكل لعبة مختارة من أندية محافظة الاسكندرية (الإتحاد ـ الأولمبى ـ إسبورتنج ـ الكروم ـ الترام) .

وتم إستخدام إستمارة إستبيان من تصميم الباحث والمقابلة الشخصية كأدوات جمع البيانات والمعلومات .

ـ قام الباحث بتحديد المحاور اللازمة للاستمارة وذلك فى ضوء الدراسات النظرية والمصادر والمراجع المتصلة بالبحث مع الإستعانة بالمتخصصين فى مجال التربية الرياضية والادارة وقد إشتمل الاستبيان على المحاور التالية :

١ ـ طبيعة القيادة وأهميتها .

٢ ـ مصادر القوة فى القيادة الإدارية .

٣ ـ نظريات القيادة .

٤ ـ نماذج القيادة الإدارية .

إتفقت آراء عينة الدراسة على أن القيادة شئ فطرى ومكتسب وتعتبر تأ
شخصى متبادل يظهر بوضوح فى حالات ومواقف معينة ، تعنى التأثير ع
الآخرين فى تنفيذ قرارات أشخاص ، وأنها لاتعتمد على التخويف والتهد
وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس وهى مجموعة من السلوك والتصرفا
من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم ف
تحقيق الأهداف المطلوبة .

وأن القيادة الإدارية هى إحدى الوظائف الإدارية البارزة للمديرين والت
يمارسونها كأعضاء فى جماعة وكرؤساء عليها .

وأن الإدارة العليا للمؤسسات الرياضية لاتنفق أموالا باهظة بحثا ع
المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها ، وتعقد العمليات الإدارية المرتبط
بالفريق وحجم المباريات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف
السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية ، يحتم على القيادة الإدار
مواصلة البحث والإستمرار فى التجديد .

والقيادة هى قمة التنظيم الإدارى المسئولة عن التوجيه والتنسيق بين كاف
العناصر التى تؤثر على منافسة الفريق .

وأهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط الآتية :

ـ بدون القيادة الإدارية لايستطيع المدرب تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى
نتائج .

ـ بدون القيادة الإدارية تصبح كل نتائج الفريق عديمة الفعالية والتأثير .

ـ بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره فى تحقيق
الأهداف .

ـ بدون القيادة الإدارية لاتستطيع إدارة النادى أو المؤسسة الرياضية

تصور المستقبل ، ومن ثم التخطيط لتقدمها فى تحقيق إنجازات رياضية مختلفة للفرق الجماعية وبدون القيادة الإدارية يصعب على المدرب أو المؤسسة الرياضية التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتى تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر فى تحقيق الفريق لأهدافه المرسومة .

ـ وأن تصرفات القائد الإدارى وسلوكه هى التى تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف الفريق وأهداف المؤسسة الرياضية .

وإتفقت آراء عينة الدراسة على أن مصادر القوة فى القيادة الإدارية تأخذ المظاهر التالية : تعتمد على السلطة الممنوحة من المؤسسة الرياضية وفى رأيي أنه كلما تقبل المرؤوسون هذه السلطة كلما كان تأثير المدير قويا على مرؤوسيه وإستطاع تحقيق الأهداف المطلوبة منه ـ غير أن السلطة الرسمية قد تكون غير كافية لتحقيق الأهداف وإحداث التأثير ـ إذا لم تدعم بمصادر أخرى أى أن السلطة الرسمية وحدها قد لاتؤدى إلى تحقيق النتائج المطلوبة .

ـ منح التقدير المالى أو حجبه يتخذ كأسلوب ممارسة للتأثير على أعضاء الفريق الإعتماد على إحترام وتقدير أعضاء الفريق للتأثير عليهم .

ـ إستخدام أساليب الضغط والإكراه إذا وجد الرئيس أن كل مصادر التأثير الأخرى لم تؤد إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من مرؤوسيه ـ غير أن المبالغة فى إستخدام هذا النوع من القوة قد يؤدى إلى نتائج إذا ما أحسست المجموعة بالخطر وتضامنت فى الوقوف بحزم وإصرار على مواجهته .

وإتفقت آراء عينة الدراسة على أن نظريات القيادة الإدارية تتلخص فى :

ـ أن القيادة لاتعتمد على الوراثة ، وتعتمد على مواصفات جسمية معينة لكى يستطيع الفرد تأدية عمله المطلوب منه .

ـ وأن القيادة تعتمد على نوعا من التدريب المدروس على أساس مزايا

الشخصية .

ـ وأن الصفات المميزة للقائد والغالبة على جميع القادة تسهل عملية إختيار القادة ممن تجتمع فيهم تلك الصفات .

ـ وأن الظروف هى التى تبرز القادة وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف .

ـ أن الفرد يصبح قائدا ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وإنما أيضا من الظروف المحيطة ، ودرجة التفاعلبين الفرد والظروف (نظرية الطوارئ) .

ـ وأن العوامل التى تؤثر فى فعالية القيادة هى :

ـ قوة المنصب أو المركز الإجتماعى .

ـ وضوح الأهداف المراد تحقيقها .

ـ العلاقة المتبادلة بين القائد والأعضاء .

ـ وفى رأيى أن القيادة ذات جانبين ـ الجانب الأول يتعلق بالفنون القيادية ويستلزم تمتع الشخص بالقدرة الجسمية ، والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر ، أما الجانب الثانى يتعلق بتوفير خصائص العزيمة ، والتصميم والشجاعة ، وأن نظرية الصفات تكتسب قوتها من بعض الدراسات الميدانية لصفات بعض القادة فى جميع المجالات ، فقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية .

ـ وأن هناك إرتباطا مباشرا بين بعض الصفات والقيادة الفعالة فى دراسة أجراها على مجموعة من القياديين وغير القياديين .

ـ وقد تعرضت نظرية الصفات للنقد من زاويتين هما :

ـ إعتمدت على صفات معينة يجب توافرها فى القائد وتجاهلت الظروف

التى تفرض نفسها أحيانا فى إختيار القائد .

ـ إن إختلاف الصفات وتعددها أعجز علماء الإجتماع فى إيجاد نموذج معين لصفات القيادة يهتدى به فى ترشيح الفرد للمراكز .

ـ على نفس نمط نظرية الصفات التى أهملت دور الظروف فى إختيار وبروز القادة فقد إنتقدت نظرية الظروف على أساس أنها تجاهلت الصفات المطلوبة للقيادة .

ـ وفى رأيى أيضا أن الفرد يصبح قائدا ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وإنما أيضا من الظروف المحيطة ، ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف أى الجمعبين نظريتى الظروف والصفات فى القيادة (نظرية الطوارئ فى القيادة) ، وأن العناصر التى تؤثر فى فعاليته كقائد هى : قوة المنصب أو المركز ـ وضوح الأهداف ـ العلاقة المتبادلة بين القائد والأعضاء .

وإتفقت آراء عينة الدراسة على أن النماذج القيادية تتضح فى :

ـ أن القرارات لاتتخذ بصورة إنفرادية ويطلب من أعضاء الفريق تنفيذها دون مناقشة .

ـ وتستمد قوة إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة للمدرب أو القائد .

ـ وهناك بعض ردود الأفعال السيئة التى تسبب الحزازات والعدوات والإنقسام داخل الفريق أثناء إدارة المنافسات الرياضية .

ـ وأن إنجازات الفريق ترجع إلى القدرة فى إدارة الفريق أثناء المنافسات الرياضية المختلفة .

وهذا ينطبق على مايطلق عليه بالقيادة التحكمية Autocratic Leader .

وفى رأيى أن هناك من المرؤوسين من يفضلون هذا النوع من القيادة لعدم قدرتهم الشخصية على تصريف الأمور بأنفسهم وإعتمادهم من ثم على تلقى الأوامر من الآخرين .

وتعتمد القيادة على الإقناع والتأثير الشخصى لا على أسس الترهيب والتهديد وتحرص عادة على أخذ آراء الفريق وإشعارهم بأهميتهم فى عملية التدريب وتحقيق المستوى المطلوب ويتوقف نجاح إدارة الفريق على العاملين الآتيين :

ـ عندما تكون المشكلة موضع المناقشة غير عادية .

ـ حينما يميل المرؤوسون إلى الإستقلالية والرغبة فى الاشتراك فى القرارات والشعور بالمقدرة فى العمل دون مراقبة وإشراف قريب .

وهذا يطلق عليه بالقيادة الديمقراطية Democratic Leadership .

ـ إن القيادة التى تعتمد على أساس الحرية ـ التى تتوقف على مدى إحالة أية مشكلة تدريبية لأعضاء الفريق لدراستها وإتخاذ الحلول اللازمة ـ غير سائدة فى إدارة الفرق الجماعية . وفى رأيي أن هذا النوع قد يكون مرغوبا فى بعض الحالات وخاصة تلك التى تتميز بوجود طبقة من المرؤوسين على قدر كبير من الثقافة والفهم والمقدرة.

ـ إن القيادة تتبع فى إدارة الفرق على المتغيرات الآتية : ـ القيم والإعتقادات والصفات الشخصية ، ونوع الفريق ومستواه ـ الظروف المحيطة بالفريق عامة ويطلق على هذا القيادة ـ محيط القيادة ـ أو نموذج " تاننبوم وشميدت " Leadership Contioum وقد وجه الباحثان النصح إلى المديرين حول الكيفية التى يمكن أن يختاروا بها الأسلوب القيادى من خلال تحليلهم للجوانب التالية : المدير نفسه ـ المرؤوسون ـ الظروف المحيطة .

ـ إن القيادة التى تعتمد على السلطة الرسمية لاتطبق فى قيادة الفرق وهى الإدارة التحكمية .

ـ وإن القيادة تعتمد على إكتساب ثقة أعضاء الفريق حتى يمكن تحقيق الأهداف التدريبية وأن هذا النوع يطلق عليه القيادة التحكمية المعتدلة .

ـ وتعتمد أيضا القيادة على آراء وأفكار أعضاء الفريق فى عملية تحقيق الأهداف التدريبية ويسمى هذا بالقيادة الإستشارية .

ـ وتركز القيادة أيضا على مبدأ المشاركة لكل أعضاء الفريق فى تحقيق الأهداف التدريبية ويسمى هذا بالقيادة بالاشتراك .

ـ وقد لاحظ ليكرت أن المديرين الذين يستخدمون النموذج الخاص بالادارة بالاشتراك فى عملياتهم ونشاطاتهم يحققون أقصى حالات النجاح كقادة إداريين.

ـ وإن القيادة التى تركز على الإهتمام بنتائج الفريق والإهتمام بالأفراد بغض النظر عن نتائج الفريق ـ تسمى نموذج " بليك وموتون" فى القيادة وهو الشبكة الإدارية The Managerial Grid .

وفى رأيى أن هذا النموذج الإدارى فى القيادة يعد وسيلة تدريبية جيدة فى زيادة الفعالية الادارية ، وفى الكشف عن الأساليب المتعددة للقيادة الإدارية ، وذلك بالاهتمام المتوازن بالانتاج من ناحية والأفراد من ناحية أخرى ، وأن القيادة الادارية بالاشتراك لها فوائد عديدة منها ـ أنها إحدى نماذج القيادة الديمقراطية ـ وأن الاشتراك فى القرارات فيه تنويع وتشكيل لواجبات العضو الذى قد يتعرض للملل أوالسأم من واجباته اليومية الروتينية .

وأن أهم أنواع أساليب الاشتراك فى الادارة هو مايسمى بالادارة الإستشارية Consulatative Management وأقصى درجات الإدارة الديمقراطية هى تلك التى يسمح فيها المدير لمرؤوسيه بتداول المشكلة وتحليلها من

جوانبها المختلفة ثم الوصول إلى قرار جماعى تحت اشراف القائد.

ولتطبيق أسلوب الإدارة بالاشتراك يجب توافر الشروط الآتية :

ـ المستوى العلمى والثقافى للمرؤوسين ـ التكامل النفسى للموظف أى يكون مهيئا نفسيا للاشتراك فى قرارات الادارة ـ توفير المناخ الملائم فى المؤسسة .

ـ شعور الموظفين بالاستقرار وهذا يتضح فى إحساس الموظف بأن عملية الإشتراك فى الادارة لن تعرضه للخطر مثل الفصل ، أو التجميد فى الترقية قد يشجعه على التحمس لهذا الأسلوب والتجاوب معه وبذل الجهد فى العمل .

ـ يرى بعض الباحثين أن لانذهب بعيدا فى إستخدام أسلوب الإدارة بالاشتراك أو الإدارة الإستشارية لأن ذلك قد يؤدى إلى إنتفاء الفائدة من هذا الأسلوب القيادى مثل :

ـ ضرورة الحفاظ على المركز الإجتماعى للمدير فى المؤسسة ـ حتى لاينتفى الدور الرسمى له .

ـ وجود مرؤوسين مفرطين فى الطاعة وآخرين مفرطين فى العداء للمدير قد لايحقق الأهداف المرجوة .

ـ عدم رغبة بعض المرؤوسين فى الاشتراك فى الرأى الجماعى .

ـ قد لايكون من المصلحة تطبيق هذا الأسلوب القيادى إذا كانت القدرات الفنية والادارية للرئيس أو المدير محدودة .

مما جاء من عرض ومناقشة نتائج الدراسة تم إستخلاص الآتى :

ـ إن القيادة شئ فطرى ومكتسب وتأثير شخصى متبادل يظهر بوضوح فى حالات ومواقف معينة وتعنى التأثير على الآخرين فى تنفيذ قرارات أشخاص .

ـ وأنها لاتعتمد على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة

للرئيس .

ـ وأن القيادة الإدارية هى إحدى الوظائف الإدارية البارزة للمديرين والتى يمارسونها كأعضاء فى جماعة وكرؤساء عليها .

ـ وأن إدارة المؤسسات الرياضية العليا لاتنفق أموالا بحثا عن المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها .

ـ القيادة هى قمة التنظيم الإدارى المسئولة عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر التى تؤثر على المنافسات الرياضية .

ـ وأهمية القيادة تتضح فى النقاط الاتية :

ـ بدونها لايستطيع المدرب تحويل الأهداف إلى نتائج .

ـ بدونها تصبح كل نتائج الفريق عديمة الفعالية والتأثير .

ـ بدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره فى تحقيق الأهداف .

ـ بدونها لاتستطيع إدارة النادى أو المؤسسة الرياضية تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها فى تحقيق إنجازات رياضية مختلفة للفرق الجماعية .

ـ بدونها يصعب على المدرب أو المؤسسة الرياضية التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتى تؤثر بطريقة مباشر أو غير مباشرة فى تحقيق الفريق لأهدافه .

ـ إن تصرفات القائد الإدارى وسلوكه هى التى تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف الفريق وأهداف المؤسسة الرياضية .

ـ إن مصادر القوة فى القيادة الادارية تأخذ المظاهر التالية :

ـ السلطة الممنوحة من المؤسسة الرياضية وهى غير كافية لتحقيق الأهداف إذا لم تدعم بمصادر أخرى .

ـ منح التقدير المالى أو حجبه ، الإعتماد على الخبرة والمهارة التدريبية ، الإعتماد على إحترام وتقدير أعضاء الفريق للتأثير عليهم .

ـ إستخدام أساليب الضغط والأكراه ـ إذا لم تؤدى المصادر الأخرى إلى تحقيق الأهداف إلا أن إستخدام هذا النوع قد يؤدى إلى نتائج عكسية .

ـ إن القيادة لاتعتمد على الوراثة وتعتمد على مواصفات جسمية معينة لكى يستطيع الفرد تأدية عمله المطلوب منه .

ـ وهناك نظرية القيادة التى تعتمد على نوعا من التدريب المدروس على أساس مزايا الشخصية والصفات المميزة للقائد والغالبة على جميع القادة ، والظروف هى التى تبرز القادة وأن القيادة تختلف وفقا لإختلاف الظروف ، وأن الفرد يصبح قائدا ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط وإنما أيضا من الظروف المحيطة ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف (نظرية الطوارئ) .

ـ إن العوامل تؤثر فى فعالية القيادة هى : قوة المنصب أو المركز الاجتماعى ـ وضوح الأهداف المراد تحقيقها ـ العلاقة المتبادلة بين القائد والأعضاء .

ـ وجود إرتباطا مباشرا بين بعض الصفات والقيادة الفعالة .

ـ الفرد يصبح قائدا ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وإنما أيضا من الظروف المحيطة ، ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف أى الجمع بين نظريتى الظروف والصفات فى القيادة (نظرية الطوارئ فى القيادة) .

ـ إن منجزات الفريق ترجع إلى القدرة فى إدارة الفريق أثناء المنافسات الرياضية المختلفة .

ـ إن القيادة التحكمية غير سائدة فى إدارة الفرق الرياضية ـ ويلجأ إلى هذا النوع من القيادة لعدم قدرة المدير الشخصية على تصريف الأمور بأنفسهم

وإعتمادهم من ثم على تلقى الأوامر من الآخرين .

ـ إن القيادة الديمقراطية السائدة فى إدارة الفرق تعتمد على الإقناع والتأثير الشخصى لاعلى أسس الترهيب والتهديد وتحرص على أخذ آراء الفريق وإشعارهم بأهميتهم فى عملية التدريب وتحقيق المستوى المطلوب .

ـ إن القيادة التى تعتمد على أساس الحرية لاتتناسب لإدارة الفرق والمنافسات الرياضية لأنها تتطلب فى المرؤوسين أن يكونوا على قدر كبير من الثقافة والفهم والمقدرة .

ـ إن الأسلوب القيادى المختار لإدارة الفرق والمنافسات الرياضية يستلخص من تحليل الجوانب التالية : المدير نفسه ـ المرؤوسون ـ الظروف المحيطة .

ـ تعتمد أيضا القيادة على أراء وأفكار أعضاء الفريق فى عملية تحقيق الأهداف التدريبية ويسمى هذا بالقيادة الاستشارية .

ـ وتركز القيادة أيضا على مبدأ المشاركة لكل أعضاء الفريق فى تحقيق الأهداف التدريبية ويسمى هذا بالقيادة بالاشتراك .

ـ إن إستخدام نموذج الإدارة بالاشتراك يحقق أقصى حالات النجاح لكفاءة الإداريين وأهم أساليب الاشتراك فى الإدارة هو مايسمى بالادارة الاستشارية وهو أقصى درجات الإدارة الديمقراطية ولهذا يجب توافر المستوى العلمى والثقافى للمرؤوسين التكامل النفسى للموظف أى يكون مهيئا نفسيا للإشتراك فى قرارات الإدارة ثم توفير المناخ الملائم فى المؤسسة وشعور المروؤسين بالاستقرار .

وأوصت الدراسة بالآتى :

ـ ضرورة الإهتمام بالقيادة لأهميتها وباعتبارها قمة التنظيم الإدارى المسئولة عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر التى تؤثر على المنافسات

الرياضية .

ـ الإهتمام بمصادر القوة فى القيادة الإدارية التى تأخذ الصور التالية السلطة الممنوحة من المؤسسة الرياضية ـ منح التقدير المالى أو حجبه ـ الإعتماد على الخبرة والمهارة التدريبية ـ الإعتماد على إحترام وتقدير أعضاء الفريق للتأثير عليهم ـ إستخدام أساليب الضغط والإكراه إذا لم تؤدى المصادر الآخرى الى تحقيق الأهداف .

ـ ضرورة الإهتمام بالصفات الشخصية والظروف المحيطة ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف فى إعداد القائد الإدارى .

ـ ضرورة تطبيق نموذج الإدارة بالاشتراك لأنه يحقق أقصى حالات النجاح لكفاءة الإداريين وخاصة مايسمى بالإدارة الإستشارية وهو يعد أقصى درجات الإدارة الديمقراطية .

إلنموذج الثالث : دور القيادة فى تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضى بجامعة الاسكندرية

ـ استخلاصات الدراسة .

النموذج الرابع : العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق

ـ استخلاصات الدراسة .

النموذج الخامس : تصور القيادة المثالية ـ سلوك المشرفين فى المدارس العامة بفلوريدا

ـ استخلاصات الدراسة .

النموذج السادس : تحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها فى أقسام التربية البدنية فى الكليات والجامعات فى الولايات المتحدة

ـ استخلاصات الدراسة .

من نتائج دراسة دور القيادة في تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضي بجامعة الاسكندرية *

إستهدفت الدراسة إلى الوقوف على دور القيادة فى تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضى بجامعة الاسكندرية من خلال :

١ ـ تحليل إختصاصات رؤساء أقسام رعاية الطلاب بكليات الجامعة .

٢ ـ إستخدام التحليل الوظيفى لهذه القيادات .

٣ ـ إقتراح هيكل تنظيمى جديد .

وأجابت الدراسة على التساؤلات الآتية :

١ ـ هل هناك قصور فى تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضى بجامعة الاسكندرية؟

٢ ـ هل يقوم القادة بتوزيع المسئوليات على مرؤوسيهم وتوجيههم لتنفيذ خطة النشاط الرياضى لكليات جامعة الاسكندرية ؟

٣ ـ هل توجد إختصاصات واضحة ومحددة لقادة النشاط الرياضى بجامعة الاسكندرية (رؤساء الأقسام) ؟

٤ ـ هل توجد أسس واضحة يقوم عليها إختيار قادة النشاط الرياضى بالجامعة (رؤساء الأقسام) ؟

وإستخدم المنهج الوصفى المسحى وذلك لملاءمته للهدف من الدراسة .

وإستخدم إستمارة إستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

---

* فكرية سليمان محمد مسعود ، ماجستير في التربية الرياضية ، ١٩٩٠م ، كلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية .

ـ عدم إرتباط تخطيط النشاط الرياضى للكلية بالتخطيط العام للجامعة مما يؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة .

ـ عدم التخطيط ووضع خطة النشاط الرياضى للكلية على أسس علمية سليمة .

ـ تضارب وعدم وضوح أهداف النشاط الرياضى بأقسام رعاية الطلاب للكليات الجامعية .

ـ عدم وجود أى علاقة فنية أو إدارية بين أقسام رعاية الطلاب بالكليات وبين الإدارة العامة لرعاية الطلاب بالجامعة ـ إدارة النشاط الرياضى .

ـ عدم توفر عدد كاف من الأخصائيين الرياضيين (الذكور) لتنفيذ أنشطة الطلبة بدقة مما يؤدى إلى تكليف بعض الأخصائيات الرياضيات بالقيام بتنفيذ بعض أنشطة الطلبة وهذا يؤدى إلى عدم تنفيذها بدقة .

ـ قصور فى قيام رؤساء الأقسام بعملية المتابعة لتنفيذ برامج خطة النشاط الرياضى بالكلية على أكمل وجه .

ـ على الرغم من وضوح وكفاية إختصاصات رؤساء أقسام رعاية الطلاب بالكليات إلا أن الغالبية العظمى منهم غير ملمين الماما كافيا بها .

ـ عدم تنظيم دورات تدريبية لرؤساء أقسام رعاية الطلاب بكليات الجامعة قبل ترشيحهم لشغل هذه الوظيفة .

ـ قصور فى عدة نواحى بالهيكل التنظيمى لرعاية الطلاب بالجامعة ويحتاج إلى تعديل .

ومن نتائج دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق *

وإستهدفت الدراسة إلى : تحديد العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق .

وشملت عينة الدراسة على ٨٤ من مديرى الفرق الرياضية المختلفة بولاية كاليفورنيا .

وإستخدام المنهج الوصفى المسحى وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

ومن نتائج هذه الدراسة تم إستخلاص الآتى :

١ ـ أن هناك إرتباط بين مديرى الفرق الرياضية نو القدوة الحسنة وبين نجاح الفريق .

٢ ـ مديرى الفرق المؤهلين علميا أكثر فاعلية فى تطبيق الجوانب الإدارية مما يؤثر إيجابيا على نجاح العملية القيادية ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة .

* David Brown . The Relationship Between the Leading Styles and the Jeams Success California, PR.D. Dissertation Abstracts International A. The Humanities Social Science. 1977 Vol. 35 , No. 3 .

ومن نتائج دراسة تصور القيادة المثالية ـ سلوك المشرفين في المدارس العامة بفلوريدا *

وإستهدفت الدراسة إلى : إيجاد تصور للسلوك القيادى المثالى لمشرفين المدارس العامة بفلوريدا .

وشملت عينة الدراسة ٥١٦ من مشرفين المدارس العامة ، وإستخدم المنهج الوصفى المسحى ، وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

ومن نتائج الدراسة تم إستخلاص الآتى :

١ ـ لايوجد إختلافات واضحة فى التصورات للسلوك القيادى المثالى لجميع مشرفين المدارس العامة عدا مشرفين المدارس العليا .

٢ ـ يوجد بعض الإختلافات الهامة بين بعض المناطق داخل الولاية وأحيانا داخل المنطقة ، وترتبط تلك الاختلافات بمدة الخبرة الأكاديمية والدرجات العلمية والسن والمنصب .

* Decker, Kenneth Raymond : Perceived Ideal Leadership Behavior of Public High School Principals in Florida Dissertation Abstracts International June 1985, Vol 45, No. 5

ومن نتائج دراسة موضوعها : تحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها في أقسام التربية البدنية في الكليات والجامعات في الولايات المتحدة *

إستهدفت الدراسة إلى تجميع مفاهيم الإداريين وأعضاء كلياتهم عن سلوك القادة وسلطاتهم وتحليل تلك المفاهيم .

وقد شملت عينة الدراسة ٨٠ إداريا فى أقسام التربية البدنية ، ٢٤٠ عضوا فى كلياتهم ، وعينة عشوائية من جميع معاهد التعليم العالى فى الولايات المتحدة .

وإستخدم الباحث المنهج الوصفى المسحى ، وإستخدم إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات .

ومن نتائج الدراسة تم إستخلاص الآتى :

١ ـ الإداريين يضعون أنفسهم فى منزلة تعلو مكانة أعضاء كلياتهم فيما يختص بأبعاد السلوك القيادى .

٢ ـ أعضاء الكليات يقدرون سلطات قادتهم بأعلى مما كان هؤلاء القادة يقدرونها .

٣ ـ قيادات أقسام التربية البدنية تفضل إستخدام أساليب مختلفة من أساليب القيادة كل وفقا للظروف المختلفة .

٤ ـ إيمان القادة بأنهم يحتاجون إلى مزيد من السلطات فى أقسامهم .

٥ ـ حجم المعاهد له أثر واضح فى مدى الاختلافات بين القادة وأعضاء كلياتهم .

---

* Kamouna Farik, A., Hassan , Analysis of Administrative Leadership Behavior and Authority in the Physical Education Departments in Colleges and Universities in the United States, Okluhoma Universities Dissertation Abstracts International , May 1986, Vol. 46, No. 11 .

النموذج السابع : دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس بق
الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية

ـ تعريف القيادة والتفاعل الاجتماعي .

ـ الصفات المميزة للقيادة الفعالة .

ـ اتجاهات دراسة القيادة :

ـ تحليل سمات الشخصية .

ـ تحليل للمواقف القيادية .

ـ السلوك القيادي .

ـ نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة .

دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية *

تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعى ، ذلك أن القادة يقومون بدور رئيسى فيه ، فهم يؤثرون فى توجيه نشاط الجماعة وفى مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها ، ولقد عرفها تيد Tead " القدرة على التأثير فى جماعة كى تتعاون لتحقيق هدف تشعر بأهميته " ووصفها هالبن Halpin بأنها " ظاهرة إجتماعية معقدة لايمكن مزاولتها بطريقة مقصودة بعيدا عن العوامل التى تلعب فى الموقف " وإستخدم لها مصطلح السلوك القيادى ، كما أشار ستوجدال Stogdill بأنها العملية التى يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها :

وبالرغم من إستخدام لفظ " القيادة" بكثرة الا أنه ينقصها دقة التحديد إذ ترتبط بنوع الوظيفة وخصائصها أو تشير إلى طبيعة خصائص الفردية القيادية أو تشير إلى أنواع السلوك ، ومهما إختلفت مفاهيم ظاهرة القيادة فإنها تتفق جميعا فى توضيح أهمية القيادة وضرورتها فى أى منظمة إجتماعية .

ولقد بدأت دراسة القيادة منذ مطلع هذا القرن حيث بدأت بظهور نظرية السمات ، إلا أنه قد إتضح من الدراسات التى أجريت فى هذا المجال عدم التوصل إلى سمات محددة يمكن الإرتكاز عليها فى تحديد شخصية القيادة الناجحة .

وبالرغم من جود سمات عامة للقيادة فقد أسفرت نتائج كثير من الدراسات عن وجود عدة عوامل فى المجال أو الموقف الذى يعمل فيه القائد مع أفراد جماعة لها أهمية فى تحقيق الأهداف المرغوبة ، ومن هنا ظهرت نظرية المواقف ، ومن هذه

---

* الين وديع فرج ، مجلة دراسات وبحوث جامعة حلوان ـ المجلد الرابع ـ العدد الثاني ـ أغسطس ١٩٨١ م

العوامل مدى تكاتف أفراد الجماعة مع بعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بين القائد والجماعة وتحديد أنماط العمل وتعليماته وسرعة إنجازه .

وتعتبر نظرية جولدنر Gouldner من النظريات الهامة فى مجال القيادة حيث ترى أن القائد بالرغم من أنه يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة فى نمط معين إلا أنه لايمكنه إحداث التكامل فى سلوك الجماعة كلها ، ذلك لأن المثيرات الصادرة عنه تحدث عند بعض أفراد الجماعة شعورا بعدم الرضا أو المبالاة .

ومما لاشك فيه أنه يوجد لكل مؤسسة إجتماعية أهداف رئيسية محددة يمكن فى ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه ، كما تتحدد أيضا الأنشطة المختلفة التى تقوم بها الجماعة العامة فى تلك المنظمة ، ويتطلب العمل مع الجماعة فهم الواجبات التى يتم فيها تنفيذ الأعمال لتحقيق أهداف تلك المنظمة الإجتماعية .

ونظرا لتعقيد المهام بكلية التربية الرياضية باعتبارها مؤسسة إجتماعية تعليمية فإن تخطيط العمل وتنظيمه وتحديد مهام كل فرد يعمل فيها تحديدا واضحا نحو هدف أو مجموعة أهداف أمر هام ، ومن ثم فإنه تنبع الحاجة إلى فرد أو مجموعة أهداف أمر هام ، ومن ثم فإنه تنبع الحاجة إلى فرد أو مجموعة أفراد يقومون بدور القيادة والتوجيه نحو تحقيق هذه الأهداف الموضوعة ، خصوصا وأن دور المعلمة فى مواقف تعليم الطالبات بالملعب يستلزم خصائص قيادية وتربوية إلى حد غير قليل ، فمن الأدوار القيادية التى تقع فيها عضوة هيئة التدريس بقسم الألعاب هى المبادرة فى إيجاد الهدف والحل السليم للموقف المناسب بالملعب مثلا وكذا تخطيط البرنامج وإيجاد منطلقات تفنيذه بحكمة ودراية وثقة بالنفس ، وتفهم لكافة العوامل المرجودة فى الموقف يتطلب الممارسة إتخاذ القرار لتحقيق الهدف والفوز فى المسابقة أو اللعبة .إلا ترتب على ذلك كثير من المخاطر الجسيمة والمخاطر النفسية الناتجة من الشعور بالفشل أو الهزيمة .

وتشير بانى وجونسن Bany and Johnson إلى أن وظيفة القيادة فى التدريس هى التى تجعل من الممكن للفرد أن يبذل قصارى جهده فى إنجاز تحقيق الأهداف التربوية ، وتتضمن القيادة من وجهة نظرهما التيسير لجماعة الفصل من خلال خلق جماعة تقوم بوظيفتها بسهولة وخلق بيئة إيجابية للعمل مع دوام الإبقاء على هذه البيئة ويعنى هذا أن عملية القيادة فى أنشطة الألعاب تتضمن نماذج من النشاط بهدف تنمية التعاون والعلاقات بين الجماعة لمساعدتها فى تحقيق الأهداف وتسهيل الممارسة ، وتستخدم المدرسة مهاراتها أكثر من سلطتها فى التعامل مع المشكلات التى تحدث أثناء التعلم كما تتعامل مع الطالبات بحيث تخلق بينهن علاقات طيبة لمساعدتهن وشعورهن بالرضا ، ويقصد بالإبقاء على هذه البيئة أن المدرسة تحافظ على حالة الطالبات النفسية وتعمل على الإقلال من الخوف والقلق ومعالجة التناقضات التى تنشأ داخل الفصل للأصلح وللمنفعة العامة ، ومساعدة الجماعة فى مواجهة التغيرات البيئية المختلفة .

وحيث أن القيادة الرشيدة الفعالة من أجل تحقيق أغراض مهنة التربية البدنية خاصة تتوافر فى المدرس الكفء ولها أثرها فى إستجابة التلاميذ لشخصيته وتقبلهم لتوجيهاته والوصول بقدرات كل منهم إلى أقصى طاقاته من النواحى الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية كما المح بذلك بيوكر فإنه لابد من أن يتوافر لدى المدرسات القائمات بتدريس أنشطة الألعاب بالكلية ـ بصفتهن قائدات فى هذا المجال ـ قدر من الذكاء وقوة الملاحظة ، حيث يكن قادرات على فهم المشكلات التى تتضمنها تلك الأنشطة ، كما يتميزن بالحيوية والحماس إلى العمل والإخلاص فيه وإحترام كرامة الطالبة ومشاعرها ، وبذل الجهد فى تدريبها وإعدادها بالطريقة المناسبة التى تؤهلها للقيام بدورها الذى يتطلبه منها المجتمع

والقائد الناجح هو القائد الذى يتمكن من التنسيق بين متطلبات الأهداف الخاصة بمهام العمل ، أو بالمؤسسة وبين رغبات الأفراد وحاجاتهم الشخصية

والتى يتحدد مفهومها بالعلاقات الإنسانية الطيبة

وبناء على ذلك فإن عمل المدرسة لأنشطة الألعاب بالكلية لايركز فقط على إلمامها بالمهارات الفنية اللازمة لفهم العمل ودقائقه من حيث القدرة على إستخدام المعلومات والطرق والأساليب والأدوات والأجهزة اللازمة لتوجيه وتنفيذ أنشطتها والواجبات المرتبطة بنوع العمل ذاته ، وإنما عليها أيضا أن تعتبر العمليات الجماعية غير منفصلة عن المشكلات الهامة بالتعليم ، بل هى مصدر هام مفيد فى العملية التعليمية لإحداث تغييرات فى سلوك الطالبات تتضمن إضافات وتعديلات فى المعرفة ونموا فى المهارات الخلقية ، وتغييرات فى القدرات الإدراكية والبدنية والحركية وتغييرات فى الميول والإتجاهات والتقدير والقيم لتكون متكيفة تكيفا إجتماعيا سليما .

ويؤكد هذا ما أشار بيه بوليديرو Boldyrew وزملاؤه من أن القائد المدرس هو المنظم والمبادر لوحدة العمل والنشاط فى جماعة الفصل ، فهو يعمل ليس فقط فى إكساب التلاميذ المعلومات والمعارف والمهارات وتقييمهم فيها وإنما يتضمن أيضا تنظيم جماعة الفصل وتربيتهم تربية إجتماعية سليمة

والتدريس كما يوضحه بيدول Bidwell وهو مجموعة متنوعة من العلاقات الإجتماعية تتضمن العديد من معايير السلوك التى تقرها نوعيات مختلفة من المجتمعات ، ويلعب المعلم دورا هاما حيث يؤثر فى نمو شخصية التلاميذ وتحصيلهم الدراسى ، فهو قادر على أن يؤسس علاقة سوية فى العمل مع التلاميذ تنمى فى نفوسهم معنى الصداقة والتعاون .. الخ ، مما يؤثر بالتالى فى أسلوب حياتهم وفى تعاملهم مع الغير .

ولقد أجريت العديد من الدراسات حول الصفات المميزة للقيادة الفعالة التى تمكن جماعتها من الإنجاز الجيد فى العمل ، وأسفرت نتائج هذه البحوث عن أن

فاعلية سلوك القائد يمكن تقييمها من خلال بعدين وهذين البعدين هما

- بعد المبادرة Initiating Structure أى تنظيم العمل وتوجيهه .

- بعد الإعتبار Consideration أى العلاقات الإنسانية .

فالبعد الأول يوضح العلاقة بين القائد وبين أفراد جماعته وإقامة أنماط محددة فى العمل وقنوات إتصال وطرق إنجاز العمل ، أما البعد الثانى فيعنى بالسلوك الذى يعكس الصداقة والثقة المتبادلة والإحترام فى العلاقة بين القائد وأفراد جماعته .

ولقد أوضح سميث أنه يصبح للقادة الذين يحصلون على تقديرات عالية فى بعدى المبادرة والإعتبار " جماعات جيدة " ، ويقصد من ذلك الجماعات التى تصل إلى أهدافها والتى تسهم فى منح ألوان من الرضا لأعضائها ، كما يؤكد أن هذا التعميم يعتبر نتيجة من أهم نتائج البحوث السيكولوجية التى أجريت فى ميدان العملية الجماعية ، فالعمليات الجماعية داخل الفصل هى مصدر هام فى أثناء التعلم ، وتتأثر عملية التعلم بالمعلم والتلميذ والموقف التعليمى الذى يتفاعل فيه ، وهذه الأركان الثلاثة هى التى يتشكل المظهر القيادى نتيجة لتفاعلها ، ولقد أصبحت القيادة عملية هامة لابد من فهم أبعادها حتى يسير التغير الإجتماعى فى الطريق السوى لأهمية دور القائد فى هذا التغير .

ولأهمية الدور الذى يقوم به أعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب أثناء عملية تعليم أنشطة الألعاب فى إحداث تغييرات مرغوبة فى سلوك الطالبات فإن الباحثة تحاول دراسة السلوك القيادى لدى القائمات بتدريس الألعاب ، للتعرف على مدى إيمان المدرسة بأهمية الطالبة وإستغلال المواقف فى العمل على تنمية قدراتها ومهاراتها وفهم رغباتها ، والإحساس بمشاعرها وتحسين قدرتها على التكيف الإجتماعى السليم مع تنمية مفاهيم لأيديولوجية السلوك القيادى الأمثل .

إن برامج التقويم لابد وأن تتضمن تقويم المدرسة نفسها ، ومن الوسائل التى لها الأهمية الأولى تلك الخاصة بالتقويم الذاتى التى تبرز المبدأ الديموقراطى فى محاسبة النفس على أساس فرض أن المدرسة حريصة على تقدمها الشخصى، ومن ناحية أخرى يتم تقويم المدرسة خلال تقويم طالباتها لها ، فهذا التقويم يساعد المدرسة على تحسين شخصيتها وأساليبها .

ولقد رأت الباحثة الأخذ بهدا المبدأ فى دراسة سلوك القائمات بتدريس الألعاب للإستفادة منه فى تحسين الوسائل التى يعبرن عنها فى تفاعلهن مع جماعة طالبات الفصل للوصول بهن إلى مستوى أفضل .

ويمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤلين الآتيين :

- هل يعتمد سلوك المدرسة فى قيادتها لطالباتها على إستخدام الإعتبارات الإنسانية على قدم المساواه مع المبادرة فى العمل .

- هل يختلف وصف المدرسة الذاتى لسلوكها القيادى عن إدراك الطالبات لهذا السلوك من جانبهن .

ومن خلال الإجابة عن هذين التساؤلين يمكن للباحثة من معرفة المشكلات التربوية الناجمة عن عدم توافق سلوك المدرسة مع طالباتها ، وبذلك يمكن إقتراح بعض الحلول العلمية سهلة الإدراك لمعالجة هذا القصور حتى تتم طريقة تدريس أنشطة الألعاب على أساس تربوى سليم .

لقد إتجهت الدراسات فى مجال القيادة ثلاثة إتجاهات :

- **الإتجاه الأول** :وتضمن تحليلا لسمات الشخصية لاستخلاص السمات التى تجعل الفرد قائدا فعالا ، وذلك عن طريق إما تحليل سمات بعض القادة الناجحين أو من خلال تحليل السمات اللازمة للفرد لكى يكون صالحا للقيادة ، ولقد إختلف الباحثون حول وجود سمات معينة تجعل من الفرد قائدا لكل المواقف ، ولم

تسفر نتائج الدراسات عن وجود قاعدة تؤيد سمات محددة يجب توافرها فى الفرد لكى تمكنه من ممارسة دوره القيادى فى فاعلية أداء جماعته ونجاحهم بصرف النظر عن الموقف الذى يتفاعل فيه جيب (١٩٤٧) ، ستوجدل (١٩٤٨) ، جولدنر (١٩٥٠) ، مان (١٩٥٩) .

ـ **الإتجاه الثاني** : وتضمن دراسة تحليلية للمواقف القيادية لدراسة تأثير السلوك القيادى على فاعلية الجماعة وإنجازاتها ومن هذه الدراسات ماقام به هوايت ورالف وليـــبت (١٩٥٣) وهالين (١٩٥٨) ، وليكرت Likert (١٩٦١) ، وستوجدل وكومز Stogdill and Cooms (١٩٦٣) وباورز وسيشور Bowers & Seashor (١٩٦٦) وكورمان Korman (١٩٦٦) وسيلز Sales (١٩٦٦) ولوين Lowin (١٩٦٨) وقلادة (١٩٦٩) ، ويوكل Yukle (١٩٧١) وقد أسفرت نتائج هذه البحوث عن أن سلوك القائد وتأثيره عن إنجازات الجماعة كانت أقوى فى معظم الحالات من العلاقة بين سمات القائد وتأثيره ، وكانت المبادرة ذات علاقة موجبة مع إنجازات التابعين لبعض العينات من القادة ، بينما كانت غير ذلك مع بعض عينات أخرى ، كما أن الإعتبارات كان ذا علاقة موجبة مع إنجازات التابعين لبعض عينات ، وكان غير مرتبط أو ذا علاقة سالبة مع البعض الآخر ، وكانت ظاهرة واضحة أن إنجازات التابعين للقيادة الديمقراطية فى العمل أفضل من التابعين للقيادة الأوتوقراطية فى العديد من البحوث ، إلا أن بعض الدراسات أثبتت عكس ذلك .

ـ **الإتجاه الثالث** : ولزيادة الدراسات الخاصة بالسلوك القيادى نتيجة لهذه المتناقضات وجد الباحثون أن إتجاه الفاعلية يمكن أن يكون عكس ماهو متوقع ، بمعنى أن سلوك القائد يمكن أن يكون متعلقا بأداء التابعين أكثر من أن يكون أداء الجماعة سببه سلوك القائد لوين وكريج Lowin and Craig (١٩٦٨) ، وفاريس وليم Farris and Lim (١٩٦٩) فمثلا يمكن أن يكون القائد ذا علاقة

إنسانية مع الجماعة التى تنجز العمل جيدا عن الجماعة التى يكون إنجازها ضعيفا وقد تكون الحاجة إلى المبادرة أكثر عندما يكون لدى التابعين عملا معقدا لم يسبق لهم الخبرة فيه عنه عندما يكون العمل مكررا وبسيطا .

ويشير ويكسلى Wexley زميله إلى أن الأهمية النسبية للمظاهر المختلفة للسلوك القيادى تعتمد على الموقف ، بمعنى أنها تتفق مع الجماعة أكثر عندما يكون لديهم أعمال معتمدة على بعضهم البعض عما ماذا كان العمل غير مرتبط .

وترى الباحثة أنه من المحتمل أن يكون عدم التوصل إلى نتائج ثابتة عن السلوك القيادى مرجعة المشكلات التى تنجم عن تصميم البحوث وقياس المتغيرات لحد ما أو أن يكون السبب أن تأثير السلوك القيادى على إنجاز التابعين يعتمد على الموقف وهو مالايمكن أن يكون ثابتا عبر المواقف .. ومن ثم فإنه يمكن أن نخلص إلى أن القائد الفعال هو ذلك القائد الذى يوائم سلوكه وفقا للفروق بين أفراد جماعته ووفقا لإختلاف الظروف والمواقف .

ـ **الفروض** :

وفى ضوء الدراسات السابقة يمكن للباحثة صياغة الفروض الآتية :

١ ـ تحصل القائمات بتدريس أنشطة الألعاب على تقدير أعلى من المتوسط فى بعدى السلوك القيادى .

٢ ـ هناك فروق دالة بين بعدى الإعتبار والمبادرة وفقا لوصف المدرسات لسلوكهن القيادى .

٣ ـ هناك فروق دالة بين بعدى الإعتبار والمبادرة وفقا لوصف الطالبات لسلوك مدرساتهن القيادى .

٤ ـ توجد علاقة موجبة بين رأى المدرسات ورأى الطالبات فى وصف السلوك القيادى للمدرسات لكلا البعدين .

٥ ـ هناك فروق دالة بين أفراد المدرسات فى سلوكهن القيادى وفقا لتقييم الطالبات

ـ إستخدمت الباحثة الإستبيان الوصفى للسلوك القيادى الذى إستخدمته جامعة ولاية أوهايو بكولمبس أوهايو ـ بالولايات المتحدة ويتضمن الإستبيان (٤٠) سؤالا منها (١٥) سؤالا لقياس بعد المبادرة ، (١٥) سؤالا لقياس بعد الإعتبار وعشرة أسئلة مكررة .

ترجم الإستبيان وتم تعديله ليناسب البيئة المصرية (ملحق ١) وقامت الباحثة بتقنينه وذلك بعرضه على لجنة من المحكمين الذين أشاروا إلى صدق وصلاحية تطبيقه على عينة البحث ، كما إستخرج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وإيجاد معامل الإرتباط حيث أسفر عن (٨٤, ٠) للمدرسات ، (٧٠, ٠) للطالبات .

يعطى الإستبيان إلى المدرسة لتصف سلوكها القيادى من وجهة نظرها ، كما يعطى لطالباتها ليصفن السلوك القيادى لمدرستهن وفقا لمفهومهن ، وقد روعى عدم كتابة إسم الطالبة على ورقة الإجابة لتأكيد الأمان لها حتى تكون صادقة فى تقديرها لمدرستها

ولقد أعطيت موازين لكل إجابة من الإجابات عن كل سؤال مابين (صفر) ، (٤) درجات ومن ثم فإنه يتراوح مدى الدرجات على كل بعد من بعدى المقياس مابين (صفر) : (٦٠٠) درجة بمتوسط (٣٠) درجة

تضمنت العينة جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية وعددهن ١٦ مدرسة ، وكذا ٨٠٠ طالبة من طالبات الكلية بواقع ٥٠ طالبة لكل مدرسة تقوم بتدريسهن ، وتم إختيارهن بالطريقة العشوائية وقد تراوحت النسبة المئوية لأفراد عينة البحث من الطالبات لكل مدرسة

مابين ٢٥٪ ، ٦٤, ٤٤٪ .

وإستخدم المنهج الوصفى المسحى بهدف إجراء الدراسة المسحية للظواهر السلوكية للقائمات بتدريس أنشطة الألعاب .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

أولا ـ فيما يتعلق بالجزء الأول الذى يوضح تقييم المدرسات لسلوكهن القيادى :

أن متطلبات مهمة تدريس أنشطة الألعاب بالكلية تجعل المدرسة منتحية إلى الناحية الإنسانية وتقدير ظروف الطالبات وحاجاتهن .

وبذلك يتحقق الفرض الأول ، كما يتحقق أيضا الفرض الثانى لمعنوية إختبار "ت" (٠,٠٥) بين بعدى الإعتبار والمبادرة وذلك من وجهة نظر المدرسات فى وصف سلوكهن القيادى .

ثانيا ـ فيما يتعلق بالجزء الثانى الذى يوضح إدراك الطالبات لسلوك مدرساتهن القيادى :

تباين المشاعر لدى الطالبات نحو مدرساتهن ونوع المعاملة التى تستقبلها كل منهن من قبل مدرستها . ولاشك أن تعدد السلوك الذى تتعامل به المدرسة مع طالباتها وتعدد العوامل التى تؤثر فى كل موقف من المواقف داخل الدرس أو بالمواقف الأخرى خارج الدرس تستقبله بعض الطالبات بالرضا والإرتياح وتستقبله الأخريات بالاحباط والنفور وعدم الطمأنينة .

وبدراسة العلاقة بين بعض الإعتبار والمبادرة لإدراك مجموعات الطالبات لسلوك مدرساتهن فقد إتضح وجود علاقة موجبة على درجة ثقة ٩٩٪ حيث كانت .

ـ إرتفاع فى المتوسط الحسابى لوصف الطالبات لكلا البعدين فى السلوك

القيادى لمدرساتهن تحقيق الغرض الأول ، كما أن نتائج إختبار (ت) التى تشير إلى وجود فروق دالة عالية بين بعدى الإعتبار والمبادرة للسلوك القيادى لدى مجموعة المدرسات يحقق الفرض الثالث .

ثالثا ـ فيما يتعلق بالجزء الثالث الذى يبين مدى العلاقة بين وجهات نظر المدرسات والطالبات بشأن وصف بعدى السلوك القيادى .

ـ وجود إرتباط موجب على درجة ثقة ٩٩٪ بين رأى المدرسات والطالبات على بعدى الإعتبار والمبادرة للسلوك القيادى يحقق الفرض الرابع .

وبدراسة ما إذا كان هناك ثمة فروق إحصائية بين تقييم كل مجموعة من الطالبات لمدرساتهن على بعدى الإعتبار والمبادرة للسلوك القيادى إستخدمت الباحثة تحليل التباين وإختبار (ف) .

يتضح أن تصور السلوك القيادى ووصفه يختلف باختلاف أفراد الجماعة التى تعيش معها القائدة وأيضا باختلاف المواقف التى يتفاعلن فيها ، ويبدو أن هذا التباين فى الأساليب القيادية كما تستقبلها فئات الطالبات من مدرساتهن يرجع إلى إختلاف طبيعة المدرسات وفروقهن الفردية فى تعاملهن مع الطالبات فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ، وكذلك نتيجة إختلاف خبراتهن فى مجال تدريس أنشطة الألعاب .

وباستقصاء مدى الإختلاف بين متوسطات تقييم الطالبات لمدرساتهن على بعدى الإعتبار والمبادرة إستخدمت الباحثة إختبار دانكن Duncan New Multiple Range .

حيث أسفرت نتائجه وفقا للآتى :

١ ـ وجود فروق معنوية ٠,٠٥ للسلوك القيادى للمدرسات على بعض الإعتبار .

٢ ـ وجود فروق معنوية ٠,٠٥ للمدرسات على بعد المبادرة .

وتوصلت الدراسة إلى الإستخلاصات الآتية :

ـ أن تقدير المدرسة لسلوكها القيادى عن مدى ماتكن لطالباتها من حب وتقدير وصداقة وعلاقات إنسانية حسنة كبرة ، ولكن التعبير عن مدى هذا الشعور بالسلوك الفعلى قد يختلف إستقباله من قبل طالباتها ، وذلك حسب ظروف المواقف التعليمية التى يمر بها كل درس أو فترة لقاء ، ومما لاشك فيه فان على المدرسة واجبات ومسئوليات يتطلبها العمل والتدريس .

ومن البديهى أن يكون المقرر الدراسى له دخل كبير فى تحديد العلاقات وتشكيلها ، فأحيانا تتعرض المدرسة إلى تدريس جزء من المقرر لايلقى إهتماما أو رغبة من الطالبات مما يدفعها إلى إتخاذ أسلوب معين تجاه بعض إستجابات الطالبات فى تلك المواقف ، كما توجد مواقف أخرى تعرض المدرسة أجزاء من المقرر بأسلوب وظيفى يلقى رغبة وتقبلا لدى الطلابات قد ينعكس أثره على إستجاباتهن وعلى درجة العلاقة والمشاعر الطيبية بينهن وبين مدرستهن .

ويعتبر عامل النظام وفرضه على الطالبات فى الموقف التعليمى شيئا واجبا لتنظيم سلوك الطلابات وتشكيله فى إطار الأهداف التربوية العامة والخاصة بالمادة الدراسية ولتنفيذ ذلك يختلف الأسلوب من موقف إلى آخر ومن مدرسة لأخرى ومن طالبة لأخرى ، وتتحدد إنطباعات الطالبات حسب التنفيذ الفعلى للتدريس وإقرار النظام فى الدرس ، وقد يكون سلوك المدرسة فى موقف ما عنيفا بعض الشئ ويزول عنفه بمجرد زوال الموقف وإنقضائه ، ولكن قد لاتحس الطالبة بهذا التغير وقد لاتدركه على الإطلاق رغم أن فى قرارة نفس المدرسة العلاقة الحسنة والمشاعر الطيبة لتنشئة الطالبة تنشئة تربوية صالحة قد تستلزم بعض العنف أو العقاب .

ويفرض أيضا عامل طرق التدريس الجيدة أو غير الجيدة إطار المعاملة والإنطباع بين الطالبة ومدرستها ، فقد تستخدم المدرسة طريقة للتدريس مثيرة لإهتمامات الطالبة ووفقا لميولها ومشوقة تجاه المادة الدراسية ، كما قد تتناسب المعلومات التى تقدمها المدرسة مع قدرات الطالبة وإستعدادها وحاجاتها ، ولاشك أن إنطباع الطالبة تجاه طريقة التدريس الجيدة يكون إنطباعا حسنا ينعكس صداه على حب الطالبة لمدرسة تلك المادة ذاتها ، وعلى تنمية إتجاهات فرعية وميول مفيدة وتقدير وقيم .

ومن هنا كان موقف المدرسة كقائدة للتدريس وموجهة له موقفا مفروضا عليها ، فقد لاتكون فيها مقومات القيادة الناجحة ولكنها تستطيع القيام بعملية التدريس بفن ومهارة ، تجعلها محبوبة لدى تلميذاتها من خلال البرنامج الذى تقوم بتدريسه وطريقة التدريس التى تستخدمها فى تقديم مادة الدرس ، ومن الجانب الآخر قد تكون شخصية المدرسة قيادية ناجحة ولكنها لاترغب فى التدريس أصلا ولا ترغب فى ممارسة فروض العمل وروتينياته .

ومن ثم فإن طريقة إختيار مهنة التدريس تتطلب إعادة النظر فيها خصوصا وأن الكثيرين يلتحقون بكليات التربية الرياضية دون رغبة فيها علاوة على النظرة الإجتماعية المنخفضة لمدرسة التربية البدنية دون سائر المهن الأخرى . هذا بالاضافة إلى النظرة التربوية العتيقة التى تنظر إلى المواد العملية على أنها أقل شأنها من المواد النظرية متجاهلين بذلك طبيعة الدروس العملية وما تتضمنها من جهد بالغ فى التعامل مع الطبيعة الإنسانية المعقدة التركيب لخلق جيل سوى سليم الصحة العقلية ومنتج .

ومن الطبيعى أن المدرسة القائمة بتدريس أنشطة الألعاب تحت هذه الظروف العصيبة ، بالإضافة إلى تدريسها فى الملاعب المكشوفة حيث تتعرض لكثير من العوامل الجسمية والنفسية فإنه يظهر عليها إنعكاس تلك العوامل المثيرة أثناء

عملية التدريس ، وبها تتحدد العلاقة بينها وبين طالباتها .

إن مهمة المدرسة عموما بصفتها قائدة للأجيال اللاحقة هى مهمة شاقة وخطيرة تتطلب إعدادا رشيدا يحل لها كل المشاكل التى تلاقيها فى الحياة وفى التدريس ، ويمكنها أن تخلق من أفراد طالباتها جيلا خلاقا قادرا على القيادة والإبتكار ومتكيفا إجتماعيا .

وأوصت الدراسة بالآتى :

ـ إجراء مزيد من الدراسات الخاصة بالسلوك القيادى بكليات التربية الرياضية لمعالجة المشكلات الناتجة عن القصور فيه .

ـ ضرورة إعداد معلم التربية البدنية إعدادا قياديا صحيحا من خلال الممارسة .

ـ ضرورة إهتمام المدرسات بمراعاة الفروق بين الطالبات أثناء قيامهن بعملية التدريس .

ـ ضرورة تدريس الألعاب داخل ملاعب مغلقة حتى تكون القائدة وجماعتها فى حالة نفسية وبدنية لإنجاز العمل على الوجه الأمثل .

النموذج التطبيقي الثامن للقيادة

- معيار اختيار قائد الفريق .
- تعريف للقيادة .
- التعرف علي مواصفات قائد الفريق الرياضي .
- التعرف علي سمات قائد الفريق الرياضي .
- التعرف علي سلوك قائد الفريق الرياضي .
- نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة .

معيار اختيار قائد الفريق الرياضي *

جذب موضوع القيادة إهتمام العديد من الباحثين ، ويستطيع من يتابع التراث السيكولوچى والسسيولوچى أن يجد إهتمامات مبكرة بهذه الظاهرة منذ وقت طويل .

وقد إحتل موضوع القيادة فى النظرية السوسيولوچية مكانة لابأس بها ، وأخذت محاولات علماء الإجتماع فى دراسة ظاهرة القيادة باعتبارها ظاهرة سسيولوچية ، صورا متعددة ، ولقد ظهر نتيجة لهذة الإهتمامات المتفرقة مجموعة لاحصر لها من المفاهيم والمصطلحات التى ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بظاهرة القيادة .

ويذكر بافيلاس Bavelas أنه يمكن إعتبار القيادة بمثابة دور إجتماعى أو وظيفة إجتماعية ، كما يمكن اعتبارها كسمة شخصية ، بل أيضا يمكن اعتبارها عملية سلوكية .

بينمايذهب رويسك Roucek إلى أن القيادة هى تفاعل أفراد الجماعة بما يحقق قبول القيم المشتركة والأهداف والمواقف التى يتفاعل خلالها الأفراد مع القائد ، وكل منهم والآخر، لذا يمكن إعتبار عملية القيادة إحدى عمليات الضبط الإجتماعى .

ويرى جيب Gibb أن القيادة هى لصالح الجماعة حينماتسمح معاييرها وبناؤها للقدرات الخاصة لأحد أعضائها أن تستخدم لصالح الجميع .

فالجماعة على حد قول ديفيز كيث Davis Keith تعتبر بمثابة فريق يتكون منه قائد وهدف مشترك ، وتفاعل بين الأعضاء يسهم فيه كل عضو بتحمل المسئولية والتعاون والتكامل مع باقى أعضاء الجماعة

---

* يحي فكري محمد ، مجلة كلية التربية الرياضية ـ أبو قير ـ العدد السادس والعشرين ، ١٩٩٦م

ويضيف حامد زهران إن للقيادة دور إجتماعى رئيسى يقوم به فرد (الق
أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من
به يكون له القوة والقدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل
هدف الجماعة .

بينما يضيف محمد على محمد وآخرون نقلا عن جيلين Gellin أن ه
ظروف تساعد الشخصيات القوية على ضبط الجماعة ، تنحصر فى الإست
وتجمع الأفراد فى الحشد والجمهرة وأوقات الشدة أو الأزمات والضغوط ،
كانت أسباب السلطة متضمنة فى الخصائص الطبيعية التى تتوفر لدى القائد
أنه يجب أن يوضع فى الإعتبار ماقاله جيب Gibb بأن سلطة القائد مستمدة
أفراد الجماعة .

ولقد قامت جهود عديدة بمحاولات مثمرة لصياغة نظريات عن القيادة ، و
يجدر الإشارة إلى علماء النفس وغيرهم من العلماء الإجتماعيين أم
جنكنزJenkins وستوجدل Stogdill ومان Main وجيب Gibb وهارا re
فى أثناء دراساتهم عن الشخصية إنجرفت محاولاتهم نحو وصف سلوك الق
والبحث عن السمات التى يفترض أنها تميز القائد .

كما ظهر إتجاه آخر يحاول دراسة سلوك القائد فى المواقف الواقعية
دراسات لوين Lwein وليبيت Lippitt وهوايت White ودراسة ب
Baveles والبحوث المبكرة فى ألمانيا وإنجلترا والولايات المتحدة وكان العن
المشترك فى هذه الدراسات يتمثل فى الإعتماد على الإختبارات الموقفية للقي
وملاحظة ظهور القيادة أو تغيرها بتغير الموقف ، وكذلك محاولة برنارد باس ss
وضع نظرية عامة عن القيادة والسلوك الشخصى المتبادل، كما إست
جينكنزJenkins أن يضع قائمة لصور السلوك القيادى ، كذلك نجد بحوث جا
روشستر Rochester اتجهت كل بحوثها الى تحليل سلوك القادة وغيرهم

أعضاء الجماعة بالإستعانة بالملاحظات المباشرة . كذلك إستطاع كل من كوش Ciuch وكارتر Carter أن يحددا الأبعاد العاملية لسلوك القادة ، ثم جاء برنامج جامعة أوهايو Ohio ليسير فى الطريق نفسه فنظم عددا من البحوث لدراسة القيادة تحت اشراف شارتك Shartic وتم تصميم عدد من المناهج وطرق وأدوات البحث بهدف دراسة القيادة على ضوء المكانة والتفاعل وإدراك سلوك الأفراد ، وانتهت هذه المحاولات إلى أن القيادة هى ذلك السلوك الذى يقوم به الفرد فى توجيهه لنشاط الجماعة تجاه الهدف المشترك بين أعضاءها .

وعلى صعيد آخر يرى محمد علاوى أن جماعة الفريق الرياضى من الجماعات الصغيرة التى تتميز بأنها جماعة إجتماعية يتم فيها التفاعل وجها لوجه وتكون العلاقات فيها وثيقة، كما أنها تتميز بأنها جماعة رسمية منظمة .

بينمايشير عبد الفتاح عبد الله إلى أن فرق الألعاب الجماعية تعتمد خلال العمل على شكل أو آخر من القيادة شأنها شأن أى جماعة أخرى من تلك التى تتميز بوجود علاقات مستقرة بين أعضائها ولايمكن أن تعمل بدون توجيه وخاصة فى ظل ماتلزم به التقاليد والقوانين الرياضية على وجود قائد " كابتن " للفريق ، ويمكن إعتبار هذا اللون من القيادة الشكلية المقررة حيث ينص قانون اللعبة على تحديد إسم اللاعب ورقمه .

ويؤكد محمد أبو عاصى ضرورة وجود قائد لكل فريق وهذا يتمثل فى لاعب تتوافر فيه مواصفات القيادة لكى يتسنى له قيادة الفريق للوصول إلى الهدف الأساسى .

ويضيف عبد الفتاح عبد الله أن القيادى يكون قادرا على التصرف بتلقائية ولديه القدرة على الإستشعار بقدرات زملائه ليستطيع مساعدتهم على إستخدامها والوصول برغباتهم لأقصى قدر ممكن

أما دوبلر Dobler فقد حدد عشرة واجبات أساسية لرئيس الفريق – يقود نشاط الفريق – يكون محل ثقة المدرب ويتولى ادارة الفريق – يشارك فى إتخاذ القرار – إقامة علاقات طيبة فى الفريق – يساعد مدرب الفريق ويحل محله فى غيابه – يقود الفريق فى الترتيبات الخارجية لتحية المنافس والمشاهدين – همزة الوصل بين لاعبيه والحكم – نموذجا فى تنفيذ تعليمات المدرب – إتخاذ القرارات التلقائية فى مواقف اللعب المتعددة – يعى جيدا عند شرح تشكيل الفريق أو خطة المدرب .

ويتفق ماسبق مع ما أشار اليه سعد جلال ومحمد علاوى بأن أهمية القيادة فى المجال الرياضى تتركز حول مساعدة كل فرد فى الجماعة على أن يتفاعل تفاعلا إيجابيا مع غيره من الأفراد .

ولقد شهد مجال التربية البدنية والرياضة بعض الإهتمامات المحدودة من قبل بعض الباحثين تناولت بالدراسة موضوع القيادة . ففى دراسة لعبد الفتاح عبد الله موضوعها " العلاقة بين البناء السوسيومترى للفريق وبعض المحكات الخططية الهجومية " أشارت إلى أن القيادة المعترف بها يرتبط ظهورها بالعطاء أثناء المباراة ومعدل إتصالها وكفاءتها ومكانتها بين الزملاء وقدراتها المهارية فى اللعب والعلاقات الشخصية .

أما دراسة محمد أبو عاصى الخاصة "بسوسيومترية القيادة الخططية الهجومية فى كرة اليد " والتى إتجهت إلى تحديد العلاقة بين الجانب الإجتماعى – الإنفعالى والجانب الخططى الهجومى فيما يختص بمجال القيادة فى كرة اليد فقد أظهرت نتائجها أن قادة الفريق يتميزون بقيادة سوسيومترية فهم يمثلون بالفعل مركزهم القيادى وهم الأكبر سنا والأكثر خبرة، كما أن العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا فى اختيار اللاعبين لزملائهم ويتضح ذلك كلما إرتفع المستوى .

بينما أشارت إيزيس سامى فى دراستها " السلوك القيادى لمدربى الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضى للفريق " إلى أن نجاح الفريق فى تحقيق أهدافه يتوقف على وجود القائد الفعال والكفء حيث يعمل على وجود العلاقات الحسنة بينه وبين اللاعبين والمساواة فى المعاملة كما يساعد اللاعبين فى أعمالهم ويعطى وقتا للإستماع لمشاكلهم فيكون محبوب وصديق للجميع ، كما يضع اقتراحات اللاعبين موضع التنفيذ وبذلك يرتاح له جميع اللاعبين .

فضلا عن دراسة إلين وديع ودراسة أديل سعد حيث إتجهت الأولى إلى دراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية ، والثانية إتجهت لدراسة السلوك القيادى فى مجال التمرينات .

من العرض السابق الذى تناول الدراسات المرتبطة بموضوع القيادة الذى هو موضوع البحث الحالى نستخلص أن جميع هذه الدراسات قدتناولت القادة الموجودين بالفعل سواء كانوا لاعبين داخل الملعب أو مدربين للفريق أو أعضاء هيئة تدريس بكلية التربية الرياضية أو طلاب بكلية التربية الرياضية فى فترة التدريب الميدانى ، وذلك بغرض التعرف على السلوك القيادى لكل هؤلاء القادة من أجل تقويم هذا السلوك بمايخدم تحقيق الهدف من القيادة فى كل هذه المجالات .

وهنا يقرر الباحث أنه إذا جاز لبحوث التربية البدنية والرياضة أن تتجه لدراسة السلوك القيادى للقادة أليس من الأجدر والأهم بل ومن المفيد لهذه البحوث أن تتجه أولا إلى وضع ضوابط ومعايير لإختيار القادة فى مجال التربية البدنية والرياضة لأن هذا هو السبيل الأمثل لضمان وجود قادة تتوافر فيهم مؤهلات القيادة فنعفى بذلك أنفسنا من تبعات الاختيار العشوائى .

ومن هذا المنطلق ولدت فكرة هذا البحث حيث وضع معايير لإختيار القادة

فى مجال التربية البدنية والرياضة ، خاصة معيار إختيار قائد الفريق الرياضى " كابتن الفريق" وهذا بالتحديد ما أغفلته جميع البحوث والدراسات السابقة التى تناولت موضوع القيادة ولاسيما أن وجود قائد الفريق " كابتن الفريق" تلزم به التقاليد والقوانين الرياضية حيث ينص قانون اللعبة على تحديد إسم الاعب ورقمه وهذا ما أشار اليه الباحث فى مقدمة البحث .

فضلا عن أن وجود قائد الفريق ضرورة لاغنى عنها فى أى مباراة ألعاب رياضية جماعية فالأمر لايخلو من الحاجة إلى من يتولى قيادة لاعبى الفريق والتحدث بإسمهم فيما يخصهم ويرغبون فيه ، هذا بالإضافة إلى كونه همزة الوصل فى كافة الظروف بين لاعبيه وبين كل من المدرب والحكم بل والجماهير أحيانا .

ولأنه لاتوجد بعد المعايير الموضوعية التى تستند على الأسلوب العلمى والتى يمكن على أساسها إختيار قائد الفريق فإنه أحيانا تحدث المشاكل والإنقسامات بين الجهاز الإدارى والفنى للفريق وبين اللاعبين بل أحيانا بين اللاعبين أنفسهم بخصوص هذا الشأن .

لذا فإن هذا البحث هو محاولة لوضع معيار لاختيار قائد الفريق الرياضى على أساس علمى وذلك إستنادا على آراء من يعنيهم الأمر ، ويمارسونه فى الواقع الرياضى ويشعرون به تماما .

واستهدفت الدراسة إلى وضع معيار لاختيار قائد الفريق الرياضى وذلك من خلال:

- التعرف على مواصفات قائد الفريق الرياضي .
- التعرف على سمات قائد الفريق الرياضي .
- التعرف على سلوك قائد الفريق الرياضي .

وإجابة الدراسة علي التساؤلات الآتية :

ماهو معيار إختيار قائد الفريق الرياضي ؟ وذلك من خلال التساؤلات التالية :

- ماهي مواصفات قائد الفريق الرياضي ؟
- ماهي سمات قائد الفريق الرياضي ؟
- ماهو سلوك قائد الفريق الرياضي ؟

تم إستخدام نموذج البحث الوصفى عن طريق المسح كنموذج للدراسات الوصفية .

وتم اختيار عينة قوامها ثلاثمائة (٣٠٠) من إدارى ومدربى ولاعبى فرق الدرجة الأولى على الأقل ذات المستوى العالى من حيث الممارسة والخبرة الرياضية، وذلك فى ألعاب كرة القدم وكرة السلة وكرة اليد والكرة الطائرة والهوكى ، بمعدل خمسون لاعب (٥٠) من كل لعبة من اللعبات الخمسة المذكورة ليصبح إجمالى عدد اللاعبين مائتين وخمسون (٢٥٠) لاعبا بالإضافة إلى خمسين (٥٠) إدارى ومدرب يمثلون اللعبات الخمسة المذكورة ومن ثم يصبح إجمالى عينة البحث ثلاثمائة (٣٠٠) إدارى ومدرب ولاعب .

تم استخدام استمارة لاستطلاع الرأى حول معايير اختيار قائد الفريق الرياضى إشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تضمنت ثلاثة وسبعون عبارة موزعة على النحو التالى :

- المحور الأول : مواصفات قائد الفريق الرياضى وتعني الشروط الواجب توافرها في قائد الفريق وتضمن ثمانية عبارات .
- المحور الثانى : سمات قائد الفريق الرياضى وتعني الخصائص المميزة لشخصية قائد الفريق وتضمن اثنى عشر عبارة .
- المحور الثالث : سلوك قائد الفريق الرياضى ويعني الفعل السلوكي المتكرر من قائد الفريق وتضمن ثلاثة وخمسون عبارة موزعة على تسعة أبعاد هى:

١ - بعد المبادأة : وحدد بتكرار دخول القائد للأفكار الجديدة والسلوك أو إبتداعها، وقد تضمن هذا البعد ستة عبارات .

٢ - بعد العضوية : وحددت بتكرار دخول القائد وإنخراطه فى صفوف الجماعة غير الرسمى بينه وبين بقية أفراده أو الخدمات الشخصية المتبادلة بينهم ، وقد تضمن هذا البعد ثمانية عبارات .

٣ - بعد التمثيل : ويتمثل فى تكرار دفاع القائد عن جماعته ضد أى هجوم أو مساس بمصالح جماعته أو السلوك الذى يضر بهذه المصلحة ، وقد تضمن هذا البعد ثمانية عبارات .

٤ - بعد التنظيم : ويدور حول تحديد القائد أو تكرار بنائه لعمله الخاص وعمل غيره من الأعضاء أو العلاقة بينهم فى عملية أداء العمل وقد تضمن هذا البعد سبعة عبارات .

٥ - بعد التكامل : وينحصر فى السلوك الذى يعمل على إيجاد جو سار فى الجماعة وتقليل عوامل الصراع بين الأعضاء ورفع درجة تكيف الفرد مع جماعته ، وقد تضمن هذا البعد تسعة عبارات .

٦ - بعد السيطرة : ويشير الى تكرار تحديد القائد لسلوك الأفراد أو حركة الجماعة وإتخاذ قراراتها أو التعبير عن رأيها ، وقد تضمن هذا البعد ثلاثة عبارات.

٧ - بعد الإتصال : ويوصف بتكرار تزويد القائد لأعضائه بالمعلومات وتلقى غيرها منهم. وتسهل عملية تبادل المعلومات والتعليمات بينهم والتعبير عن مشاعر الجماعة إزاء مسألة معينة ، وقد تضمن هذا البعد خمسة عبارات .

٨ - بعد الإعتراف : وحدد بتكرار ممارسة القائد للسلوك الذى يعتبر عن قبول الجماعة أو رفضها ، وقد تضمن هذا البعد ثلاثة عبارات .

٩ ـ بعد الإنتاج : ووصف بتكرار تحديد القائد لمستويات الإنتاج أو الإنجاز أو حثهم على بذل جهد أعظم ومستوى إنتاج أعلى ، وقد تضمن هذا البعد أربعة عبارات.

ـ جاءت النتائج الخاصة بصفات قائد الفريق الرياضى كالآتى :

ـ ويرى الباحث أن طبيعة القيادة ومتطلباتها وأعبائها تستدعى أن يكون القائد بالفعل مؤهل علميا ولديه قدر مناسب من الثقافة يستطيع من خلالهما أن يوجه سلوك الفريق بطريقة سليمة . ويتفق ذلك مع ما أشار إليه حامد زهران بأن القيادة دور إجتماعى نشط ومؤثر وموجه ، وأن القائد يعتبر بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون هو الشخص المركزى .

وأنه ليس من الضرورى أن يكون قائد الفريق يعمل فى مهنة مرموقة وأن ذلك لاينبغى أن يكون له إعتبار عند إختيار قائد الفريق الذى تعتبر مهمته فى الملعب لاترتبط إطلاقا بطبيعة مهنته ، وأن وجد القائد الذى يعمل فى مهنة مرموقة فلامانع .

ويذكر عبد الفتاح عبد الله أن العمر الزمنى للاعب ، وعمره الرياضى يلعبا دور أساسى فى تعيين كابتن الفريق مما يقلل إحتمال عدم توفر السمات المتطلبة للقيادة وبالتالى إمكانية ظهور قيادات المواقف التى لها تأثيرها الإيجابى على اللعب والنتائج .

ويتفق ماسبق مع مقدمة البحث وما أشارت اليه نتائج محمد أبوعاصى من أن قادة الفرق هم بالفعل الأكبر عمرا والأكثر خبرة .

وهنا يعتقد الباحث أنه على الرغم من أن التقاليد واللياقة غالبا ماتفرض أن يكون إختيار قائد الفريق على أساس أكبر اللاعبين من حيث العمر الزمنى أو العمر الرياضى "الأقدمية فى الملعب " إلا أن هذا الأمر أحيانا لايستقيم على أرض

الواقع أى داخل الملعب ولاسيما فى بعض مواقف اللعب التى تستدعى إستجابات أو ردود أفعال بعينها من قائد الفريق قد لايلبيها العمر الزمنى أو العمر الرياضى لقائد الفريق وإنما تحتاج لقدرات خاصة تتطلبها طبيعة المهمة المنوط بها قائد الفريق .

يصور ماوز امدر Muzumdar الكيفية التى يتسبب بها القائد العظيم فى إحداث التأثير فى الجماعة . حيث ينظر إلى القائد باعتباره ذلك الشخص الذى يتوفر لديه القوة والسلطة ، ويعترف به الأفراد الآخرون ، ونعنى الأتباع الذين يقبلون القوة والسلطة التى يمارسها .

ويرى الباحث أن بعض اللاعبين قد يحققون مكانة ونفوذ فى نفوس زملائهم لما يتمتعون به من قدرات خاصة تحوز القبول لدى زملائهم ، وهى بالطبع مواصفات قد تؤهلهم لتولى قيادة الفريق ، أضف إلى ذلك أن النجومية والشهرة غالبا ماتلعب دورا كبيرا فى إختيار قائد الفريق ولكن التساؤل الذى يطرح نفسه هو هل المكانة والنفوذ والشهرة والنجومية وحدها تكفى لتأهيل صاحبها لكى يكون قائدا للفريق ، هذا ماسوف تجيب عنه بقية نتائج البحث .

وجاءت النتائج الخاصة بسمات قائد الفريق الرياضي كالآتي :

يرى الباحث أنه من الضرورى أن يكون القائد محب للاعبين يتبادلهم المشاعر الطيبة التى تعتبر النسيج القوى الذى يوحد بينه وبينهم ويجعلهم يقبلونه كقائد لهم .

ولاسيما أن دراسات عديدة فى علم الإجتماع وعلم النفس الإجتماعى وعلم ديناميات الجماعة حول المتغيرات التى تؤدى الى ظهور القيادة توصلت إلى أن العلاقات العاطفية بين اللاعبين نتيجة المعايشة لفترات طويلة سواء داخل الملعب أو خارجه تلعب دورا هاما فى صياغة وقبول الشخصية القيادية .

ويشير الباحث إلى أن قائد الفريق يعتبر بمثابة رمز للفريق وعنوان له وهو ينبغى أن يكون قدوة لزملائه فى إحترام السلطة والقانون داخل الملعب لأن فى ذلك صونا لفريقه من الإنزلاق فى مخالفات أثناء المباراة يكون رد فعلها ليس فى صالح الفريق وكلنا نعلم تماما ونشاهد كل يوم فى الملاعب الرياضية حالات عديدة تمثل إعتراضات لاعبين منهم قاده للفرق وذلك على قرارات التحكيم ونعلم أيضا تبعات عدم الإلتزام بقرارات الحكام وهم يمثلون السلطة والقانون داخل الملعب ، ولعل من أسوأ الأمور حينما لايلتزم اللاعبين وخاصة قادة الفرق مانشاهده من أحداث شغب من جماهير الرياضة ويكون محركها الأول هو عدم الإلتزام بالسلطة والقانون داخل الملعب.

وفى هذا الصدد يذكر حامد زهران أن من أهم وظائف القائد فى الجماعة أن يكون نموذج سلوكى ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة .

ويشير الباحث إلى أنه أحيانا وفى مجالات عديدة تفيد الشواهد بما يؤكد أن الجسم القوى والقوام السليم يعتبر من العوامل المؤثرة فى صنع القادة .

وفى هذا الصدد إتفقت كثير من الآراء حول هذا الشأن فنجد حامد زهران يذكر أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع وأثقل منهم وأكثر حيوية وأوفر نشاطا من الأتباع ، ويذكر محمد على محمد وآخرون أنه ينبغى أن يتوفر لدى القائد بنية جسمية سليمة ويضيف أيضا أنه نقلا عن ستوجدل أن سمات القيادة التى شاع دراستها تنحصر فى السمات الفيزيقية أو التكوينية كالطول والوزن وبنية الجسم .

وفى نفس الشأن يؤكد جميل توفيق أن القيادة تتطلب ضرورة توافر الطاقة الجسمانية حتى يتمكن القائد من مزاولة مهمته .

ويعلق الباحث مؤكدا أنه على الرغم من كون البنية الجسمية تلعب دورا فى

إختيار القادة إلا أنها لاتكفى وحدها ولذا يفسر الباحث النتائج التى توصل اليها فى هذه الجزئية على أن آراء العينة قد تأرجحت مابين نعم ، والى حد ما ،وهذا يدل على أن البنية الجسمية وحدها لاتكفى لصنع القائد . وهذا ما أشارت إليه النتائج التى أكدت على أن المستوى البدنى والمهارى العالى يلعب أيضا دورا هاما إلى جانب البنية القوية ويتكامل معها لصياغة شخصية القائد .

ويرى الباحث أن الرياضة التنافسية المليئة بمواقف اللعب ذات الإثارة والأحداث المستجدة والغير متوقعة أحيانا تفرض ظروفا صعبة للغاية ومن ثم يستلزم الأمر شخصيات قيادية للفريق حكيمة قوية واثقة تتمتع بارادة وعزيمة يستطيع من خلالها أن تسيطر وأن تحجم تلك المواقف الصعبة المتصاعدة أحيانا .

ويتفق الباحث مع ما أشار اليه جيلين من أن هناك ظروفا تساعد الشخصيات القوية على ضبط الجماعة ، تنحصر فى الإستثارة وتجمع الأفراد فى الحشد أو الجمهرة وأوقات الشدة والأزمات والضغوط .

وفى هذا الصدد يذكر حامد زهران أن القائد يميل إلى أن يكون أوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأحسن تصرفا وأعلى مستوى فى الإدراك والتفكير ، كما أن القادة يتصفون بالثقة فى النفس وضبط النفس والثبات الإنفعالى والنضج الإنفعالى وقوة الإرادة .

والقيادة هى عطاء بإخلاص فالقائد يجب أن يكون صادقا مع نفسه حتى يعطى عن قناعة فيكون عطائه مخلصا وهنا ينبغى أن يكون لديه الرغبة فى القيادة لأن هذه الرغبة هى التى ستدفعه إلى العطاء وبإخلاص .

وفى هذا الصدد يذكر جميل توفيق أنه يجب أن تأتى الرغبة فى القيادة من داخل الشخص نفسه فالعنصر الهام الذى يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصى النابع من ذاته ويتضح هذا من مثابرته على العمل ، واستعداده للعمل

ساعات طويلة مستمرة .

ولقد إنكب بعض الدارسين على بحث الدوافع الى القيادة التى تجعل بعض أعضاء الجماعة يسعون إلى إحتلال دور القيادة ولاحظوا أن القادة يختلفون ـ حسب شخصياتهم ـ بالنسبة للدوافع التى تدفعهم إلى القيام بدور القيادة ، وقد وجد الباحثون أن أهم الدوافع إلى القيادة قد تمثلت فى الحاجة إلى السيطرة والمكانة ، والحاجة إلى الشعور بالقوة والرغبة فى استخدامها ، والحاجة إلى المكانة العالية والشهرة .

ـ جاءت النتائج المرتبطة بسلوك القائد فى الآتى :

أشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق له قدرات هامة وبارزة تميزه كقائد عن غيره من القدرات العادية ، وأن تكون مقدرته عالية على مقابلة معظم المواقف بنجاح ، وأن يكون أول من يتصدى للقيام بأى دور مطلوب فى فعل الفريق .

وتتفق النتائج مع ما أشار اليه كل من محمد على محمد وآخرون ، وحامد زهران بأن القائد ينبغى أن يكون سلوكه متضمنا للأفكار الجديدة أو ابتداعها ، فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الإبتكار فى المواقف الإجتماعية . فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف . كذلك تتوقع منه أن يكون أكثر مثابرة وأقوى احتمالا ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط .

وأن أحداث المباراة مليئة بالمواقف التى ينبغى إجتيازها بنجاح وهذا يستلزم قيادة رشيدة تبادر بالفعل المناسب فى التوقيت المناسب والعبور بالفريق خلال المباراة بسلام نحو تحقيق الهدف .

أشارت بأن يكون قائد الفريق يتمتع بشخصية مستقلة فى قيادة الفريق ، وبالمهارة العالية فى توجيه لاعبى الفريق وتصحيح أخطائهم ، وكذلك يحلل مشكلات

الفريق ويشخص أسبابها ويقترح الحلول لها .

وتتفق النتائج مع ما أشار اليه جميل توفيق بأن القائد الفعال يكون عادة متحررا إلى حد كبير ويكون متفهما عند تعامله مع مرءوسيه ، كذلك يثق فى نفسه ويعتقد فى مقدرته على مقابلة معظم المواقف بنجاح فهو ملما إلماما تاما بالخصائص الفردية لرجاله الهامين وهو يؤثر عليهم ويتمتع بالقدرة على إيقاظ القوى الرشيدة لديهم .

وأن استقلال الشخصية القيادية هو الدعامة الأساسية للقائد فلا معنى للقيادة مالم تكن قرارات القائد نابعة من ذاته ، وهذا يستلزم أن يكون القائد يمتلك الفكر الصائب والتحليل الموضوعى والقرار السليم فى كل مواقف اللعب التى يمر بها الفريق .

أشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق علاقاته بلاعبى الفريق يسودها الحب ودفء المشاعر، وأن يتبادل معهم الإحترام والثقة والتفاهم التام ، وأن تربطه بهم صداقات حميمة .

ويشير الباحث فى هذا الصدد إلى أن معظم من كتب عن القيادة قد أكد على هذه الجزئية باعتبارها عاملا هاما فى تماسك الفريق وارتباط أعضائه بالقائد كل ذلك فى إطار من العلاقات الإنسانية الطيبة .

فيذكر محمد على محمد أنه ينبغى على القائد أن يدعم علاقاته الإنسانية مع جماعته وأن يؤكد على دعم روابط وصلات التكامل الإجتماعى .

وإستطاعت دراسات التحليل العاملى الذى قام بها فليشمان Flishman وهاريس Harris وبيرت Burrt أن تدل على صور السلوك القيادى التى تشير إلى الصداقة والثقة والإحترام والمشاعر الدافئة فى العلاقات بين القائد وأفراد جماعته .

ويشير وايت Weit أن الفريق ليس تجميعا لمجموعة من الأفراد وحسب ولكنه وحدة إجتماعية تتضمن مجموعة من العلاقات بين أعضاء الفريق تعمل على الإتصال والإرتباط بين اللاعبين من خلال أداة اللعب .

وأشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق تفكيره وسلوكه يلقى القبول من لاعبى الفريق ، وأن يناضل فى سبيل تحقيق التعاون بين لاعبى الفريق ، وأن يتعاون مع لاعبى الفريق خارج أو داخل الملعب .

وسلوك القائد ينبغى أن يشير إلى التفاعل الإجتماعى الإيجابى وأن يتسم بالنضال فى سبيل تحقيق تعاون الجماعة وقبوله التكيف معه .

فالقادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة والإحتفاظ بأعضائها ومراعاة مشاعرهم ويعتبر القائد أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابى فى النشاط الإجتماعى، وأنه الأكثر من حيث المهارة الإجتماعية .

وأشارت النتائج عبارات بأن يكون قائد الفريق يعرف الكثير للاعبى الفريق ومدى علاقاتهم ببعض ، وأن يفخر ويعتز بالإنتماء إلى الفريق ولا يتعالى على اللاعبين .

والقائد يجب أن يكون لديه القدرة على فهم ديناميات الجماعة ، والقوى التى تحكمها ، وكذلك القدرة على فهم أفكار الآخرين وتفهم عواطفهم ، ودوافعهم والقدرة على إستنتاج تصرفات الأفراد والتنبؤ بسلوكهم وتقدير ظروف كل فرد عند التعامل معه .

ويضيف حامد زهران أن القائد يجب أن يكون عضوا فى الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها وإتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الإجتماعى

وعليه فإنه ينبغى للقائد أن يدين بالولاء إلى الفريق وأن يساهم فى تحقيق

أهداف وآمال فريقه وهذا لن يتحقق إلا إذا كان لديه إنتماء قوى للفريق يعتز ويفخر بـــه .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق يتولى تمثيل لاعبى الفريق والتحدث باسمهم فيما يخصهم ويرغبون فيه ، وأن لايتراخى ولايتساهل فى أداء الواجب ، وأن يهتم بمصالح اللاعبين ، وأن يتجاوب مع حاجاتهم، وأن يتولى حل مشاكل الفريق مع الإدارة.

إن حاجات الجماعة ينبغى إشباعها عن طريق القائد ، وينبغى أن يكون لديه القدرة على الإحساس بحاجات الجماعة وتقاليدها ، وبعد ذلك عليه أن يعمل فى حدودها . فأعضاء الجماعة تنظر إلى القائد الناجح كشخص يتجاوب مع حاجاتهم ومن ثم ينبغى على القائد أن يجعل من نفسه معروفا كشخص يمكنه إشباع حاجات الجماعة .

وينبغى لسلوك القائد أن يتمثل فى الدفاع عن جماعته ضد أى هجوم أو مساس بمصالح جماعته أو السلوك الذى يضر بهذه المصلحة .

ويضيف الباحث أن مصداقية قائد الفريق إنما ترتبط بمدى الإهتمام بمصالح الفريق وحل مشاكلهم والوقوف الى جانب اللاعبين وقت الأزمات ، والقائد الكفء هو الذى يستطيع أن يساعد أفراد الفريق على بلوغ أهدافهم ، والذى يزود عنهم ويقف إلى جانبهم متى كان لهم حقوقا مع الأدارة .

وأشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق قادر على تلقى وفهم كافة تعليمات المدرب ونقلها للاعبين ، وقادر على إكتساب ثقة وقناعة الحكم به كقائد لفريقه ، وأن يتعامل كقائد عن فريق فى كافة مواقف المباراة وأحداثها .

ويرى الباحث أن قائد الفريق هو الذى يتولى تفسير تعليمات المدرب لزملائه اذا لزم الأمر لأنه هو الذى ينقلها لهم وهو يشترك معهم فى تنفيذ هذه التعليمات

إنجاز الواجبات المطلوبة ، كما يقوم القائد بشرح الأهداف بوضوح وبالطريقة
تى تحقق مصلحة الفريق .

وقائد الفريق هو المتحدث الرسمى باسم الفريق أمام الحكم ومن ثم فينبغى
ن يكون نموذجا طيبا مقنعا للحكم يكتسب ثقته واحترامه وهذا فى صالح فريقه
ن سلوك القائد ينبغى أن يضطلع بالمسئولية الشخصية وتحقيق المثل .

وأشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق يمارس دوره كقائد له هيبته
حترامه ، وأن يكون قدوة للاعبى الفريق فى تحمل المسئولية .

ويرى الباحث أن القيادة تستلزم أن يكون القائد محل احترام وتقدير لاعبى
فريق وأن يكون له فى نفوسهم عظيم الأثر والإقتناع بشخصه فى ذلك دعما
صداقيته كقائد للفريق.

وأشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق يحدد وينظم المهام المطلوب من
فريق إنجازها أثناء المباراه ، ويحدد الدور الذى يؤديه اللاعب وطريقة التنفيذ
ناء المباراة.

فالقائد ينبغى أن يحدد عمله الخاص وعمل غيره من الأعضاء أو العلاقة
نهم فى عملية أداء العمل .

والدور النشط الفعال لبعض قادة الفرق وتحركاتهم الواعية فى توجيه
رشاد زملائهم بل أحيانا تكليفهم ببعض الواجبات الأدائية أثناء المباراة وذلك
إطار تعاونى يكون إجمالى أثره فى صالح الفريق .

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه عبد الله بأن القيادة تساعد حركة
جماعة نحو أهدافها .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق لايلوم المخطئين من لاعبى الفريق ، وفى
س الوقت لايتحمل أخطاء الغير ، وأن يكون له خط واتجاه واضح يكون ثابت فى

أذهان لاعبى الفريق .

وأنه لاينبغى لقائد الفريق أن يعنف أو يلوم أى لاعب أخطأ أو لم يوفق فى الأداء أثناء المباراة لأن فى ذلك نيل من وحدة وتماسك الفريق كما أن له تأثير سلبى على روح الفريق ومستوى أدائه ، وفى نفس الوقت لا يجب أن يتحمل قائد الفريق أخطاءَ غيره من اللاعبين لأن فى ذلك إهدار لمبدأ المسئولية التى منوط بها كل لاعب فى الفريق ويتحملها كاملة أثناء المباراة .

وأشارت النتائج بأن يكون قائد الفريق يدعم تقاليد ومباديء ومفاهيم الفريق ويكون صديق للاعبين ويتمنى نجاحهم ، وأن يتعاون ويحترم وجهة نظرهم ، وأن يكتسب ثقتهم وولائهم .

وأن قائد الفريق يمثل القدوة ومن ثم عليه إحترام تقاليد ومباديء ومفاهيم الفريق التى إتفق عليها وبالتالى لايسمح لأى لاعب أن يخل بذلك .

ويشير رويسك Roucek إلى أن القيادة بمثابة عملية تفاعل بين أفراد الجماعة الصغيرة أو الكبيرة تحركها تجاه قبول القيم المشتركة والأهداف والمواقف التى يتفاعل فيها الأعضاء مع القائد وكل منهم والآخر .

وعلى قائد الفريق أن يعقد مع لاعبى الفريق الصداقة والتعاون والإحترام والثقة لأن فى كل ذلك دعما لترابط الفريق وتماسكه وتحقيق التكامل الذى من شأنه دعم كيان وإستقرار الفريق . فالقادة يتميزون غالبا بالنشاط والثقة فى النفس والذكاء والإصرار والإستبصار بالطبيعة البشرية والحساسية الإجتماعية .

والقادة الذين يسعون دائما لإحداث التكامل بين أتباعهم أطلق عليهم برنارد باس B.Bass " القيادة الفعالة " ويقصد بها محاولة تغيير سلوك الزملاء الآخرين بما يزيد كفايتها أوى فعاليتها .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق يرفع الروح المعنوية للفريق فى الأوقات

لحرجة من المباراة ، وأنه يدفع اللاعبين دائما كفريق متكامل ، وأنه يقدر أداء لفريق .

ويشير الباحث إلى أنه ما من فريق رياضى إلا وأحيانا يمر بأوقات حرجة ثناء المباراة وخاصة ، إذا كان مهزوما مما قد يجعل اليأس يتسرب إلى نفوس للاعبين وتسيطر عليهم حالة من فقدان الثقة والتفكك وهنا يأتى دور قائد الفريق لذى يتولى رأب الصدع للفريق وشحذ همم اللاعبين وتعاونهم وتكامل صفوفهم دفعهم إلى المثابرة والكفاح حتى تنتهى الأوقات الحرجة .

فالقائد الكفء هو الذى يتسم بالحساسية الشديدة للتغيرات التى تطرأ على لجماعة ويحاول أن يجعل سلوكه متوافقا ، متسقا مع المتطلبات الجديدة .

ويتفق ذلك مع ما أشار اليه الباحث فى مقدمة البحث حيث دراسات لوين ، ليبيث وهوايت ودراسة بافلز والبحوث المبكرة فى المانيا وانجلترا والولايات المتحدة كان العنصر المشترك فى هذه الدراسات يتمثل فى الإعتماد على الإختبارات لموقفية للقيادة وملاحظة ظهور القادة وتغيرها بتغير الموقف .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق يتنبه للصراعات داخل الفريق ويمنع وقوع لصدام بين اللاعبين ، ويؤثر فى سلوك لاعبى الفريق بمايحقق تماسكهم .

ويشير الباحث إلى أنه أحيانا ولظروف ما قد تحدث إنقسامات أو صراعات ين لاعبى الفريق وهنا القائد الذى يحظى بحب وتقدير وإحترام زملائه هو الذى يلعب دورا هاما فى التخفيف من هذه التوترات وهو بذلك يمنع تفكك الفريق ويستطيع بما لديه من تأثير وإقناع لدى زملائه أن يحقق تماسك ووحدة الفريق .

فالقائد هو أكثر من غيره من حيث المهارة الإجتماعية وأقدر على لم شمل الجماعة والإبقاء عليها .

ولقد أمكن لكل من هيمفل Hemphill وهابلن Haplin وونر Winer

وغيرهم من الباحثين الذين ساعدوا شارتل Shartil فى إجراء بحوث (جامعة أوهايو) التوصل إلى أن القائد يكون مقبولا إجتماعيا فى تفاعله مع أعضاء جماعته ، ويتميز بالحساسية للصراعات داخل فريقه .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق يكون له هيبة وإحترام فى نفوس اللاعبين، ويوجه سلوك لاعبى الفريق أثناء المباراة ويحتوى أى أزمة طارئة يمكن أن تحدث أثناء المباراة .

ويشير الباحث فى هذا الصدد إلى ماقد يطرأ على أحداث المباراة من حالات شغب أو عدوان سواء كان مصدرها اللاعبون أو الجماهير أو قرارات التحكيم حيث تلعب هنا شخصية قائد الفريق وهيبته وحكمته دورا كبيرا فى معالجة مثل هذه الأحداث .

والقائد يضطلع بقدر أكبر من غيره فى عملية تخطيط السلوك الجماعى وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز إنتباه الأعضاء على الهدف .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق ينوب عن الفريق فى عمليات الإتصال ، ولديه القدرة على نقل المعلومات من وإلى الفريق ، ويستوعب المعلومات التى يتلقاها، ويوصلها بطريقة سهلة ، وهو يعبر عن آراء الفريق بدقة وتحديد .

ويرى الباحث أن مهمة الإتصال من أهم مهام قائد الفريق لأنه لاغنى للفريق عنها فى جميع مراحل المباراة سواء فى تحية الفريق المنافس أو إجراء القرعة أو فى تلقى تعليمات المدرب أو التفاهم مع الحكم أو ماشابه ذلك ، ومن ثم ينبغى على قائد الفريق أن يكون مؤهلا للقيام بهذا الدور ، وهذا يستلزم المهارة والقدرة على الإستيعاب والفهم والدقة فى توصيل مادة الإتصال .

ويتولى القائد تزويد أعضائه بالمعلومات وتلقى غيرها منهم ، وتسهيل عملية تبادل المعلومات والتعليمات بينهم والتعبير عن مشاعر الجماعة إزاء مسألة معينة .

ويتفق ماسبق مع ما أشار إليه حامد زهران بأن القائد يلعب دورا هاما فى الجماعة يطلعها على حقائق الأمور ، فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة ، وتنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق يكون مقبولا إجتماعيا فى علاقاته مع لاعبى الفريق ، وأن يتمتع بقوة تأثير على البيئة الرياضية للفريق ، وأن يقنع الإدارة أن تراعى فى قراراتها مصالح الفريق .

وأن الإعتراف والقبول من أهم مؤهلات قائد الفريق التى لاغنى عنها لأن فى ذلك مؤشرا لتقبل مايأتى منه بعد ذلك طالما كان موضوعيا ويستقيم الأمر أكثر إذا إتسمت شخصية القائد بالتأثير على البيئة الرياضية للفريق بحيث يسمح لإدارته أن تملى من خلال قبول لاعبى الفريق له وخاصة إذا كان جادا ومخلصا فى حرصه على مصالح الفريق . وينبغى لهذا التقبل والإعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين أن يترجم هذا كله سلوكيا .

فالقائد يجب أن يكون مقبولا إجتماعيا فى تعامله مع أعضاء جماعته .

ولقد خلص إنجهام Ingham ضمن دراسته إلى أنه كلما إزدادت معدلات التفاعل والإتصال الإجتماعى بين القائد وجماعته كلما حصل بالفعل على القبول الإجتماعى من زملائه .

وأشارت النتائج بأن قائد الفريق يحدد الواجبات المطلوبة من لاعبى الفريق أثناء المباراة ، ويهتم بارتفاع مستوى الآداء ، ويحفز اللاعبين ويشجعهم، ويساهم فى تحقيق هدف الفريق .

ويشير الباحث إلى أنه دائما وأثناء المباراة مطلوب من الفريق الإرتقاء بمستوى الأداء لتحقيق نتيجة أفضل واستمرار هذا الإرتقاء فى الأداء لتحسين النتيجة باستمرار طوال المباراة ، وهذا يستلزم دفع وحفز متواصل طوال المباراة

، وقائد الفريق يقع عليه عبء القيام بهذا الدور إلى جانب زملائه . فالمفروض تحديد مستويات الإنجاز والحث على بذل جهد أعظم ومستوى إنتاج أعلى .

وقد أشار شارتل Shartile وهو يجرى بحوث جامعة أوهايو بأن سلوك القائد إنما يشير الى أنه يهتم بأداء العمل أو ينطوى على طريقة لتحريك الجماعة ودفعها تجاه هدفها .

ومن نتائج الدراسة تم استخلاص الآتي :

ـ قائد الفريق الرياضي منوط بالواجبات الآتية :

ـ يؤدى دورا نشطا ـ مؤثرا ـ موجها ـ فهو محور سلوك الفريق .

ـ تستلزم مواقف اللعب ذات الإثارة والأحداث المستجدة الغير متوقعة أحيانا وجود شخصية قيادية متميزة تقود الفريق .

ـ أحيانا تتطلب أحداث المباراة المفاجئة ردود أفعال بعينها ، ولا يبادر بها من الفريق إلا شخصية قيادية مؤهلة لهذا الفعل المطلوب .

ـ يقوم بدور إجتماعى يتسم بالقدرة على التأثير فى سلوك اللاعبين لبلوغ أهداف الفريق .

ـ يهتم بمصالح لاعبى الفريق وحل مشاكلهم والتجاوب مع حاجاتهم ومساعدتهم على بلوغ أهدافهم .

ـ يساهم بدور فعال وتحركات واعية فى توجيه وإرشاد لاعبى الفريق أثناء المباراة .

ـ يساهم فى إحترام اللاعبون لتقاليد الفريق وتعاونهم وإحتواء أى إنقسامات أو صراعات داخل الفريق .

ـ يساهم فى تخطيط السلوك الجماعى للفريق وتنظيمه وتوجيهه وتركيز

إنتباه اللاعبين على الهدف .

ـ يتولى تزويد لاعبى الفريق بالمعلومات وتلقى غيرها منهم ، والتعبير عن مشاعرهم إزاء موضوع معين .

ـ يزيد معدلات التفاعل والإتصال الإجتماعى بينه وبين لاعبى الفريق حتى يحوز على قبولهم الإجتماعي.

ـ يحث لاعبى الفريق على بذل الجهد والإرتقاء بمستوى الأداء وتحديد الأغراض المطلوب إنجازها للوصول للهدف .

وأوصت الدراسة بالآتي :

ـ أن يكون إختيار قائد الفريق الرياضي وفقا للمعيار التالى :

ـ أن يكون نموذج سلوكى يحتذى به وعلى قدر مناسب من العلم والثقافة والأقدمية الرياضية .

ـ أن يتمتع بشخصية قيادية ـ قوية ـ حكيمة ـ واثقة ـ مخلصة ـ راغبة فى القيادة.

ـ أن يمتلك قدرات بارزة تمكنه من المبادأة بأى فعل مطلوب فى سلوك الفريق وأثناء المباراة ، وأن يكون سلوكه متضمنا للأفكار الجديدة أو إبتداعها .

ـ أن يشير سلوكه إلى التفاعل الإجتماعى الإيجابى وأن يتسم بالنضال فى سبيل وجود علاقات إنسانية طيبة بين لاعبى الفريق .

ـ أن يكون سلوكه يضطلع بالمسئولية الشخصية والدفاع عن لاعبى الفريق ضد أى مساس بمصالحهم .

ـ أن يكون متفهما لدوره كقائد للفريق ودور غيره من اللاعبين وأن يحظى بتقدير اللاعبين وأن يكون له فى نفوسهم عظيم الأثر .

ـ أن يكون لديه الحساسية الشديدة لأى متغيرات جديدة تهدد تماسك

وتكامل الفريق، ومواجهتها بالسلوك الإجتماعى الرشيد الذى يتسق مع هذه المتغيرات .

ـ أن يحظى باحترام اللاعبين عند توجيه سلوكهم وإحتواء أى أزمات خلال المباراة .

ـ أن يتمتع بالمهارة والقدرة على الإستيعاب والفهم والدقة فى توصيل المعلومات أو التعليمات من وإلى الفريق .

ـ أن يكون مقبولا إجتماعيا فى تعامله مع لاعبى الفريق .

ـ أن يشير سلوكه إلى الإهتمام بمستوى أداء الفريق وتحريكه ودفعه تجاه هدفه .

النموذج التاسع

نموذج تطبيقي لإعداد الإدارى للمؤسسات الرياضية

- صفات القائمين بالعمل الإدارى .
- صفات المدير .
- نتائج واستخلاصات وتوصيات دراسة إعداد الإدارى .

ـ النموذج التاسع : نموذج تطبيقى لإعداد الإدارى لمديرى المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة : *

مع إتساع رقعة نشاط الرياضة فى مصر تطلب الأمر إيجاد مدار ، لادارة هذا النشاط وإختلفت هذه الرقعة من مجال لآخر ، كادارة نادى ، ادارة فريق رياضى ، ادارة إتحاد رياضى ، إدارة النشاط الرياضى بأحد الشركات إلى آخر هذه الأنشطة مما يستوجب أن يكون القائم على ادارة هذا النشاط أحد المتخصصين فيه والفاهمين لأسلوب الإدارة العلمى الأمر الذى يسهل له مهمته فى تيسير هذا النشاط ليمكن له تحقيق الهدف بأيسر السبل وأقلها تكلفة .

لهذا إتجه الباحث إلى دراسة الأسلوب العلمى الذى يمكن عن طريق إعداد دورات تأهيل لمن يريدون العمل كمديرين لأحد هذه المجالات خاصة وأن الادارة علم وفن .

وحيث أن مجال دراستنا سيتعرض إلى كيفية ادارة قطاع رياضى أكثريته من البشر روادا كانوا أو ممارسين مما يعقد عملية الادارة .

حيث أن العنصر البشرى هو العنصر الغالب فى هذا المجال مما يفرض الإلمام بعلم الإدارة وفن تطبيقها .

من هذا المنطلق لم تعد إدارة اى عمل من الأعمال عملية ارتجالية أو عشوائية تعتمد على الخبرة والمهارة الشخصية فقط ولكنها أصبحت فى المقام الأول علم له أصول وقواعد والادارة توجد بدرجة مافى جميع أوجه النشاط الإنسانى تقريبا سوى كان هذا النشاط فى المصنع أو المدرسة أو المصلحة الحكومية أو النادى أو المنزل .

وهى نوع متميز من النشاط وتتعامل مع تكوين الأهداف وتحقيقها .

---

* إبراهيم محمود عبد المقصود ، المؤتمر العلمي الأول لقطاع التربية الرياضية ، المجلس الأعلي للجامعات ، ديسمبر ١٩٨٦ م

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من تنظيم القوى البشرية والتنسيق بين جهود الأفراد وجميع الموارد والإدارات واستخدام الزمان والمكان المناسب .

والإدارة يمكن على جهود الفرد وعلى جهود الجماعات من الأفراد وهذا معناه أن الإدارة لازمة لكل جهد إنسانى سواء بذله شخص أو جماعة من الأفراد لتحقيق أهدافه أو أهدافهم

وينبغى التفكير فى الإدارة كوسيلة وليست كغاية فى حد ذاتها فهى وسيلة أو نظام يطبق بغرض الوصول إلى هدف أو سلسلة أهداف .

وواضح من هذا أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشرى وكيف يمكن أن يحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة هى التى تضفى على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة ، إقتصادية وإنسانية من جهة أخرى ، ذلك أنه يتطلب مع الإدارة الحقيقية أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفأ إستخدام للإمكانات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشرى ومع أقل جهد من جانبه ، والإدارة التى تعرف كيف تتعامل بنجاح مع العنصر البشرى وتحقق الأهداف المحددة لها تعتبر إدارة ناجحة .

ومن هذا نجد أن الإدارة تهدف إلى :

١ ـ إستخدام الموارد المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاية والمحافظة على الأشخاص والموارد والاستخدام الفعال لها وحماية مصالح العاملين ورعايتهم .

٢ ـ كما أنها تسعى لتحقيق التنسيق الجيد الفعال بين جهود العاملين بحيث توجه كلها فى إتجاه واحد ألا وهو تحقيق الأهداف وليس فى إتجاهات مختلفة أو متعارضة

إن الإدارة علم له أصول واسعة يكمله جانب المهارة الشخصية والفن والخبرة فى تطبيق وإستخدام هذه الأصول والقواعد والمعارف وبذا يمكن القول أن الإدارة علم وفن

فهى فن استخدام العلم فى العملية الإدارية والجمع بين العلم والفن فى مجال العمل الإدارى هو أحد الأسباب الهامة التى تزيد من قدرات الشخص الإدارية .

كما أن الدراسات الإدارية والسلوكية المختلفة وسيلة فعالة فى تنمية الإداريين وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم .

ونجد أن هذه الدراسات هامة جدا وخاصة بالنسبة للادارى بأى مؤسسة رياضية إذ أنها تختلف عن الكثير من الهيئات والمؤسسات فى أن العنصر البشرى فيها متباين فهو يشمل العاملين والأعضاء وهؤلاء مختلفون فى الاراء والمستوى الاجتماعى والإقتصادى والثقافى والميول والإتجاهات والسن والجنس مما يتطلب جهود كبيرة من ادارة المؤسسة الرياضية لمحاولة التوفيق بين رغبات وميول الأفراد وأهداف المؤسسة .

ومن هذا نرى أن جوهر العملية الإدارية يكمن فى مدى قدرة الإدارى فى التعامل بنجاح مع الآخرين ومدى قدرته على الإتصال الجيد بهم والتأثير فيهم وحفزهم على العمل بنجاح ورضا . وهذه هى الصعوبة .

ذلك أن التعامل مع العنصر البشرى ليس أمر سهل فما أسهل أن يدير الإنسان آله وما أصعب أن يدير الإنسان إنسانا ، هكذا نرى الدور الذى يؤدى الإدارى المسئول بالمؤسسة لذا يفرض عليه أن يوفق بين غايتين :

ـ **الأولى** : أن يتعامل مع كل فرد بالمؤسسة كوحدة مستقلة بذاتها تختلف عن غيرها من الوحدات المكونة للمجتمع من حيث الميول والإتجاهات والرغبات وهذا يتطلب جانبا الإدارى مهارات وقدرات خاصة لتحقيق التفاعل الطبيعى مع كل فرد والتفاعل معه بنجاح .

ـ **الثانية** : أن يتعامل مع المجتمع ككل أى ككيان واحد محاولا أن ينطلق بهذا المجتمع الضخم فى سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة حرصا على أن يجعل من التنافر

إتفاقا ومن الإختلاف وحدة وهذا يتطلب مواصفات خاصة فى الإدارى المسئول حتى يكون قدوة يحتذى بها .

لهذا تعنى هذه الدراسة لإيجاد أسلوب تأهيل مهنى لمن يريد العمل فى إدارة المجال الرياضى كما هو الحال فى تأهيل الحكام والمدربين نظرا لأهمية هذا العمل وإرتباطه الوثيق بمعاملة الناس أعضاء كانوا أو عاملين أو لاعبين أو غير ذلك من مختلف الفئات .

ـ الدراسات النظرية :

إن الإدارة بمفهومها الشامل مسئولية وتكليف من المجتمع لتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداما أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل .

يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التى ينصب أثرها على عمل القائد وأدائه . وهذه يمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية وهى :

١ ـ المهارة الفنية .

٢ ـ المهارة الإنسانية .

٣ ـ المهارة الفكرية أو السياسية .

ومن الملاحظ أن هذه المهارات الثلاث يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر فالمهارة الفنية تتطلب المعرفة المتخصصة فى فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد فى حدود التخصص ، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة فى هذا التخصص وهذا النوع من المهارات مألوف لغالبية الناس لأنه أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ، وهو المطلوب أساسا من عدد كبير من العاملين .

وتبعا لذلك فإن برامج التدريب المهنى والتدريب الداخلى تركز أساسا على تنمية هذه

المهارة ، بل وهى التى تعطى عادة الأهمية الكبرى فى أغلب برامج التدريب .

والمهارة الإنسانية أو السلوكية نعنى بها القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التى تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء، والمهارة الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول وإتجاهات النفس والآخرين . وهى أكثر المهارات إستعمالا لأنها ليست لازمة عند إصدار قرار معين فى وقت معين فقط ، وإنما خلال عمليات الإتصال المستمر ، وهى جزء أساسى من سلوك القائد الإدارى عالم نفسى ، وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم ، فالقدرة على سياسة الأفراد هى قلب القيادة .

أما المهارة الفكرية أو السياسية فنعنى بها القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى القادة بالحكومة وأجهزتها المختلفة ، والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذى نعيش فيه وهى مهارة تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة والإرتباط بالنظام العام ، وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم ، والتوفيق بين الإتجاهات والضغوط المختلفة بالمجتمع وبين عمل المنظمة .

لذلك يجب أن يتصف من يقوم بالعمل الإدارى داخل هذه المؤسسة بصفات معينة مثل :

ـ المبادأة : وهى قدرة الإدارى على التغير والتجديد وهل من طبعه أن يساعد ، يعارض أو يعوق كل ماهو جديد ومبتكر .

ـ العضوية : تتضمن مقدرة الإدارى على الاختلاط والاندماج مع الجماعة وهل يحاول أن يخلق علاقات شخصية غير رسمية مع الأعضاء أم لا .

ـ تمثيل الجماعة : هل يستطيع الادارى أن يمثل الجماعة أحسن تمثيل وهل يقدم

مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية .

ـ التكامل : هل يتكامل سلوك الإدارى مع سلوك الأفراد ـ هل يشجع على العمل الجماعى ـ يعمل على القضاء على أسباب التعارض .

ـ التنظيم : هل يقوم الادارى بتوضيح هيكل العمل للأفراد ـ يوضح عمل الاخرين والعلاقة بين الأعضاء .

ـ السيطرة : مدى رغبة الادارى فى أن يحد من سلوك الجماعة .

ـ الاتصال : هل يسعى الادارى إلى تبليغ المعلومات الى الأفراد أو أن يأخذ منهم المعلومات .

ـ الإدارى والتقدير : هل يقدر الادارى اراء وسلوك الآخرين .

ـ السلوك كقدوة : هل ينظر اليه التابعون كمثل يحتذى به .

ـ الدراسات السيكولوچية : هل لديه دراسة وخبرة بمراحل النمو والتطور للأفراد وسلوك الأفراد .

هذا بالاضافة إلى :

١ ـ الخلفية العلمية فى الادارة .

٢ ـ استعداده الفطرى وادراكه لأبعاد العمل .

٣ ـ خبرته الأساسية فى المجال .

٤ ـ تأهيله الأصلى ومدى ارتباطه بنوع العمل

٥ ـ الخلفية العلمية فى الادارة وهذه يدركها من الدراسة أو الدورات الإدارية التى يمكن أن يشترك فيها .

٦ ـ الاستعداد الفطرى وادراكه لأبعاد العمل وهذه تأخذ قسطا كبيرا من الوقت فى إستعداد الفرد الفطرى للعمل الادارى وطبيعته ومدى حبه وقابليته له الأمر الذى يتيح له ادراك أبعاد العمل ككل ثم كجزئيات .. يستطيع من خلال ذلك حل أو محاولة تصويب المسار الإدارى للعمل فى أقل مايمكن من تفكير ودون جهد أو عناء .

٧ ـ الخبرة الأساسية فى مجال العمل تتيح للفرد حل المشاكل أول بأول وتوقع مايحدث منها فى المستقبل والإستعداد له . فالخبرة الرياضية التى إكتسبها من خلال الممارسة ستعكس على الفرد وبلا شك قدرات معينة تساعده فى مجال الادارة المنوط لها بـــه.

٨ ـ التأهيل الأصلى ومدى ارتباطه بنوع العمل مما لاشك فيه أن سنوات الدراسة التى يخوضها المسئول عن الادارة فى المجال الرياضى تلعب دورا كبيرا فى تيسير العمل بتسهيله أو تعقيده .

فنوع الدراسة كلما اقترب من نوع العمل كلما سهل هذا من وظيفة الادارى وكلما اقترب من مضمون العمل بل أقبل عليه وتفانى فيه .

ـ من أهم صفات المدير :

ـ سعة أفقه واطلاعه نحو الوظيفة وارتباطاتها المتنوعة .

ـ حب التعلم والإطلاع المستمر بكل مايستجد فى الوظيفة .

ـ له خبرات متنوعة فى مجال العمل القيادى .

ـ لديه القدرة على جذب الناس واقناعهم بما يريد للمصلحة العامة .

ـ متفهم لأمور الوظيفة ولديه من الخبرات السابقة مايساعده على حل المشكلات التى تقابله .

ـ سريع البديهة ، حسن التصرف ، لديه القدرة على مجابهة المشاكل الطارئة .

ـ يخدم الصغير والكبير ويتعامل مع كل فرد كأخ أو أب .

ـ مايريد تحقيقه لنفسه يحققه أولا للآخرين .

ـ له القدرة فى جعل مرؤوسيه يحبون العمل ويؤمنون بأهداف الادارة ملتفون حول القيادة .

ـ يشارك فى أى دورة صقل تتصل بوظيفته .

لم يجد الباحث أى دراسات عربية سابقة فى هذا المجال وما استطاع الإطلاع عليه هو دراسات أجنبية فقط :

١ ـ دراسة شيرى بتى Shary Petty كانت الدراسة حول اسلوب القائد فى تنظيم وادارة الفريق المتنافس للتمرينات من التربية الرياضية بولاية كاليفونيا وتهدف معرفة مدى تأثير الأسلوب القيادى الجيد على تنظيم وإدارة الفريق التنافسى الرياضى.

وأسفرت النتائج على :

١ ـ وضوح الأهداف وسهولة تحقيقها .

٢ ـ اتباع الأسلوب الديمقراطى بين القائد والفريق .

٣ ـ إرتفاع مستوى الفريق يرجع إلى الإهتمام من ناحيه القائد بتطبيق الجوانب الادارية من تخطيط وتنظيم مما يؤثر إيجابيا على نجاح العملية الإدارية .

٢ ـ دراسة ديفيد براون David Brown وكانت حول أنماط القيادة ونجاح الفريق واسفرت النتائج عن :

١ ـ القدوة الحسنة تساعد على النجاح وبناء عليه فإن هناك إرتباطا بين مديرى

الفرق الرياضية من نوى القدوة الحسنة ونجاح الفريق .

٢ ـ مديرو الفرق المؤهلة علميا يصبحون أكثر فعليا فى تطبيق الجوانب الإدارية بطريقة سليمة مما يؤثر إيجابيا على نجاح العملية القيادية ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن نتائج هذه الدراسات يتضح مدى أهمية الإعداد الإدارى (الإعداد المهنى) لمن يتعرض للعمل كادارى لأحد الأندية الرياضية (مؤسسات أو فرق رياضية) فى نجاحهم فى عملهم وخاصة أهم سيتعاملون مع العنصر البشرى وتأثير هذا فى تحقيق الأهداف المرجوة .

لهذا يتناول الباحث دراسة هذا الموضوع للتعرف على متطلبات الإعداد الإدارى (التأهيل المهنى) لمديرى المؤسسات والقطاعات الرياضية من أجل وضع تصور خاص بالإعداد الإدارى (الإعداد المهنى) لمديرى هذه القطاعات بمحافظة الإسكندرية كعينة يمكن تطبيق نتائجها على كافة هذه القطاعات بالدولة .

وإستهدفت الدراسة إلى :

التعرف على متطلبات الإعداد الإدارى (التأهيل المهنى) لمديرى المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة لمحافظة الاسكندرية .

ـ وعينة الدراسة إنحصرت فى :

٦ من مديرى الأندية بالاسكندرية .

٢ من مديرى مراكز الشباب بالاسكندرية .

٤ من مديرى الفرق الرياضية بالاسكندرية .

استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة جمع البيانات مع استطلاع آراء المسئولين عن

إدارة النشاط الرياضى بالاسكندرية (أندية + مراكز لاشباب + فرق رياضية) وقد إحتوت استمارة الاستبيان على ١٣ سؤال منهم ٦ أسئلة تحتوى على ٢٧ اجابة فى صورة ، كما أن الاستمارة احتوت على بيانات شخصية عن المسئول نفسه . وأعطيت له الحرية فى إستكمالها من عدمه .

وقد أظهرت هذه البيانات عن تباينات مختلفة عن عينة البحث ، فمنهم من كان ضابطا بالقوات المسلحة أو الشرطة ، ومنهم من تخرج من كلية الاداب ولكنه لاعبا وبعدها مدربا ، ثم سلك العمل الإدارى ، ومنهم من تخرج من كلية التربية الرياضية ومنهم من يحمل الثانوية العامة أو الثانوية التجارية .

ـ وإستخدم المنهج الوصفى المسحى .

ومن مناقشة موضوعات ونتائج الدراسة تم استخلاص النقاط الأتية :

ـ إستنادا على نتائج الدراسات السابقة الواردة فى هذه الدراسة تستخلص أنه يجب أن يكون المديريون مؤهلين علميا ومهنيا إذ يتطلب عملهم درايتهم بالخبرات الإدارية عناصرها مما يسهل عليهم العمل والإرتفاع بمستوى الفريق .

ـ كما أنه من تحليل بعض البيانات التى وردت عن فئة العينة وجد أن أغلبها مارس العمل الإدارى لأول مرة معتمدا على خبرته السابقة فى المجال العسكرى أو الملاعب (كرياضى) أو من دراسته فى كلية التربية الرياضية .

ـ كذلك فإن الدراسات النظرية العلمية أبرزت أهمية الإعداد الإدارى ببعض العلوم ذات الأهمية بالعلاقات الإنسانية كذلك الجوانب الإدارية

ومن نتائج الإستبيان وضح الآتى

ـ أهمية أن الإدارى ذا شخصية قوية وإستعداد لتقبل الوظيفة

ـ ألا يقل تأهيله العلمى عن شهادة جامعية ويستحسن أن يوهل مهنيا فى الإدارة.

ـ كذلك يجب أنى كون قد مارس النشاط الرياضى لاعبا أو اداريا وله خبرات سابقة فى مجال الرياضة .

ـ كما أن إجمالى فئة الاستبيان بأن يكون الإدارى شخص له ميول طبيعية للعمل فى المجال الرياضى ويؤهله علميا .

ـ كما أسفرت النتائج عن المكان الذى يؤهل هؤلاء المديرين فكان إجماعى على كليات التربية الرياضية أو أكاديمية متخصصة فى إعداد القادة الإداريين مثل أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

ـ كما أفادت العينة على أن التأهيل المهنى ضرورة لمن يعمل فى هذا المجال .

وعن الأسئلة المفتوحة :

أجمعت غالبية العينة فى إجاباتهم المختلفة على :

١ ـ ملاحظاتهم عن الوظيفة الحالية أنها :

تحتاج إلى مرونة ومجهود بدنى ومعرفته بالتنظيم والإدارة مع العام كامل بالنواحى الرياضية وذكاء وخبرة فى معاملة كافة النوعيات التى يتعاملون معها .

٢ ـ خبراتهم التى عكسوها على الوظيفة : إدارة العمل على أسس علمية ، وإبتكار طرق جديدة حسب حاجة العمل وكيفية الاستفادة القصوى بالامكانيات المتاحة . ترسخ العلاقات العامة بين الأعضاء .

٣ ـ الخبرات التى إكتسبوها من الوظيفة الحالية : يجب أن يتنازل الكثير من ذاته ليرضى الفئات المختلفة . يؤدى الخدمة العامة لجميع المستويات فى جميع المجالات ، تطلق يده فى العمل دون تدخل من الغير الا فى حدود اللوائح المنظمة

٤ ـ تقييم (مواصفات من يشغل الوظيفة)

مرن وصبور وسعة أفق وصدر رحب وعلاقات طيبة مع الجميع ـ عليهم بالتنظيم والإدارة مطلع على كافة الشئون المتعلقة بالوظيفة .

ومن خلال نتائج الأسئلة المفتوحة يمكن إستخلاص النقاط الآتية :

ـ ضرورة الإلمام بالنواحى الإدارية بجانب النواحى الرياضية .

ـ الإهتمام بالخبرات حتى يمكن الإستفادة بالامكانات المتاحة مع ترسيخ العلاقات العامة بين الأعضاء .

ـ التركيز على الخدمة العامة لجميع المستويات فى جميع المجالات دون تضارب الأداء وذلك فى حدود اللوائح المنظمة للمؤسسات والقطاعات الرياضية .

ـ ضرورة الإهتمام بالمعايير العلمية التى يمكن الاسترشاد بها فى تقييم من يشغل الوظيفة الإدارية فى تلك المؤسسات والقطاعات الرياضية .

وأوصت الدراسة بالآتى :

ـ وضع ضوابط وأسس تحدد صفة ومؤهلات الذين يريدون العمل كإداريين أو مديرين لأحد القطاعات لارياضية على ألا يقل المؤهل العلمى عن الشهادة الجامعية .

ـ التوصية لدى المجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) بالتنويه لكافة القطاعات الرياضية بمواصفات المديرين وأهمية تأهيلهم المهنى .

ـ تقترح الدراسة هذا التصور المتضمن مواد التأهيل المهنى كل حسب القطاع الذى يعمل به .

أ ـ إدارة الأندية ومراكز الشباب .

ب ـ إدارة الفرق الرياضية .

جـ ـ إدارة الهيئات الرياضية .

ـ مواد أساسية :

مبادئ فى علم الادارة (مبادئ المحاسبة ـ أسس الموازنات) سلوك ادارى ـ فن قيادة الناس ـ علاقات عامة ـ الامكانات المادية والبشرية للقطاعات الرياضية .

ـ مواد تضاف حسب القطاع المؤهل له :

علوم تربوية ، الألمام بالنواحى الحرفية واليدوية .

ـ تحديد الهيئة التى تقوم بهذا التأهيل ومواعيد التأهيل المهنى ومدته .

ووضع معايير علمية للاسترشاد بها فى تقييم من يرشح لتلك الوظيفة .

محتويات الكتاب

الصفحة

ـ مقدمة ٥

القيادة الإدارية ٩

ـ تعريف القيادة ١٠

ـ ماهية القيادة ١٠

ـ كيفية اختيار القائد ١١

ـ أساليب القيادة ١١

ـ متطلبات القيادة ١٢

ـ أنواع القيادة ١٨

نماذج تطبيقية على القيادة فى التربية البدنية والرياضة

ـ النموذج الأول : الانماط الإدارية الفعالة في الاندية الرياضية : ٢٥

ـ تعريف القيادة

ـ مفاهيم مستخدمة فى مجال القيادة :

ـ المتساهلة

ـ الأوتوقراطية

ـ البيروقراطية

ـ الديمقراطية

ـ النظم الإدارية لفرنسيس ليكرت :

ـ الإدارة المستغلة العادلة

ـ الإدارة المستغلة الأوتوقراطية

ـ الإدارة الاستشارية

ـ الإدارة الجماعية المشاركة

ـ الأنماط الإدارية الفعالة فى الأندية الرياضية

ـ نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة

تابع محتويات الكتاب

الصفحة

ـ النموذج الثاني : القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافسات الفرق الجماعية : ٤١

ـ تعريف القيادة

ـ نظريات القيادة :

ـ الوراثة ـ الصفات الجسمية ـ التدريب ـ الصفات القيادية ـ الظروف

ـ الطوارئ ـ التحكمية ـ الديمقراطية ـ الحرية

ـ الديمقراطية

ـ تعريف القيادة

ـ نظريات القيادة :

ـ الوراثة ـ الصفات الجسمية ـ التدريب ـ الصفات القيادية ـ الظروف

ـ الطوارئ ـ التحكمية ـ الديمقراطية ـ الحرية

ـ الديمقراطية

ـ نموذج تاننبوم وشميدت فى القيادة

ـ نموذج ليكرت فى القيادة

ـ نموذج بليك وموتون فى القيادة

ـ القيادة الإدارية فى عمليات التدريب الرياضى لفرق المنافسات الجماعية

ـ مصادر القوة التى يستند عليها فى القيادة الإدارية للتدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية

ـ نظريات القيادة التى يمكن الاستفادة منها فى التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية

ـ عناصر فعالية القيادة ونماذج القيادة المناسبة لعملية التدريب الرياضى فى منافسات الفرق الجماعية

ـ نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة

تابع محتويات الكتاب

الصفحة

ـ النموذج الثالث : دور القيادة في تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضي بجامعة الاسكندرية ٦٣

ـ استخلاصات الدراسة

ـ النموذج الرابع : العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق ٦٦

ـ استخلاصات الدراسة

ـ النموذج الخامس : تصور القيادة المثالية ـ سلوك المشرفين في المدارس العامة بفلوريدا ٦٧

ـ استخلاصات الدراسة

ـ النموذج السادس : تحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها في أقسام التربية البدنية في الكليات والجامعات في الولايات المتحدة ٦٨

ـ استخلاصات الدراسة

ـ النموذج السابع : دراسة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية : ٦٩

ـ تعريف القيادة والتفاعل الاجتماعي

ـ الصفات المميزة للقيادة الفعالة

ـ اتجاهات دراسة القيادة :

ـ تحليل سمات الشخصية

ـ تحليل للمواقف الإدارية

ـ السلوك القيادي

ـ نتائج واستخلاصات وتوصيات الدراسة

ـ النموذج التطبيقي الثامن للقيادة : ٨٥

ـ معيار اختيار قائد الفريق

ـ تعريف للقيادة

ـ التعرف على مواصفات قائد الفريق الرياضي

هذا الكتاب

يسعدنا أن نقدم فى هذا الكتاب موضوعاً هاماً في مجال القيادة الإدارية فيتطرق إلى تعريف القيادة، وكيفية اختيار القائد و أساليب القيادة وأنواع القيادة عامة وفى مجال التربية الرياضية خاصة.

ويتناول الكتاب أيضاً تطبيقات في مجال التربية البدنية والرياضة منها الأنماط الإدارية الفعالة في الأندية الرياضية والقيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية ودور القيادة في تخطيط وتنفيذ النشاط الرياضي بجامعة الإسكندرية والعلاقة بين أنماط القيادة ونجاح الفريق وتصور القيادة المثالية وسلوك المشرفين فى المدارس العامة بولاية بفلوريدا الأمريكية وتحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها في أقسام التربية البدنية في الكليات والجامعات في الولايات المتحدة ودراسة السلوك القيادى لأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية للبنات بالإسكندرية ومعيار اختيار قائد الفريق وإعداد الإداري للعمل بالمؤسسات الرياضية المختلفة هذه وغيرها بعض موضوعات هذا الكتاب.