

# القرارات النظرية

١-٢ الادارة :

ان الأصل اللاتينى لكلمة الادارة هو Serve وهى تعنى الخدمة على أساس أن من يعمل بالادارة يقوم على خدمة الآخرين ، أو يصل عن طريق الادارة الى أداء خدمة وهذا هو المعنى اللفظى للكلمة ( ٧ : ١٢ - ١٧ ) .

والادارة عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى ، بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة ( ٤٧ : ٧ ) .

ويعرفها ( أرنست ديل Ernest Dale ) بأنها :

" تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين " ( ٨٥ : ٨٩ ) .

ويعرفها فايول Fayol بأنها :

" التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة " .

ويعرفها دافيز Davis بأنها :

" تنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديرى التنفيذ " .

بينما يشير داويت Dwight بأنها :

" نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يميز بدرجة عالية من الرشد " .

ويتضح من العرض السابق عدم الاتفاق التام بين رجال الفكر الادارى ، فنجد أن لكل منهم تعريفه عن الادارة أو وظائفها ، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسئوليات الادارة وعدم وجود اطار فلسفى يحكم الفكر الادارى .

ويمكن القول أن مفهوم الادارة بمنطق العصر الذى نعيشه لم يعد قاصرا على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الانسانية أو قاصرا على

القيادة الرشيدة لتحقيق الأهداف ، بل أن مفهوم الإدارة يجب أن يتضمن عدة جوانب فيها اتخاذ القرارات وحسن التوجيه والتنظيم والقيادة - أى القدرة على خلق جو من العلاقات الانسانية يحقق أهداف الإدارة بأقصى ما يمكن من وفرة الوقت والمال ، والإدارة بذلك تمثل العضو المسئول فى مؤسسة ما عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها المؤسسة سواء كانت شركة أو نادى أو اتحاد رياضى أو ما شابه ذلك من هيئات .

هذا الى جانب اتباع الخطوات العلمية للإدارة التى أشار اليها ( هنرى فايول ) والمتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .

وعليه فان الإدارة تجرز من خلال أبعاد أساسية هى :

- ان عملية الإدارة سلسلة من الوظائف المترابطة التى تعود الى هدف محدد
- لا بد من وجود هدف يراد تحقيقه حتى يمكن مزاولة الإدارة .
- الإدارة تنطوى على التأثير فى الأفراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة .
- الإدارة تتضمن تهيئة البيئة التى تناسب تطبيق العملية الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المطلوبة ( ٥٣ : ١١ ) .

#### ١-١-٢ عناصر عملية الإدارة :

- التخطيط : ويقصد به مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والامكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل وتتطلب :
  - \* وضع الاهداف المطلوب تحقيقها .
  - \* رسم السياسات والاجراءات .
  - \* التنبؤات واعداد الموازنات .
  - \* وضع برامج العمل والجدول الزمنية .
- التنظيم : ويقصد به وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة ويتطلب :

- \* تصميم الهيكل التنظيمي .
  - \* تحديد مسئوليات المناصب الادارية .
  - \* تحديد العلاقات التنظيمية .
  - \* اختيار القادة وتطويرهم .
- التوجيه : ويقصد به ارشاد العاملين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف ويتطلب :
- \* دراسة دوافع العاملين واجراء ما يلزم لتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية .
  - \* القيادة ( المبادأة والقدرة على التأثير ) .
- الرقابة : ويقصد بها التأكد من أن النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي وضعت ويتطلب :
- \* وجود معايير رقابية .
  - \* قياس الاداء .
  - \* تشخيص المشكلات وعلاجها ( ٣١ : ١٨ ، ١٩ ) .
- ٢-١-٢ مفهوم الادارة الرياضية :

تتفق الادارة الرياضية مع الادارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منها فالادارة الرياضية تشترك في الادارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في كل منها .

كما تتفق الادارة الرياضية مع الادارة العامة على أن مفهوم الادارة هو ذلك الشخص المسئول في مؤسسة ما عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع ، سواء كانت هذه المؤسسة نادى أو اتحاد أو شركة

أو وزارة . . . الخ فاذا كانت هذه المؤسسة هيئة رياضية وجدت في المجتمع للوصول بالفرد الى أعلى المستويات الرياضية فان مجالس ادارة هذه الهيئات الرياضية هم الأشخاص المسئولون عن تحقيق تلك النتائج .

كما أن هناك من العوامل التي فرضت على العاملين في المجال الرياضي من تغيير الأساليب التقليدية في العمل والأخذ بالأنماط والأساليب العلمية في الإدارة وفي ضوء هذه العوامل والمتغيرات ومن اطار تطور الفكرى الإدارى أصبح من الضرورى اعداد القادة الإداريين اعدادا إداريا الى جانب الاعداد الفنى للتعرف على :

- الأصول والأسس العلمية للإدارة الرياضية .
- المبادئ الرئيسية للتنظيم الجيد والتخطيط السليم .
- الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في القائد الإدارى .
- الأساليب الإدارية المتعددة وطرق الإدارة السليمة التي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعة في الزمن المحدد لها بالخطة وبالكيفية المطلوبة .
- محددات الفعالية للقيادة الإدارية في ضوء الاتجاهات الحديثة .

ومما يؤكد أهمية دراسة الإدارة الرياضية كعلم ، أن العمل الإدارى بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفنى ، وأن رفع مستوى الأداء الإدارى والرياضى على كافة المستويات وتحقيق الأهداف الموضوعة رهن بالكفاءة الإدارية العالية للعاملين فى المجال الرياضى ( ٣١ : ٢٣ ) .

وتسهم الخطوط الرئيسية هذه فى انجاح المجال الرياضى فى أداء مهمته والتي قد تتمثل فى :

- وضع الأهداف العامة للتربية الرياضية والرياضه والنابعة من الفلسفة العامة للدولة .
- تربية الناشئين والشباب واعدادهم للحياة فى المجتمع .

- دفع حركة العمل فى المجال الرياضى وتحقيق أهدافه من خلال استخدام القوى والامكانات المادية والبشرية المتاحة .

ويعنى هذا أن الادارة الرياضية تتفق مع الادارة العامة فى الاطار العام للعملية الادارية فقط ، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فان الادارة الرياضية تشتقها من طبيعة مجالات التربية الرياضية والرياضة التى تقوم الادارة بتحقيق أهدافها .

فالعمل داخل الاتحادات والهيئات الرياضية يختلف دون شك عن طبيعة العمل فى المؤسسات الصناعية والتجارية أو فى بعض المصالح والمؤسسات الحكومية وفقا لاختلاف أهداف العمل فى كل منها .

وإذا فهمنا الادارة على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها فان الادارة الرياضية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها فى المستويات الرياضية ( القومى - المحلى - الناشئين ) لتحقيق الاهداف المنشودة من التربية الرياضية والرياضة .

وعلى ذلك فان الادارة الرياضية مسئولة وملتزمة أمام المجتمع بعهدة التزامات أساسية لتحقيق أهدافها وهى كما يلى :

- اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة .
- استخدام العناصر الملائمة لتحقيق الأهداف المقررة .
- الاستمرارية وتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

٢-٢ القيادة :

ان أوضاع الحياة العادية تحتم أن يكون لكل جماعة شخص يقوم بدور المخطط والمنسق للجهود وذلك بغرض تحقيق أهداف ، وقد اتضح هذا المعنى فى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" اذا رحل ثلاثة أو أكثر فليؤمروا أحدهم "

والقيادة Leadership مصطلح يشير الى العملية التى بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير فى الأفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو فى سلوكهم وقصد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو فى ابتكاراته فالقيادة هى توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين ، وبمعنى آخر فان القائد مسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التى يقودها لتحقيق هدف مشترك .

والقيادة عملية تفاعل Interaction ، فلا توجد القيادة بدون تبعية ويجب أن يتجه التابع الاتجاه الذى حدده القائد .

فالقيادة الفعالة تتطلب من القائد أن يدرك حقيقة هيكل شخصية تابعة ، وأن يفهم دوافع سلوكهم ، وأن يكون قادرا على التنبؤ بوسائل دقيقة وليس بالتخمين - باستجاباتهم لأنواع مختلفة من المثيرات والمنبهات الاجتماعية ( ٢٩ : ٢٣٣ ، ٢٣٥ ) .

وقيادة الشباب عملية تربوية تهدف الى تمكين الأفراد فى الجماعات ليتعاونوا على تحقيق أغراض مشتركة ، تتفق مع اتجاهات المجتمع واحتياجاته وتعمل على النهوض به وفى سبيل ذلك يعمل النشاط القيادى على احداث تنمية متكاملة من الأفراد ، وتكوين الاتجاهات الفكرية لديهم التى تتفق مع أسلوب العصر ويثبت قيم المجتمع فيهم ، وتبصيرهم بالظروف المحيطة بهم وباتجاهات الدولة وسياساتها والربط بينهم وبين الجماعات الاخرى الموجودة بالمجتمع ( ٣٣ : ٢٤٠ ، ٢٤١ ) .

ومن تعريفات القيادة ما يتأسس على نظرية السمات ومن أمثلتها :

- أن القائد هو ذلك الشخص الذى يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة ( ٢٩ : ٢٤٤ ) .
- وأن القائد هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أعضائها ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة فى الاتجاه المطلوب ( ١١٥ : ٧ ) .

ويلاحظ أن التعريفين السابقين يعبران عن القيادة بكونها صفات أو سمات شخصية اذا ما توافرت فى شخص ما أصبح قائدا ، ولعل ذلك يصعب معه اختيار القائد لصعوبة توافر هذه الصفات مجتمعة ، كما يصعب التنبؤ بتصرفات القائد فى المواقف المختلفة .

وقد تناول البعض تعريف القيادة وفقا لمنهج نظرية الموقف ومن أمثله هذه التعاريف :

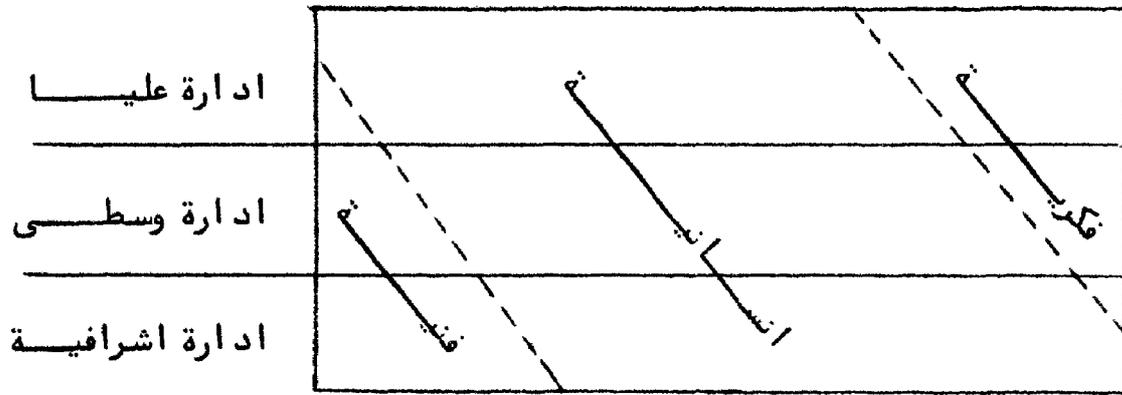
- ان القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادى حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادى وأقل تكلفة اقتصادية فى الوقت والعمل ( ١١٥ : ١٣ ) .
- القيادة هى سعى القائد للتأثير فى سلوك تابعية فى ظل موقف معين ( ١٩ : ٢٤٥ ) .

كما عرفها بينز Bennis وفقا لمنهج النظرية التفاعلية بكونها :

" الركيزة التى يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التى يعمل بها والمثلة فى شخص القائد ( ١١٨ : ١٥٠ ) .

١-٢-٢ مهارات القيادة :

- بصفة عامة يجب أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي :
- مهارات انسانية : وهى القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم .
  - مهارات فنية : وهى المعرفة والفهم لنوع العمل الذى يؤديه القائد .
  - المهارة الفكرية : وهى القدرة على تصور الامور ورؤية الابعاد الكاملة لأى مشكلة أى هى القدرة على تصور العلاقات من العوامل المختلفة .
- وتختلف نسبة هذه المهارات تبعا للمستويات الادارية المختلفة .



ويشير علماء النفس الى أنه لا توجد صفات قيادية محددة ، وأن القيادة تعنى دورا معيناً فى موقف معين يضم نوعاً معيناً من الناس والمشكلات والظروف ، لذلك ينظر الى القيادة على أنها صفة تسبغ على القائد بمعرفة من يقودهم ( ٤٠ : ٤٠٦ ) .

وإذا كانت القيادة هى التأثير فى الأشخاص لكى يتعاونوا فى تحقيق الأهداف المشتركة فلنا أن نتوقع وجود عدة أساليب للقيادة أو أنماط للقيادة .

وقد اشارت اتجاهات معظم الباحثين الى وجود نوعين أساسيين من القيادة :

- قادة تركز على طريقة العمل أكثر من تركيزها على العلاقات الانسانية .
- قادة تركز على العلاقات الانسانية أكثر من اهتمامها بطرق العمل .

والأول يمثل القائد الديكتاتوري والثاني يمثل القائد الديمقراطي ، والاختلاف فى نمط سلوك كل منهما مستمد من نظرية كل منهما الى مصدر قوته أو سلطته ومن الطبيعى أن تكون هناك أنماط قيادية بين هذا وذاك ( ٣٠ : ٩٥ ، ٩٦ ) .

#### ٢-٢-٢ القيادة الادارية :

تعتبر القيادة عن النشاط الخاص بالقدرة على التأثير فى سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة ( ٦٨ : ٢٦٧ ) ، ومن ناحية أخرى توصيف القيادة من زاوية الأدوار التى يقوم بها القائد فتعرف بأنها : " توجيهه وضبطه واثارة سلوك واتجاهات الآخرين ( ٣٨ : ١٤٤ ) ولقد تعددت وتباينت الدراسات الخاصة بالقيادة نظرا لأهميتها فى العمل الادارى من ناحية ، وتعدد مناهج دراسة القيادة من ناحية أخرى ( ٦٨ : ٢٦٧ ) .

وتتمثل القيادة الادارية فى توجيه العنصر البشرى العامل فى الادارة على اختلاف أوجه النشاط التى يتولاها ، توجيهها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن ( ٥٨ : ٢١٢ ) .

وبهذا تكون وظيفة القائد الأساسية هى تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته وامكانيات واحتياجات الهيئة التى ينتمون اليها جميعا ( ٢ : ٢٢٣ ) .

ولما كانت القيادة الادارية تقوم فى جوهرها على التأثير الذى يمارسه القائد فى مروهسيه ، فان اختلاف وسائل التأثير التى يستخدمها القائد لتوجيهه

مروءسيه تعكس تباينا فى أساليب القيادة وأنماطها - وقد تركزت الدراسات العديدة التى قام بها علماء الادارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه فى أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية ( ٨٥ : ١٠١ ) .

وقد أدى التطور السريع الذى تعيشه الادارة الحديثة واتساع دورها - فى ظل دولة الادارة - الى زيادة حاجتها الى ادارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والى نوع من الأفراد لديهم الفن فى ادارة الجهاز الادارى ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاءة واخلاص ، فازدادت الحاجة الى الكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية ( ٨٦ : ٧ ) .

ولذا فقد اهتم الاداريون فى مختلفه الميادين بتحسين أساليبهم الادارية كما يتزايد ادراكهم لما يمكن أن تسهم به العلوم الاجتماعية فى هذا السبيل ، وقد استجاب علماء ديناميات الجماعة لهذا الاهتمام واتجهت جهودهم الى الوصول عن طريق البحوث الى مجموعة من الأسس العامة التى يمكن أن تترجم الى خطة للعمل ( ٨٢ : ٤٣٣ ) .

وتعتبر القيادة الادارية مهارة عملية لا تكتسب بتعليق المبادئ أو تخطيط النظريات بل بتشخيص المواقف ودراسة الحالات ، وجهود وميزانية وخطط تدريب كافية ( ٨٠ : ٣١٢ ، ٣١٣ ) .

والادارة الحديثة هى ادارة التفاعل بين الجماعات وبين الرؤساء ، وهذا التفاعل اذا حدث يطلق عليه القيادة الادارية .

أى أن القيادة الادارية هى تعبير عن انصهار الجماعة مع الرئيس انصهارا يوضح مشاكل العمل لكلا الطرفين ، وينمى فى العاملين طاقاتهم لحل هذه المشاكل ، كما يقوم القائد اعتمادا على أفكار العاملين باتخاذ قرارات فى حدود ما يريده وما تريده الجماعة ، وهذا يثير الاستحسان ويخفف المشاكل ( ٧٧ : ٣٤٥ ) .

وفى كل موقف قيادى تتفاعل ثلاث مؤشرات أساسية لكى تحدد النموذج  
القيادى الواجب تطبيقه هى :

- الأبعاد الشخصية والقدرات والمهارات وقيم واتجاهات القائد .
- التابعون فى ضوء احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وغيرهم
- من الأبعاد التى تحدد السلوك الإدارى الذى يستجيبون له بفعالية .
- الظروف المحيطة بالموقف الإدارى من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفها  
وأبعادها ومدى الوقت المتاح لاتخاذ القرار ( ٧٧ : ٣٥٢ ) .

### ٣-٢-٢ فعالية القيادات الإدارية :

ان مفهوم فعالية القيادة الادارية مفهوم مركب ومعقد ، حيث لا يوجد  
اتفاق بين الكتاب حول معنى هذا المفهوم والعوامل المحددة له بالاضافة الى  
أن الدراسات الميدانية فى ذلك المجال أوضحت وجود العديد من العلاقات  
المتداخلة والمتشابكة بين كل من فعالية القيادة من ناحية والعوامل المحددة  
لها من ناحية أخرى ( ٢٤ : ١٢٧ ) .

والفعاليه : " هى الحد الأعلى للنجاح " .

يعرف الفعالية بيتر دركر " الفعالية هى عمل الأشياء الصواب"  
" الفعالية هى أساس النجاح " ( ١٢١ : ٢٥ ) .

" الفعالية تحقيق افضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة " ( ٣١ : ١٧ ) .

الفعالية " هى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموار  
المتاحة " ( ٨٥ : ٣١٨ ) .

" الفعالية هى درجة النجاح فى انجاز الأهداف " ( ١٢١ : ٥٠٤ ) .

والفعالية باعتبارها المعيار الرئيسى للحكم على كفاءة القيادات الادارية والمحصلة النهائية للسياسات والبرامج التى تضعها الادارة للوصول الى تحقيق أهدافها ، فانه يجب على كل هيئة من الهيئات الرياضية المختلفة أن تسعى لتحقيق الفعالية ، الا أن الاتفاق على معنى معين لتحديد الفعالية ليس بالأمر اليسير . ففعالية أى هيئة رياضية تختلف وفقا لعمر و زمن الهيئة أو وفقا لنوع المقياس المستخدم لتحديدها . فاذا كان المعيار المستخدم السئى تحدد معنى الفعالية معيار من الأجل الطويل فان الفعالية هنا تعنى قدرة الهيئة الرياضية على رقابة المتغيرات البيئية المحيطة بها وقدرتها على التكيف بهدف الاستمرارية ، بينما اذا كان المعيار المستخدم معيار رياضى تنافسى للحكم على فعالية الهيئة الرياضية ، فاننا نعنى الوصول بالفرد فى ادائه السى أعلى المستويات الرياضية فى مختلف الأنشطة الرياضية الممارسة . كما أنه يمكن النظر على فعالية الهيئة الرياضية من عدة زوايا :

- النظر لفعالية الهيئات الرياضية من وجهة نظر الهيئات الأخرى ، وذلك أن الهيئة الرياضية ما هى الا وسيط بين هيئتين أخريتين مثلا النادى وسيط بين المدرسة والاتحاد - والاتحاد وسيط بين النادى واللجنة الأولمبية واللجنة الأولمبية وسيط بين الاتحادات والمؤسسة المسئولة عن الرياضة . ولذا فان فعالية الهيئة الرياضية تتوقف على أداء الهيئتين الأخرتين .

- النظر لفعالية الهيئة الرياضية من وجهة نظر المجتمع كله لها ، ولعل حكم المجتمع يتحدد وفقا لمساهمة الهيئة فى تحقيق اهدافه وطموحاته أى أن المجتمع هنا يعطى أولوياته لأهدافه العامة بينما تأتى أهداف الهيئة الرياضية فى المرتبة الثانية وبالتالي فانه وفقا لذلك المعيار فان نجاح الهيئة الرياضية يأتى أساسا من قدرة الهيئة على المساهمة فى نهوض المجتمع وبما لا يتعارض مع قيم ذلك المجتمع وأخلاقياته والعرف السائد فيه .

- النظر لفعالية الهيئة الرياضية من وجهة الهيئة الرياضية ذاتها ومدى مفهومهم للفعالية .
- النظر لفعالية الهيئة الرياضية من وجهة نظر الادارة والتي تعنى استمرارية المشروع والوصول لتحقيق الأهداف والنتائج .
- ويمكن النظر الى معايير الفعالية باعتبارها مجموعة الأهداف التي تسود الهيئة تحقيقها في الاجال القريبة والبعيدة ( ٢٤ : ١٦١ ) .
- وعليه فان الهيئة الفعالة هي التي تثبت أمام التحدى تحشد موارد هـا حتى تتمكن من الاستمرار والتوسع وتحقيق أهدافها .
- وللفعالية مدخلان أحدهما يعالجها من زاوية الأهداف التي تتطلبها الهيئة الى تحقيقها والاخر يتبادلها من وجهة نظر النظم - فالأول يركز على النتائج والثاني ينظر الى الهيئة باعتبارها نظاما اجتماعيا تتداخل وتتفاعل العلاقات بين أفرادها ( ٥٢ : ٢٨٤ ) .
- ولذا فان الفعالية الادارية مجموعة التصرفات الادارية ، والتي يعتقد القائد بأنها توصل الى الحد الأعلى للمنفعة ( Maximization ) لتحديد وتجميع واستخدام الامكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف ( ٥ : ٢١٥ ) .
- ويكاد يكون هناك شبه اجماع بأن محددات الفعالية الادارية يمكن بلورتها في أن الفعالية الادارية يتاح لعناصر أو عوامل مترابطة ومتشابكة ، كما أن تأثيراتها تعتمد على أساليب القادة ، وعليه فان الخصائص الفردية للقائد لها دور كبير في تحديد الفعالية الادارية ( ٥ : ٢١٢ - ٢٢٠ ) .
- ومن الأهمية ابراز الفرق بين النجاح والفعالية ، فالقائد الناجح هو الذى يعمل على تحقيق المستويات المطلوبة منه في مجال عمله ، أما القائد الفعال فهو الذى يعمل على تحقيق أفضل المستويات ، وعلى ذلك فالقائد يمكن أن يكون

ناجحا وبالرغم من ذلك غير فعال ، ومن ناحية أخرى فانه اذا كان القائد ناجحا وفى نفس الوقت فعالا ، فان تأثيره سيؤدى الى تطوير الهيئة وكفاءتها .

وطبيعى أن الفعالية درجات كما أن النجاح درجات وتدرج الفعالية يمكن أن يبدأ من غير فعال على الاطلاق الى شديد الفعالية ( ٣٢ : ٥١ - ٥٤ ) .

#### ٤-٢-٢ مصادر الفاعلية في القيادة الادارية :

وهى متعددة نذكر منها على سبيل المثال :

المصدر الاول : السلطة النظامية وهى السلطة الممنوحة للمدير بحكم العمل الادارى الذى يحتله فى الهيكل التنظيمى ، وهى سلطة رسمية شرعية يستطيع المدير من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات التى تحدث التأثير وتحقيق الانجاز المطلوب .

المصدر الثانى : مصدر منح التعزيز المالى أو حجبهِ ويستطيع المدير من خلاله هذا الأسلوب ممارسة التأثير على مرؤوسيه فى تحقيق الأهداف المطلوبة ويمكن أن ندرك أن لحافز النقدي قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل .

المصدر الثالث : مصدر الخبرة والمهارة وهنا يفترض للمدير أو الرئيس أن يكون على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة لكى يكسب احترامهم ويصبح له قوة التأثير عليهم .

المصدر الرابع : التأثير الشخصى ويتمثل فى اجمالى ولاء مرؤوسيه وحبهم له ومن ثم فان تأثير المدير مشفوعا بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدرا قويا للتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف .

المصدر الخامس : التأثير النابع من الاحترام وهنا يكون التفاف المرؤوسين حول رئيسهم نابعا من تقديرهم واحترامهم له بغض النظر عن حبهم

وقبولهم له ، فالاحترام شىء والمودة والحب شىء آخر وقد ينبغى للمروءوسون احترامهم للرئيس من منطلقات عدة ، قد يكون من بينها المركز الاجتماعى للرئيس فى المجتمع ، والمهارة والخبرة التى تميزه عن الآخرين واحترام الرؤساء والنزاهة الشخصية .

المصدر السادس : التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط والاكسراه اذا وجد الرئيس أن كل مصادر التأثير الأخرى لا تؤدى الى تحقيق الأهداف المطلوبة غير أن المبالغة فى استخدام هذا النوع من القوة قد يؤدى الى نتائج عكسية اذا ما أحست المجموعة بالخطر وتضامنت فى الوقوف بحزم واصرار على مواجهته ( ٢ : ٥٨٣ ، ٥٨٤ ) .

وهناك تساؤل يجب طرحه فى مثل هذه الدراسة التى تعادل فعالية القيادات الادارية وهو ما هى الصفات الشخصية التى تحقق الفعالية الادارية وللإجابة على هذا التساؤل فانه يجب أن ندرك الحقائق التالية :

- أنه لا يوجد اتفاق بين علماء الادارة على مجموعة محددة للصفات .
- أن توافر تلك الصفات فى شخص ما لا يجعله بالضرورة مديرا أو قائدا فعالا ، حيث أن القائد الفعال يتبع عادات معينة تعلمها ويتعلمها من خلال المواقف المختلفة .
- أنه من الصعب عمليا - العثور على أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالأعداد المطلوبة فى مجتمع ما ( ٣٢ : ٢٤٣ - ٢٤٥ ) .

ولما كان من الأسباب الأساسية لنجاح الادارة وفعاليتها ، نجاح وفعالية القيادة الادارية ، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به القائد من سمات الشخصية وقدرات ومهارات فقد اتجهت الجهود فى الفكر الادارى لتحديد خصائص القيادة الادارية الناجحة ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الاداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة .

## ٥-٢-٢ طرق اختيار القائد الادارى :

- تتنوع طرق اختيار القادة الاداريين فى البلاد المختلفة وقد يتعدد فى نفس البلد ويتلخص أهم هذه الطرق فى :
- طريقة الاختيار الحر : وعادة ما يحكمها اعتبارات سياسية ويتعلق فى معظم الأحيان باختيار كبار القادة الاداريين وشاغلى المستويات العليا فى الادارة ، ويؤدى الاسراف فى اتباع هذه الطريقة الى نتائج سيئة خاصة فى البلاد النامية .
  - طريقة الانتخاب : وتؤدى اذا صلح جوا لانتخابات الى اختيار قادة يتمتعون بحب وثقة العاملين ، الا أن الحب والثقة رغم ما لهما من أهمية وأثر فى حسن سير الادارة ليسا دليلا كافيا على صلاحية من يتمتع بهما كأدارى ناجح .
  - طريقة الخبرة : وهى رغم جدواها فى حدود معينة لا تسمح بتقدير العدد الكافى من الرؤساء والاداريين لا سيما فى بلاد العالم الثالث .
  - طريقة اقامة مسابقات للكشف عن مدى استعداد ودراية المرشحين لشغل وظائف القادة الاداريين ، ولكن اجتياز مسابقة أو اختبار ليس دليلا كافيا على الصلاحية التامة لشغل هذه الوظائف الهامة .
  - طريقة الترقية : من وظيفة أخرى فى نفس الادارة أو فى ادارة تمارس نشاطا مماثلا الا أن الرجل الفنى الناجح قد يفشل كأدارى .
  - طريقة الاعداد فى معاهد الادارة المتخصصة : ويكون اختيار المرشحين للدراسة فيها عن طريق اختبارات متعددة تكشف عن مدى توافر الاستعدادات الطبيعية لتولى القيادة . وهذه هى أفضل الطرق لتكوين الاداريين وهى الطريقة المتبعة فى أغلب البلاد المتقدمة ( ٥٨ : ٢١٤ ، ٢١٥ ) .

ومن هنا أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين واعدادهم وتطويرهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها - ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة الى أخرى ومن فترة زمنية الى أخرى ومن موقف لآخر فى التنظيم الواحد .

وقد أسفرت معظم الجهود التى قام بها علماء الادارة وعلماء النفس والاجتماع بوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء عن حصر هذه المعايير فى مجموعتين أساسيتين ، احدهما معايير شخصية ، تدور حول السمات الشخصية للقائد وثانيهما معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادى وعلاقة القائد بالعاملين .

ويمكن بلورة جميع هذه الجهود فى مداخل القيادة فى بعض النظريات.

## ٦-٢-٢ نظريات القيادة :

نظرية الوراثة ( الرجل العظيم ) The Greatman Theoy

وينطلق مفهوم هذه النظرية فى القول بأن القيادة هى شىء فطرى وأن القادة يولدون ولديهم القدرة على القيادة ولعل من أشد الدعاة لتلك النظرية فرنسيس جالتون F. Galton .

## نظرية الصفات الجسمية :

وهى نظرية عرفها " شيلدون " Sheldon ويقوم محتواها على ضرورة توافر مواصفات جسمية معينة لكى يستطيع الشخص أن يحتل المركز القيادى ، وقد عرف شيلدون ست وسبعين من الصفات الجسمية التى يعتقد أنها تشكل القيادة اذا توافرت فى شخص ما .

نظرية السمات : Traits Theory

وقد أفاض كتاب الادارة وعلم النفس من أنصار نظرية السمات فى تحليل السمات اللازمة للقيادة ، وتوصلوا من خلال دراساتهم الى مجموعات من السمات العامة تصورا بأنها ضرورية للقيادة ، ولكن اذا ما توافرت فى شخص ما جعلت منه قائدا ناجحا ( ٢٥٦ : ٨٥ ) .

نظرية الموقف : Situational Theory

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة ، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادى معين ، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف باختلاف المجتمعات ، والتنظيمات الادارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية فى التنظيم الواحد ، والمراحل التى يمر بها التنظيم والمنصب القيادى المطلوب شغله . وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن الظروف التى تبرز القيادة وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف - ويرجع أنصار هذه النظرية من حيث ملاءمة الظروف البيئية والموقفية المحيطة بالموقف القيادى ولقدرات ومهارات القائد ، ولعل من أبرز الدعاة لتلك النظرية ممفورد Mumford .

نظرية التفاعلية : Interactional Theory

وأنصار هذه النظرية يرون فعالية القيادة انما تعود الى تفاعل كل مسن الموقف وملابساته البيئية ، والقائد بسماته الشخصية ، ولعل من أبرز رواد هذه النظرية Westburgh وقد طور هذه النظرية فيدلر Filder وترتكز على الجمع بين نظريتى الموقف والسمات فى القيادة .

وفى رأى فيدلر ، أن القائد فى ممارسته التأثير يتوقف على موقف الجماعة وعلى شخصيته وأسلوبه فى العمل ( ١٤٦ : ٩٨ ) .

وتعتبر القيادة - من وجهة نظر هذه النظرية - عملية تفاعل اجتماعى وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاث هى ( السمات الشخصية للقائد - عناصر الموقف - ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة ) ( ١٠٠ : ٣٢ ) .

كما يتجه هيرسى Hersey فى عملية تحليله للنظرية التفاعلية بتحدد يحدد النمط القيادى الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث ( القائد - الموقف - العاملين ) باعتبار أن هذه القوى الثلاث تتفاعل فى آن واحد لتشكل النمط القيادى الفعال ( ١٠٣ : ١٥ ، ١٦ ) .

ولتحدد فعالية القيادات الادارية فى المجال الرياضى فقد اعتمسد الباحث على تفاعل العديد من القوى المؤثرة فى فعالية القيادات الادارية كاتخاذ القرارات وفعالية الاتصالات وادارة الوقت والتغيير ، هذا بالاضافة الى ما يمكن أن تقوم عليه الادارة بالأهداف فى الاتحادات أو الأندية والهيئات الرياضية التى يعملون بها هذا بالاضافة الى اهتمامهم بكل من العاملين والعمل. وهذا ما سيجاوله الباحث ايضا فى تفصيلىا فى الجزء التالى من دراسته .

## ٢ - ٣ اتخاذ القرارات :

ان المعنى المباشر لكلمة قرار تشير الى كونها ( اختيار بين بدائل مختلفة ) وهذا المعنى يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الادارية ، حيث نجد القائد فى كثير من الأحيان فى موقف يتطلب منه أن يختار بديلا معينيا من بين عدد من البدائل المطروحة للبحث والنقاش .

ويعنى ذلك أن ( القرار ) هو اختيار من بدائل مختلفة يتم الاختيار بينها فى ضوء الاحتمالات المستقبلية ( ٤٥ : ١٢٩ ، ١٣٠ ) .

واختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة يتم فى ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التى تحكم الاختيار ، وبالتالى فان اتخاذ القرار لا يجب

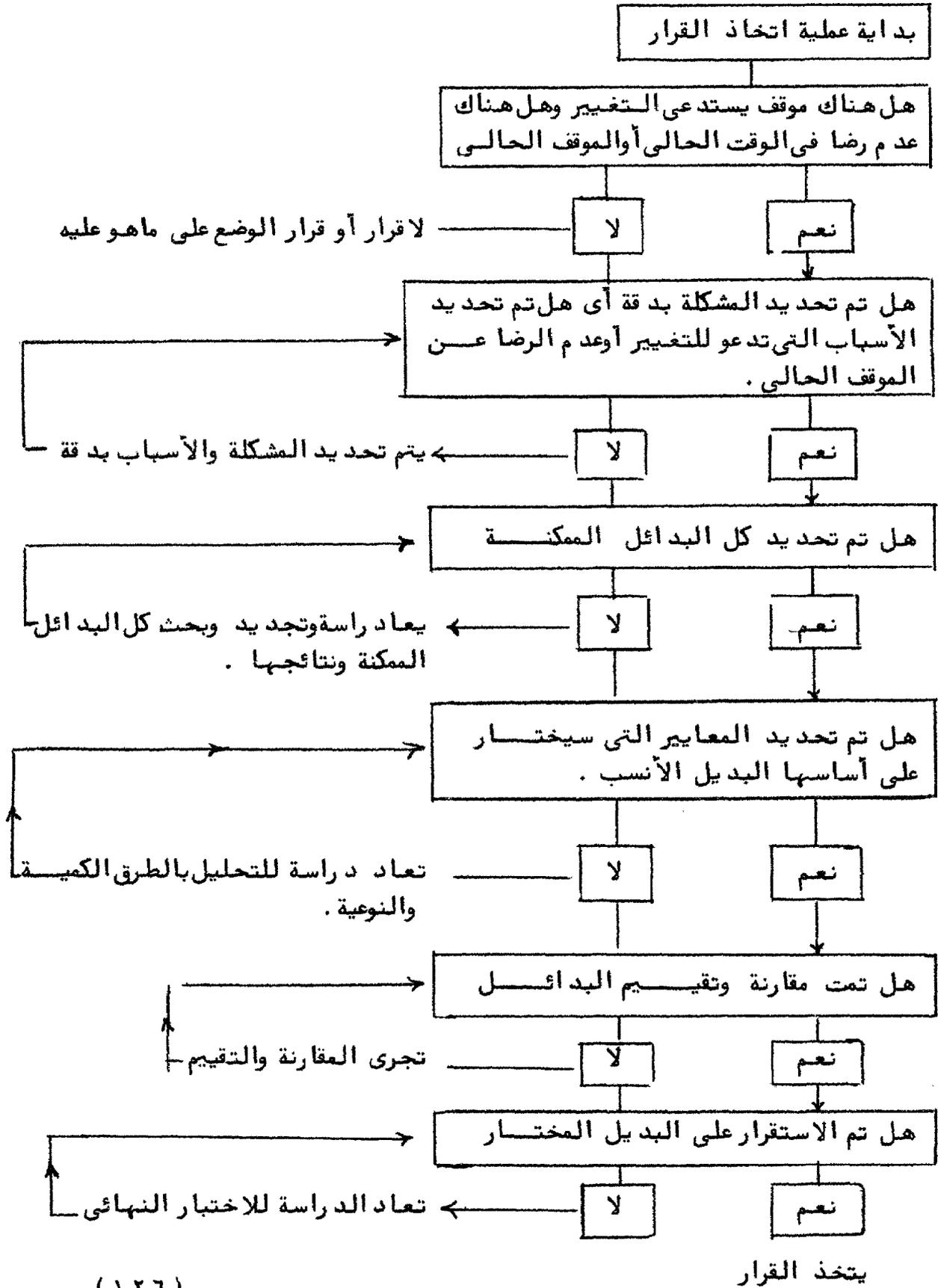
أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة ، وانما هى عملية مركبة متشابكة تستند الى معلومات من مصادر مختلفة ، كما قد تستند الى قرارات سابقة ، كما يوثق على قرارات لاحقة ( ٤٧ : ١٧٧ ) ( ٤٩ : ٢١٣ ) .

ويعتقد الكثيرون أن مرحلة اتخاذ القرار تنتهى بمجرد اختيار البديل الأمثل وهذا خطأ لأن مرحلة اتخاذ القرار تنتهى عمليا بوضع القرار موضع التنفيذ ، أى أن البدء فى احداث التغيير الذى صدر القرار من أجله ، فلا يكفى ابلاغ المروءوسين بالقرارات التى اتخذت ، وانما يجب أيضا معرفة ما اذا كانوا قد قبلوا فكرة القرار وفهمها ( التصرفات الجديدة ) التى يملئها القرار ، ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة الاخيرة من مراحل اتخاذ القرار بمرحلة ( متابعة تنفيذ القرار ) ( ٣١ : ٤٨٣ ) .

ويعتمد على الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات ، ويقصد به هذه الأساليب بحوث العمليات وأساليب التحليل الاحصائى ، ويندر أن تستخدم الادارة فى الدول النامية مثل هذه الأساليب عند اتخاذ القرارات ، حيث تعتمد بشكل رئيسى على الخبرة والبديهية لدى القائد ( ٦٨ : ٤٨٣ ) .

ويؤدى استخدام هذه الأساليب المتطورة عند اتخاذ القرار الى توفير درجة كبيرة من الموضوعية فى القرار الصادر ، وبمعنى اخر فانها تسهم فى ترشيد عملية اتخاذ القرارات عن طريق تحديد الأهداف والفروض بطريقتة شبه موضوعية .

## برنامج عملي لاتخاذ القرار



وتواجه عملية اتخاذ القرار العديد من المعوقات نذكر منها ما يلي :

- المشاكل والمعوقات الادارية فى اتخاذ القرار ومنها :

- \* المركزية الشديدة وعدم التفويض .
- \* الوضع التنظيمى للأجهزة الادارية .
- \* البيروقراطية وتعقد الاجراءات .
- \* عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- \* التخطيط غير السليم .

- المشاكل والمعوقات البيئية ومنها :

- \* عدم استقرار الأنظمة السياسية .
- \* الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد .
- \* غموض وجمود الأنظمة واللوائح .
- \* عدم الاستفادة من التقدم العلمى والتكنولوجى فى مجال الادارة .

- المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الادارية :

- \* عدم توفر الكوادر القيادية من الكفاءات .
- \* عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الادارية .
- \* عدم توفر الاستقرار الوظيفى والاطمئنان النفسى للقيادات الادارية .
- \* عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية ( بحوث العمليات ) لاتخاذ القرارات .
- \* اعتماد القيادات الادارية على الخبرة والاستشار الأجنبيّة .

١-٣-٢ الفعالية في اتخاذ القرار :

الفعالية في اتخاذ القرار تعنى قدرة القائد على اختيار البديل الذى يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد ، وعليه فان اتخاذ القرار مارا بمراحل تشخيص المشكلة والبحث عن البدائل وتقييم هذه البدائل ، ثم أخيرا اختيار أفضلها وهذا لن يتم دون دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ، وهذا معناه حصول القائد على أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة .

والقرار الفعال هو الذى يتم اتخاذه فى ضوء نظرة شاملة الى التنظيم ومحيطه وليس فى ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية وقتية ( ٨٥ : ٣٣٠ ) .

ويرى " دركر Drucker " أن القرار الفعال هو الذى يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة وليس على أساس مخاطرة طائشة ( ٦٠ : ٣٢ ) .

حتمية → ← درجة التأكد ← غير حتمية

اتخاذ القرار فى ظروف غير موكده	اتخاذ القرار فى ظروف مخاطرة	اتخاذ القرار فى ظروف موكده
--------------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

تصنيف القرار تبعا لدرجة التأكد

٤-٢ الاتصالات :

يعبر الاتصال عن العملية المشتركة التى تهدف الى نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر ، ومعنى ذلك فان عملية الاتصال تحتاج الى مرسل ومستقبل للمعلومات ووسيلة لنقل هذه المعلومات ، كما يجب أن يتحقق المرسل من أن المستقبل قد فهم المعلومات ( ٦٦ : ٣٣٩ ) .

ويعتبر الاتصال من المسائل الحيوية فى التنظيمات العامة باعتباره من أهم العوامل المحددة لفعالية التنظيم .

ويمكن القول بأن الاتصال أصبح يشغل جزءاً كبيراً من وقت القادة هذا وقد ازدادت أهمية الاتصال فى التنظيم بعد ظهور الأجهزة الاستشارية فى التنظيمات العامة وذلك لأن جوهر عمل الاستشاريين هو البحث والدراسة المعتمد على توافر المعلومات ازاء الموقف محل الدراسة مما يستلزم شبكة واسعة للاتصالات ( ٧٢ : ٣٢٥ ) .

والاتصالات الفعالة لا تقصر على الاتصالات الرسمية التى تتم فى اطار التنظيم الرسمى ، ولكنها أصبحت تشمل على كثير من الاتصالات الشخصية المتعددة الأطراف التى تتم بين العاملين والقادة ( ٢٦ : ١١٦ ، ١١٧ ) .

#### فوائد الاتصال :

- يساعد الاتصال على تفهم الفرد للعمل المكلف به .
- يسهم الاتصال الفعال على التعرف على مشكلات العمل والعمل على حل هذه المشكلات .
- يسهم الاتصال فى التقارب بين الرؤساء والمرؤوسين وتدعيم العلاقة الطيبة بينهما .
- يعمل الاتصال الفعال على تحقيق التناسق فى الأداء وازالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات .
- يوفى الاتصال الفعال الى تقليل الاشاعات فى الهيئات . ( ٦٨ : ٣٣١ )

ولتحقيق الفعالية فى عملية الاتصال يجب مراعاة ما يلى :

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل اليه المعلومات .
- ارسال المعلومات فى وحدات صغيرة لسهولة فهمها .
- التعرف على رد الفعل لدى المرسل اليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة .
- اذا كان الاتصال يهدف تغيير اتجاهات المرسل اليه ، فيجب أن نتذكر أن التغيير يصعب بالمناقشة فقط .

- يجب أن تحوى الرسالة معلومات جديدة للمرسل اليه .
- يجب ألا يتعارض الاتصال بين التسلسل الوظيفى .
- يجب أن تكون الرسالة واضحة غير قابلة للتأويل أو التفسير .

هذا بالإضافة الى مراعاة ما يمكن أن يمثل معوقات لفاعلية الاتصال ومنها  
تعتمد حجز المعلومات خشية احداث تأثير سىء ، والآقوال السطحية التى  
لها طابع التحيز .

ويجب أن يفهم أن الاتصال ذو اتجاهين من أعلى الى أسفل ويتعلق  
باصدار تعليمات أو توجيهات ومن أسفل الى أعلى ويتعلق بشكاوى العاملين  
واقتراحاتهم وشعورهم العام نحو عملهم ونحو الادارة ونحو الهيئة بصفة  
عامة ( ٣١ : ٣٧٠ - ٣٧٣ ) .

## ٢ - ٥ الادارة بالأهداف :

تعتبر الادارة بالأهداف نظام ادارى يركز على النتائج ويستخدمها من  
أجل الاستفادة الفعالة من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية ، وذلك عن  
طريق الربط والتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين هذا التنظيم والبيئة التى  
يتعامل معها ( ٣٤ : ١٦ ) .

وهى بذلك تعتمد أساسا على قيام القيادة الادارية بوضع الأهداف  
المطلوب تحقيقها بالمشاركة مع تابعيها ، بحيث يمكن احداث الترابط فيما  
بينها وتكون أساسا لآى تحسين أو تطوير فى الهيكل التنظيمى وتقييم الأداء وتنظيم  
الحوافز الايجابية وتحديد العلاقات والسلطات ( ٥٠ : ٣٥٠ ) .

والادارة بالأهداف كما يذكرها موريس Morrisey منهج مهنى للادارة  
يحدد بعد دراسة دقيقة لما هو مطلوب عمله ، وكيف يتم التنفيذ ووضع البرامج  
التنفيذية وتحديد التكاليف اللازمة ، ومعايير الأداء ، ثم متابعة التقدم الذى

تحقق واتخاذ الاجراءات التصحيحية ( ٥٨ : ٣٤٤ ) .

وعليه فان فلسفة الادارة بالأهداف تنبع من خلال ادراك ما يلي :

- أن احتمالات تكامل الجهود الادارية تزداد ، اذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة واضحة ومحددة ومتفق عليها .
  - أنه كلما ازداد التركيز على النتائج خلال فترة زمنية معينة ، ازدادت احتمالات النجاح فى الوصول لهذه النتائج .
  - أنه كلما زادت درجة المشاركة فى تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول اليها من القائمين بالتنفيذ ، كلما زادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج .
  - أن القياس الحقيقى للتقدم لا يمكن أن يتم الا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة ( ٣٤ : ١٩ ) .
- ويضاف الى ما سبق أن نظام الادارة بالأهداف يعتبر فلسفة جديدة ومتطورة فى الادارة ، ألا أن أهم ما يمكن أن يواجه القادة الاداريين فى تطبيق هذا النظام تحديد أنواع الأهداف لكل منصب ادارى وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها .
- ففى الادارة بالأهداف فان لكل منصب رئيسى اهدافه خاصة به تم وضعها بمعرفة صاحب المنصب بالاتفاق مع رئيسه فى ضوء التحسينات المطلوبه فى التنظيم والنظم واللوائح والعلاقات لتحقيق تلك الأهداف .
- والتخطيط فى ظل الادارة بالأهداف ، يشترك كل شخص فى صياغة النتائج المتوقعة منه وطرق قياسها وتكلفة تلك النتائج وى مطالبات للتحسين فى حجم الهيكل التنظيمى ، وفى السلطات أوفى الاجراءات تكون مستمدة من

منطلق النتائج المتعلقة بكل منصب رئيسى . اما توصيف الوظائف فى ظل الادارة بالأهداف فيتم على اساس نتائج مطلوب تحقيقها ( مخرجات ) وشتان بين توصيف المناصب على اساس واجبات وأنشطة وتوصيفها على اساس نتائج فمنطق الاول العبره بالمجهود ومنطق الثانى العبره بالنتيجة والرقابة فى ظل الادارة بالأهداف فهى رقابة ذاتية بالدرجة الاولى رقابة تنبع من التزام ذاتى تنتج عن اشتراك المروءوسين اشتراكا حقيقيا فى تصور النتائج النهائىة ومتطلباتها ( ١٢١ : ٤١٤ ) .

## ١-٥-٢ مزايا الادارة بالأهداف :

- توعدى الى تغيير فى سلوك العاملين ، أى توجه اهتمامها الى أداء العاملين فى المستقبل .
- تنمى الادارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من القادة والعاملين فهى ترفع وعى القادة بأهداف المنظمة وأرتباطها بأهداف الادارات الأخرى والمجتمع .
- تسهل مهمة الاشراف والتوجيه .
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل حاله أو مستقبليه .
- ترشد القادة الى مهارات العاملين وطاقاتهم لتوجيهها وأستثمارها .
- تعمل على تقوية الاتصالات بين الادارة والعاملين .
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل ، اذ تحدد هذه المقاييس بناء على الأهداف التى تم التوصل اليها .
- ترفع من درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية ، وبالتالي تقوى من دافعهم للعمل ( ٥١ : ٢٠٥ - ٢٠٧ ) .

## ٢-٥-٢ مشكلات الإدارة بالأهداف :

- قد تتطلب الإدارة بالأهداف اجراءات متعددة كاعداد خطة وتعديلها الأمر الذى يصعب تنفيذه فى كثير من تخصصات مجال التربية الرياضية .
- قد يقاومها بعض القادة لما تتطلبه من تكاليف وجهد ، وعد أعتقادهم بقدرة القائد على وضع الأهداف والخوف من فقدان السلطة ، وعدم الرغبة فى مناقشة الأهداف مع الآخرين ( ٥١ : ٢٠٥ - ٢٠٧ ) .
- تعود القادة على التفكير فى الأنشطة بدلا من النتائج المتوقعة وعدم التمييز بين النشاط والنتيجة .
- احتياج القادة الى خبرة فى التخطيط والرقابة قبل أن يصبح القائد متمرسا فى وضع الأهداف .
- بعض القيادات تعارض تطبيق هذا النظام لكون عملية وضع الأهداف ووضع المقاييس الملائمة تستغرق جزءا كبيرا من وقتهم ( ٨٥ : ٣٥١ ) .

## ٢-٦ إدارة الوقت :

يعتبر نجاح القادة فى السيطرة على أوقاتهم من العوامل الأساسية لتحسين فعالية القيادة الادارية حيث تعتمد فاعلية القائد على طبيعة تنظيمه وتحليله لوقته ، فيحدد الموضوعات وأولوياتها وأهمية إنجازها .

وقد أوضحت دراسة كليبيك ودانيال Klepak and Daniel والتي شملت ( ١٨٠ ) من كبار القادة بمنظمات ادارية مختلفة بالولايات المتحدة ، أن ١٢ ٪ من وقت العمل يقضية القادة فى مقابلة العاملين والمستشارين ، ٥٠ ٪ من وقت العمل على التأكيد على فاعلية الاداء ، ٢ ٪ من النشاط الخاص بشئونهم الشخصية وعلاقتهم الاجتماعية مع الآخرين ، ٤ ٪ من المراسلات الروتينية ، ١٥ ٪

من المراسلات الشخصية ، ٣٠ ٪ من المكالمات الهاتفية والنسب الباقية قليلة موزعة على متطلبات أخرى منها ( أعمال خارج المنظمة - اجتماعات اللجان - تفتيش - مناقشات غير رسمية . . . الخ ) .

كما يلاحظ أنه بتعدد ما يشابه هذه الدراسة اختلاف النسب المئوية لإدارة الوقت للقادة تبعاً لاختلاف نوعية أعمالهم ( ٨٥ : ٣٣٨ - ٣٤٠ ) .

ألا أنه يمكن القول بأنه يوجد تفاوت في أهمية الموقف بين القادة ، وأن استخدام القائد لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة وطبيعتها عملها .

ويشير العديد من الإداريين إلى أن العوامل المؤدية إلى إضاعة أوقاتهم تتركز على الاجتماعات غير المفيدة أو القرارات أو الإجراءات غير الحاسمة والغامضة هذا بالإضافة إلى الاتجاه السائد بحل المشاكل فور حدوثها بطريقة سريعة دون النظر إلى العواقب وهذا يعطى شعوراً بالفخر للقائد أمام الآخرين .

( ١٨٣ : ٥ )

وحيث أن وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة ، وأنهم مهموا حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله ، فإن هناك عوامل أخرى وأشخاصاً آخرين يتحكمون في هذا الوقت فإنه يجب على القائد وحتى يكون أكثر فعالية أن يستخدم كل أو معظم وقته للعمل وحده . ( ٨٥ : ٣٤٢ )

فقد أثبت التجارب أن إفراط القائد في استخدام وقته للعمل ، يكلفه الكثير من الجهد والضغط والارهاق والقلق والتوتر العصبي .

## ٢ - ٧ إدارة التغيير :

ترتبط الإدارة الحديثة بالتغيير ، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري .

ومن هنا أصبحت فاعلية القائد فى تحقيق مهام منصبه ، تعتمد بشكل أساسى على فاعليته فى ادارة التغيير .

وادارة التغيير كأداة لتحقيق الفاعلية الادارية ، قد تتطلب من القائد اجراء تغييرات فى متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الادارى ، فأعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الادارات أو إعادة بناء هيكل التنظيم الأمر الذى قد يثير نوعا من عدم الارتياح وحتى المقاومة ( ٨٥ : ٢٧ ) .

كما قد تؤدى التغييرات الكثيرة فى القادة خلال فترة زمنية قصيرة السى اضطرابات شديدة فى العمل والعاملين فكل تغيير فى الرؤساء يحتاج الى بعض التكيف مع العاملين ( ٤ : ٢١٤ ، ٢١٥ ) .

وبهذا فإن التغيير الادارى يقصد به احداث تعديلات فى أهداف وسياسات الادارة استهدافا لأحد أمرين أساسيين هما :

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الادارة ونشاطاتها مع تغييرات أوضاع جديدة فى المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض احداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التى يعمل بها .

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم مسبقا على غيره من التنظيمات ( ٤٨ : ٢٣٦ ) .

ويرى الباحث أن ادارة التغيير قد تحدث ردود فعل عند الأعضاء تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له ، وهذا يتطلب أن يكون قبول القائد على درجة من المرونة تمكنه من تسيير عملية التغيير عن طريق قبول الموظفين له أو التقليل من معارضتهم .

## ٢ - ٨ الاهتمام بالعاملين والعمل :

يجب أن ينظر الى الانسان باعتباره عضوله خصائصه البيولوجية والسلوكية وقدرات وحدود ، ومعنى هذا أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة فى أى منشأة وهى مصدر كل نجاح اذا تم ادارتها بشكل جيد ، وهى مصدر كل فشل اذا ساءت ادارتها ( ١٢١ : ٥٥٤ ) .

وقد أصبح واضحاً أن الادارة الفعالة للموارد البشرية ، تزيد من نجاح المنظمات وقد أدى ذلك الى أن القادة فى كل مكان فى العالم يسعون الى اعادة تحديد أهداف منظماتهم ودر الموارد البشرية فيها ( ١٢١ : ١٨ ) .

حيث أن مشاركة العاملين تعمل على اقامة علاقات طيبة بين المنظمات وأعضائها حيث أن عملية المشاركة تشبع الرغبة البشرية فى العضو للاشتراك فى ادارة شئون المنشأة التى تعمل بها ، كما أنها وسيلة من وسائل احساس العاملين بالمسئولية ووسيلة للتعرف على وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ أى قرار خاص بسياسة العمل ( ١٠ : ١٤٧ ) .

وفى ضوء ذلك فأن كل عضو تقع على عاتقه مسئولية ادارية ، ويسهم بطريقة أو بأخرى فى العملية الادارية ( ٥٣ : ١٥ ) .

ولهذا فإنه يمكن التغيير فى المنظمات والهيئات الى الأفضل متى أعطى للعاملين الفرصة للاشتراك فى الدراسة والتطوير ، ويتضح ذلك جلياً فى مجال التربية الرياضية فهذا أحد المجالات الذى يتطلب التغيير المستمر للوصول بالأفراد الى أفضل المستويات ولهذا فأن هناك مبررين قويين للتعاون أولهما الحاجة الى الوقوف على معلومات كثيرة عن العمل والاخر الحاجة الى تقبل هؤلاء العاملين الى العمل ( ٨٣ : ٨٣ ) .

وهناك حقيقة لا يمكن تجاهلها ، وهى أن القائد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة دون اضطلاع العاملين بها منهم فى المنظمة .

وبهذا نجد أن القائد وحده المؤثر فى تحقيق أهداف المنظمة وعليه  
يجب أن يتمشى أسلوبه وما يجابهه من مواقف ، أو بمعنى آخر أن يتمشى أسلوبه  
القيادى مع الاهتمام بكل من العمل والعاملين بالمنظمة ( ٩٤ : ١٢٣ ) .

## ١ - ٢ القلق :

يشير محمد حسن علاوى الى أن القلق مركب من التوتر الداخلى والشعور  
بالخوف وتوقع الشر والخطر، ويميز فرويد بين نوعين من القلق هما :

القلق الموضوعى : وهو رد فعل لخطر خارجى معروف .  
والقلق العصابى : وهو خطر محدد مثل قلق اللاعب قبيل المنافسات  
الرياضية . ( ٦٥ : ٢٧٧ )

ويذكر علاوى نقلا عن يونج أن القلق " رد فعل يقوم به الشخص حينما  
تغزو عقله قوة وخيالات معقولة صادرة من اللاشعور الجمعى " ( ٦٥ : ٢٧٨ ) .

ويشير محمد ابراهيم الفيومى الى أن القلق حالة نفسية غير سارة من التوتر  
العصبى تدل على أن الفرد يتوقع خطرا فى اللاوعى ( ٦١ : ٥٩ ) .

ويذكر نقلا عن أحمد عكاشة بأن القلق " شعور عام غامض غير سار بالتوقع  
والخوف والتحفز والتوتر مصحوب عادة ببعض الاحساسات الجسمية ، يأتى فى  
نوبات متكررة من نفس الفرد " ( ٦١ : ٦٣ ) .

وبهذا العرض الموجز لبعض تعريفات القلق نجد أن العلماء قد تناولوه  
بوجهات نظر تخصصيه ولذلك فقد اتجهت بعض منها الى محاولة الربط بين القلق  
والخوف رغم أنه فى حالة الخوف يكون الخطر خارجيا بينما القلق فيكون الخطر  
ذاتيا أو متوهما أى أن القلق رد فعل لخطر غامض غير معروف ، ولذلك فأن أقرب  
التعاريف الى موضوع الدراسة الحالية ما أشار اليه محمد حسن علاوى حيث يبين  
نوعين من القلق ، القلق الموضوعى والعصابى مازجا بين التوتر الداخلى

والشعور بالخوف وتوقع الشر والخطر .

ويمكن أن نخلص مما سبق من مفاهيم وتعريف القلق أنه حالة وجدانية مؤلمة تتضمن خطر يواجه الفرد ولذا تستدعى ظهور استجابات للقلق .

كما أن حالات القلق تحدث نتيجة للعلاقة بين الفرد والمجتمع نتيجة للجمع بين الناحيتين الوجدانية والاجتماعية .

وقد أجريت العديد من الدراسات العالمية فى بداية الستينيات مسن القرن الحالى أكدت نتايجها الى وجود عالمين واضحين للقلق هما :

#### ١-٩-٢ قلق السممة :

ويعنى ميل الفرد أو ادراكه لمواقف معينة على أنها مهدده له ، " ويشير سبيلبرجر Spielberg الى أنها تعنى الفروق الفردية الثابتة نسبيا فى الاستعداد للقلق ، والتي تميز بين الافراد فى نزعتهم نحو الاستجابة للمواقف المدركة على أنها مهددة لهم بدرجات مرتفعة الشدة من القلق ( ١١٣ : ١٣ ) .

ويشير نجاح التهامى عن مارتر الى أن قلق السممة يدل على دافع أو استعداد سلوكى مكتسب ، وأن قلق السممة التنافسى . " استعداد شخصى ثابت ، ينزع الى ادراك المواقف التنافسية على أنها مهددة لتقدير الذات " ( ١٢٥ : ٣٥ ) .

#### ٢-٩-٢ قلق الحالة :

يعرفه سبيلبرجر Spielberg بأنه " حالة الفعالية الذاتية يشعر فيها الفرد بالخوف ، ويتوقع الشر والتوتر ويصاحب هذه الحالة زيادة نشطة فى فاعلية الجهاز العصبى السبتاوى وتختلف هذه الحالة فى شدتها من وقت لآخر " ( ١١٣ : ٣ ) .

ويشير حسن زيد نقلا عن مارتنر الى أن قلق الحالة فى المجال الرياضى " انفعال ذاتى مباشر ومرتفع الشدة ، يحدث عن ادراك الخطر فى المواقف الرياضية التنافسية ، وقد يصاحبه اثار ايجابية أو سلبية تؤثر فى مستوى اللاعب " ( ١٢٢ : ٧ ) .

## ٢ - ١٠ دافع الانجاز :

ان مشاهدة الأفراد وهم يبدءون أعمالهم تفصح عن ظاهرة جديسة بالاهتمام موداها اختلاف الأفراد فى درجة المثابرة والطموح والتحمل لتحقيق أهداف الاداء ومدى السعادة التى يحصلون عليها من انجازهم لهذاه الأهداف .

ولقد كانت هذه الظاهرة محل اهتمام ودراسة عدد من الباحثين محاولين اكتشاف الدافع وتحديد مكوناته واثاره على سلوك الأداة .

وبناء على نتائج هذه البحوث يمكن القول بأن دافع الانجاز يمثل الرغبة فى الاجادة والامتياز فى تحقيق نتائج المهام التى يقوم بها الفرد .

ويتفاوت الأفراد فى قوة هذا الدافع ، وأولئك الذين يكون دافع الانجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر فى تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذين يكون دافع الانجاز لديهم ضعيفا ( ١٠ : ١١٠ ، ١١٢ ) .

وتمثل دافعية الانجاز أحد الجوانب الهامة فى نظام الدوافع الانسانية وقد برزت فى السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث فى ديناميات الشخصية والسلوك ، بل ويمكن اعتبارها أحد منجزات الفكر السيكولوجى المعاصر .

هذا وقد مرت دافعية الانجاز بعدد من الأطوار يأتى فى بدايتها تلك المحاولات التى اضطلع بها ( ماكبلاند - أتكسون - كلارك - لوبيل ) لقياس

الفرق الفردية فى قوة دافعية الانجاز ( ٨ : ٢١ - ٢٢ ) .

وقد اتجهت بعض الدراسات لايضاح طبيعة التفاعل الذى يحدث بين الشخصية والبيئة المباشرة وما يترتب على ذلك التفاعل من تحديد لماهية السلوك الانجازى ومستوياته .

وبداية كان على الباحث أن يستوضح المقصود بدافعية العمل أو الانجاز وقد أشار فى هذا الصدد أحمد زكى صالح بأن الدافع هو حالة من التوتر . تدفع الكائن الحى الى أنماط معينة من السلوك ينتج عن ادائها اشباع لهذا الدافع ( ٩٦ : ٢٩٤ ) .

ويعرف لند زلى Lindsly الدافعية بأنها " مجموعة القوى التى تتحرك السلوك وتوجهه وتعضده نحو هدف من الأهداف " . ( ١٠٨ : ٢٧ )

والمشاهد أن الاهتمام بدراسة دوافع الانجاز لدى القادة الاداريين لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة ، حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح فى دراسات الدوافع الادارية ، وتواردت الأفكار حول هذه الدوافع فنجدها قد تمثل فى الرغبة فى السلطة والقوة أو تحقيق مركز ادارى أو اجتماعى رفيع أو الشعور بالاهمية والابتكار فى العمل ( ٤٧ : ١٣٤ ) .

والفرد المنجز هو الفرد الذى يملك ارادة القوة ، ويمارسها ، والسذى يستطيع التغلب على العقبات ، ويصر بالحاح على النهوض بالأعمال الصعبة ، ويكافح لبلوغ معايير الامتياز المتفوق على ذاته والآخرين .

فالفرد المنجز صنيعه مجتمعة تماما ، كما أن المجتمع المتطور النامى شمار افراده المنجزين ( ٧٣ : ٧ ) .

ويعبر دافع الانجاز عن حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه قبل ذلك بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة . ( ٧٣ : ١٨ )

## ٢-١-١٠ العوامل الأساسية لدوافع الانجاز :

- الطموح العام : بمعنى أن يكون الفرد ناجحاً ، متفوقاً ، ينجز الأعمال الصعبة التي تتطلب مهارة وجهداً ، ويقبل على المخاطرة المحسوبة التي ترجح النجاح على الفشل ، ويكون مصدراً موشوقاً بين الانداد والخسبء مع حساسية الضمير والرغبة فى أسعاد الآخرين .
- النجاح بالمشابرة على بذل الجهد : بمعنى أن يدرك الفرد ما يتطلبه العمل من جهد وقدرة والسعى لاتمامه حتى نهايته والاصرار للوصول للهدف ، وتكديس الجهد فى العمل ومواجهة الصعوبات .
- التحمل من أجل الوصول للهدف : وتعنى قدرة الفرد على الصمود امام الاحباطات وتقبل الصعاب والتغلب عليها للوصول ومقاومة المشتتات وتكريس الوقت والجهد للانتهاء من العمل مهما كلف الأمر ، وللثقة فى النجاح والامل ( ٧٣ : ٣١ ، ٣٢ ) .

## ٢-١١ الرياضة فى الكويت :

### ٢-١١-١ مسار الحركة الرياضية فى دولة الكويت من ( ١٩٥٥ - ١٩٨٠ ) :

#### المرحلة الاولى ( ١٩٥٥ - ١٩٦٠ ) :

- امتازت السنوات الخمس الأولى من هذه المرحلة بوضوح تام وأبعاد دور الرياضة ولهذا كانت أهم خصائص هذه الفترة :
- التعاون بين المدارس والأندية الرياضية ، فقد كان معظم لاعبي الأندية من الطلبة مما أسهم فى تقدم الحركة الرياضية قديماً .
- انه على الرغم من القصور فى حجم الامكانيات والتجهيزات وقدرة القيادات الادارية الا أن هذه الفترة امتازت بالولاء والعطاء .

- قصور الأندية القديمة على ممارسة كرة القدم والسلة والطائرة وبعضاً من مسابقات ألعاب القوى .

وقد تأسس الاتحاد الرياضي الكويتي عام ١٩٥٢ وجمع الهيئات الرياضية بهدف تنظيم برامجها وطاقاتها .

### المرحلة الثانية ( ١٩٦٠ - ١٩٧٠ ) :

امتازت هذه الفترة بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تناولها مما يأتي :

- صدور قانون الأندية الرياضية .
- كثافة اشهار القطاعات والهيئات الأهلية ، حيث تأسس ( ١٣ ) نادياً رياضياً ، ( ٦ ) اتحادات رياضية وتم اشهارها اللجنة الاولمبية الكويتية .

### المرحلة الثالثة ( ١٩٧٠ - ١٩٨٠ ) :

وتعد هذه المرحلة من المراحل الأساسية في عمليات النقل والتطور التي مرت بها الحركة الرياضية في دولة الكويت ، وأهم ما يميز هذه الفترة :

- التغيير الجذري لقيادات الحركة الرياضية والأولمبية ورعاية الشباب والطفولة والتعديلات الكبيرة في هذا المسار .

- زيادة معدلات الاعانة السنوية للأندية والاتحادات الرياضية من ( ١٥ ) ألف دينار الى ( ١٤٠ ) ألف دينار للأندية ، ومن ( ٥٠ ) الى ( ٢٥٠ ) ألف دينار للجنة الأولمبية والاتحادات .

- زاد عدد الأندية الرياضية ومراكز الشباب ليصل الى ( ١٥ ) نادياً ، ( ٨ ) مراكز شباب ( ٧٨ : ٤٣ - ٥٣ ) .

## ٢-١١-٢ ادارة النشاط الأهلي وعلاقتها التنفيذية بالهيئات الأهلية والرياضية :

يحكم أسلوب العمل بأدارة النشاط الاهلي بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بالقطاعات الرياضية ( اللجنة الأولمبية - الاتحادات - الأندية الرياضية ) مجموعة من الظواهر والمميزات التي ربما تمنح قدرا كبيرا من الاستقلالية وضعف الرقابة ، وعدم التدخل التنفيذي والمشاركة الحقيقية الفعالة الواعية فسي صنع واصدار القرارات الادارية من أجل ارشاد وتوجيه الادارة الرياضية نحو مسار أفضل .

ولقد كانت لهذه السياسة سلبيات واضحة تركت آثارا خطيرة على التنظيم العام فسي الأندية الرياضية ، كما خلقت تيارا من الفكر المستقل الذي يتحسرك دون أن تكون أطر معينة تحكم مسار الهيئات الرياضية ، وترفع بقدراته الادارية نحو انتاجية أكبر ، وذلك ناتج عن ضعف الجهاز الادارى ومدى فاعليته ، نتيجة لضعف الكوادر القيادية ( ٨٤ : ٢١ ) .

اما عن الاتحادات الرياضية والتي تتكون من القيادات الادارية الرياضية من الأندية ، فعليها يقع عبء اعداد الكفاءات والقدرات الادارية واعداد الجهاز العامل فى حقل الاتحادات الرياضية ، وبالتالي دفع القوى الادارية بكفاءاتها وتخصصاتها وخبراتها نحو اللجنة الأولمبية ، والتي تمثل أكبر قوة ضغط على أجهزة صنع القرارات الرياضية فى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل .

وهكذا فان الاتحادات الرياضية كقوة وسط تنظيم وادارة الأنشطة الرياضية بين الأندية واللجنة الأولمبية ، مسئولياتها تكمن فى أساليب تنظيمها الادارى والفنى ومدى كفايته ( ٨٤ : ٩٤ ) .

ومن وجهة نظر الباحث فان واقع الهيئات الرياضية الممثلة فى القطاع المسئول عن الرياضة والأندية والاتحادات واللجنة الأولمبية تعيش تخلفا علميا وفنيا واداريا خطيرا ومن أهم اسبابها القوانين واللوائح المعمول بها والقرارات

المزاجية والشخصية وتطويع بعض بنوده وقوانينه بما ينسجم بمزاج وسلطة بعض الأشخاص الاداريين ورغباتهم وهيمنتهم على الرياضة مما أوقع الهيئات الرياضية من تناقضات ومشكلات ومشاحنات وصراعات أدى ذلك الى عزوف أغلب القادة الاكثر فعالية مما أدى الى تخلف الادارة وسوء الادارة ومن ثم ادى الى تدرى وتدنى المستوى الرياضى لمختلف الأنشطة الرياضية بصورة عامة .

### ٣-١١-٢ التأهيل العلمى الرياضى :

ان المجتمع الكويتى فى حاجة الى اعداد وتأهيل القيادات الشابة والقدرات الرياضية فى مجال التدريب والاشراف والادارة والشئون الفنية والتنفيذية وتطويعها على الأنماط الحديثة لأسلوب العمل الرياضى المعاصر ، ووفق برامج علمية منظمة من الاعداد ، وعلى أسس ذات صلة وثيقة بالدراسات العلمية والادارية .

ولعل من أبرز أسباب هبوط فاعليات الكفاءة الادارية :

- عدم وجود الكفاءات المؤهلة وادارة وتخطيط المؤسسات والقطاعات الرياضية .
- ضعف المستوى العام للتأهيل العلمى الرياضى ومدركاته الادارية كما وكيفا .
- القيود والضغوط التى تفوز على العناصر المبدعة والعاملية فى الحلق الرياضى . ( ٧٨ : ١٧٣ - ١٧٦ )

### ٤-١١-٢ مراكز اعداد القادة الرياضيين :

- تم انشاء مركز اعداد القادة عام ١٩٧٦ وكانت اهدافه :
- دعم الوعى الرياضى وخدمة الأهداف الأولمبية .

( ٥٠ )

- مساعدة الاتحادات والأندية والهيئات الرياضية في تأدية رسالتها بأعداد القادة اللازمين لتحقيق أغراضها .
- تنظيم مهنة التدريب الرياضى والعمل على رفع مستوى القائمين بها .
- اعداد وتدريب القائمين بالمهام الادارية والتنظيمية فى المحيط الرياضى .
- تتبع اجراء البحوث العلمية فى محيط النشاط الرياضى والأولمبى .

هذا ويدير المركز مجلس ادارة يصدر بقرار وزير الشؤون وبشكل على النحو التالى :

وكيل وزارة شؤون الشباب رئيسا ، وكيل الوزارة المساعد لشؤون الشباب نائبا للرئيس ( ١٨ ) عضوا هم يمثلون مندوبين من كل من ( اللجنة الأولمبية - كل اتحاد رياضى - وزارة الشؤون - وزارة التربية جامعة الكويت - الاتحاد الرياضى للجيش - الاتحاد الرياضى للشرطة - رئيس مركز اعداد القادة الاداريين ) وعضوية الشباب .

ويتأسس عمل المركز على اعداد دراسات ( التدريب - التحكم -

الادارة ) . ( ٥٤ : ١٦ )

## ٢ - ١٢ الدراسات والبحوث المشابهة :

### الدراسات العربية :

#### الدراسة الأولى :

قام حامد عبد العزيز الفقى ( ٢١ ) بدراسة لبعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانية ( ١٩٧٤ ) بهدف التعرف على المواقف القيادية والعلاقات الانسانية بين مجتمع المدرسين ونظار المدارس وقد أجريت الدراسة على ( ١٠٠ ) مائة فرد منهم ( ٢٠ ) عشرون مدرسا أولا ، ( ٢٠ ) عشرون ناظر مدرسة ، ( ٦٠ ) ستون مدرسا من مختلف المناطق التعليمية بالقاهرة والوجه البحرى ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفى مستخدما استقصاء يضم ( ٣٣ ) عبارة يعبر كل منها عن موقف قيادى أو عن نموذج من العلاقات الانسانية .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن :

- وجود ( ٤١ % ) من عينة البحث يعتبرون أنسب أنواع القيادة هي الستى تعد الأعضاء لكى يكونوا مستقلين فى ارائهم وتدريبهم على المسئولية والتعاون فى تحقيق الأهداف والتي تسمح بنمو الأعضاء مهنيا واجتماعيا فى جو من التنافس الايجابى .
- فضل ( ٥٧ % ) اشترك جميع الأعضاء مع القائد فى عمل وتوزيع المسئوليات وفى مناقشة الامكانات وتوضيح الأهداف .
- قرر ( ٦٩ % ) أن القيادة الحقيقية تقتضى أن يشارك الأعضاء فى تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار والتعرف على الامكانات .

## الدراسة الثانية :

دراسة " الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء فى ج ٠م٠ع عام ١٩٧٤ ( ١٣٦ )  
 قد أجريت الدراسة على حوالى ثلاثين ألفا من رجال الادارة العليا فى القطاع  
 العام فى مصر، بهدف التعرف على آرائهم بشأن مجموعة من القضايا الادارية  
 ومنها :

- برامج التدريب .
- محددات النجاح الوظيفى فى المناصب الادارية .
- أسلوب اتخاذ القرار .
- فقد أسفرت الدراسة بالنسبة لقضية التدريب عن أن التدريب الادارى فى  
 الأغلب قد انحصرت نتائجه حتى زيادة معلومات المديرين دون أن يحقق  
 لهم قدرة أفضل على حل مشكلات العمل وهو ما يتعلق بالممارسات الادارية  
 كما أن التدريب لا يتجه فى برامجهم الى تحليل مشكلات بذاتها بل يقتصر  
 على تقديم مفاهيم ومبادئ ادارية عامة مجردة .
- أما بالنسبة لمحددات النجاح الوظيفى فى المناصب الادارية ، فان تناول  
 هذه القضية كان منطلقا من الشعور بعدم توفر نظم متكاملة لتقييم الاداء  
 الادارى والحكم على فعالية المديرين وكفاءتهم ومن هنا فقد اتجه الاستقصاء  
 الذى استخدم فى الدراسة الى سؤوال المديرين عن أهم محددات النجاح  
 الوظيفى من واقع خبرتهم الشخصية - وقد اسفرت الدراسة عن أن نسبة  
 ٨١% تقريبا من مفردات الدراسة تعتقد أن العلم ( ٤٣% ) والتدريب  
 المستمر ( ٣٨% ) هما محددات النجاح الوظيفى فى مناصب الادارة بينما  
 ٩٠% تقريبا رأيت من سبيل النجاح هو العمل الجاد والمثابرة ( ٦٠% )  
 والخبرة العلمية ( ١٨% ) والعلاقات الشخصية ( ١٠% ) .
- وبالنسبة لأسلوب المدير الناجح فى اتخاذ القرار فقد أسفرت الدراسة عن أن  
 الأسلوب الشائع فى اتخاذ القرار هو اشتراك المدير لمرؤسيه فى بحث المشكلة  
 والتقدم باقتراحاتهم ( ٨٧% ) من أفراد العينة ) فى الوقت الذى أفاد  
 ( ١٢% منهم ) بضرورة انفراد المدير بالقرار .

الدراسات الاجنبية :الدراسة الثالثة :

قام " جروس Gross " و " هريوت Herriott " عام ١٩٦٥ (١٢٦) بدراسة العوامل الشخصية وعلاقتها بكفاءة المديرين على عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الامريكية وقد انتهت الدراسة فيما يتعلق بموضوع البحث الى :

- ليس هناك اثر للجنس ( ذكر او انثى ) على جهود المديرين فى رفع أداء أعضاء هيئة التدريس فى المدرسة .
- ان المديرين الأكبر سنا يكونون أقل قدرة على أداء واجبات المديـر التنفيذية والمهنية والقيادية .
- كلما قل عمر المدير عند تولية وظيفته لأول مرة كلما كان أقدر على قيامه بواجباته المهنية .
- لا توجد علاقة بين عدد المقررات التى درسها المدير فى مرحلة البكالوريوس وبين نجاحه فى عمله .
- ليس هناك علاقة بين عدد المقررات التى درسها المدير فى مرحلة الدراسات العليا وبين نجاحه فى عمله .
- ان هناك علاقة سلبية بين مجموع المقررات التى درسها المدير عن الادارة التعليمية وبين ممارسته لواجباته بأنواعها المختلفة ، وان المديرين الذين لم يعدوا فى مجال الادارة التعليمية كانوا يظهرون أداء أفضل لواجباتهم المهنية ( لم يوضح طبيعة الاعداد فى مجال الادارة ) .
- ليس هناك علاقة بين عدد سنوات الخبرة التى قضاها المدير فى التدريس وبين نجاحه وذلك عند استخدام معالجة احصائية بسيطة لا تتيج عزل العوامل الأخرى المؤثره .

## الدراسة الرابعة :

قام " جون كامبل Johncampbell " وآخرون عام ١٩٧٠ م ( ١٢٦ ) بدراسة المنحنى الموقفى فى القيادة وحاولت عزل خواص معينة للموقف تكون ذات علاقة بالسلوك والانجاز القيادى وقد توصلت الدراسة الى عدد من الخواص هى :

- الخصائص البنائية للمنظمة ( الحجم ، البناء الهرمى ، والتكوين ) .
- المناخ التنظيمى ( الانفتاح ، المشاركة ، جوالعمل الجماعى ) .
- خصائص الدور ( مركز القوة ، نوع وصعوبة العمل ، الاجراءات والقواعد ) .
- خصائص المروءوسين ( المعرفة ، الخبرة ، التسامح ، المسئولية ، القوة ) .

وقد انتهت الدراسة الى أن هناك شعورا من الجميع بالحاجة الى مزيد من البحث ، حيث ان البحوث الأميريكية غير كافية فى هذا المجال .

## الدراسة الخامسة :

قامت " وودنمان اليزابيث Woodman Elizabeth " بتحليل القيادات الطلابية باتحادات الكليات الرياضية عام ١٩٨٠ ( ١١٩ ) .  
وقد أجريت الدراسة على ( ٩٠ ) عضو من الاتحادات بالكليات الرياضية من عام ١٩٧١ حتى ١٩٨٠ ، واستخدمت المنهج الوصفي عن طريق الاستفتاء الذى ينصب على وصف السلوك القيادى .

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- تميزت القيادة من هذه الفترة بالنضج المهنى وتحمل المسئولية .
- ساهم تقارب العمر الزمنى لقادة ومدبرى الاتحادات الطلابية النسائية فى الحفاظ على روابط وأواصر الاتحادات فى السبعينات فى الفترة من ١٩٧١ حتى ١٩٨٠ م .
- توجد ( ٤٧ ) قائدة بنسبة ٥٢ ٪ من الحاصلات على درجة الدكتوراه .
- ان تنوع مهام الاتحادات وتوافر الخبرة من أسباب فعالية هذه الاتحادات الرياضية .

## الدراسة السادسة :

قام لوبز Lopes عام ١٩٨١ (١٢٦) . بدراسة بهدف التعرف على آراء المديرين عن أنفسهم وآراء المدرسين عنهم ، وذلك بشأن نمط القيادة الذي يتبعونه وأثر الخبرة على هذا النمط ، وقد أجريت الدراسة على مديري أربع مدارس ابتدائية بولاية كاليفورنيا ومستخدمي مقياس هنسي بلانشارد Hansey Blanchard وقد توصل الباحث في نهاية الدراسة الى أن آراء المديرين عن أنفسهم قد اختلفت عن آراء المدرسين عنهم ، وأن عدد سنوات الخبرة في الوظيفة كانت أهم العوامل في التنبؤ بسلوك المديرين الصحيح .

## الدراسة السابعة :

قام " لويس بيتى Lewis bettye " بجامعة تكساس الجنوبية عام ١٩٨٢ ( ١٠٧ ) بدراسة فلسفية عن القيادة فى مجال الأنشطة الرياضية بهدف التعرف على الأهمية المرتقبة أو المتوقعة لقيادة كليات الدراسات العليا ( نظام السنتين ) ومقارنة الوضع الراهن والمتوقع لأهمية أدوار القادة ، وقد أجريت الدراسة على ( ٥٥ ) من الرجال وواحدة من الإناث من المستجدين بالاقليم الجنوبى الغربى بالولايات المتحدة ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفى باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد أسفرت النتائج عن أن أهم أدوار القائد تتبلور فى :

- انجاز السياسات التنظيمية ووضع القرار .
- التخطيط وعمل الميزانية .
- تأسيس الأهداف التنظيمية وتنمية العلاقات الايجابية .
- اعداد برامج تنمية لمواجهة احتياجات الجماعة .
- رسم السياسات لتشغيل المؤسسة .

## الدراسة الثامنة :

قام " لوين وليبيت ووايت Lewin, Lippit & White (١٠) بدراسة أنماط السلوك القيادي بافتراض أن فعالية القائد وتحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة . وقد أجريت الدراسة على عدد من التلاميذ قسموا الى ثلاث مجموعات وفقا لنوع السلوك الذى قام به القائد ، وقد تلقى القائد على كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة باتباع نمط معين من السلوك القيادى الاتى :

- النمط الاستبدادى .
- النمط الديمقراطى .
- النمط الفوضوى .

وفى النمط الاستبدادى قام القائد بتركيز كافة القرارات فى يده بما فى ذلك تحديد مختلف الأنشطة والاجراءات المسموح للافراد القيام بها وغير المسموح لهم القيام بها ، واتخذ الثواب والعقاب الذى اعطاه القائد صورة شخصية ، وكان القائد مركز الاتصالات فى الجماعة .

أما فى النمط الديمقراطى فقد تحددت فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة فى المناقشة الجماعية التى تمت بمعاونة القائد ، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية ، وكانت هناك حرية أكبر فى الاتصال بين أفراد الجماعة .

أما فى النمط الفوضوى فقد اتسم بالعشوائية والتخبط فى التصرفات ويهم فى هذه الدراسة النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة فى ظل النمط الديمقراطى والاستبدادى ، ويمكن تلخيصها فيما يلى :

- كان مقدار انتاجية الجماعة فى ظل النمط الاستبدادى أكبر من انتاجيته فى ظل النمط الديمقراطى .

- كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي .
- كان الدافع الى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي .
- كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة في النمط الاستبدادي يقل بل كان يتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل على حين استمر مستوى العمل ثابتا في النمط الديمقراطي حتى في حالة مغادرة القائد لمكان العمل .
- كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر كثيرا من رضاهم في ظل النمط الاستبدادي .
- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية تسود بدرجة واضحة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي في حين قلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي .

## الدراسة التاسعة :

دراسة جامعة ميشجان Michigan حول أنماط القيادة فى المنظمات والهيئات الرسمية . ( ١٢١ ) .

وقد هدفت الدراسة الى :

- التعرف على نمو السلوك الذى يقوم به القائد فى مجموعات العمل أو الاقسام ذات الانتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به .

- مقارنة نمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به فى الأقسام ذات الانتاجية المتخصصة .

وقد قام ليكارت Likart بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات واستخلاص تعميمات منها وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الدراسات أن الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة يتسم سلوك القائد فيها بالتالى :

- قيادته على العاملين تتسم بالعمومية وعدم التعرض للتفصيلات .

- اهتمام القائد بمشاعر العاملين واعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كشر .

- استحوذت عملية الاشراف على نسبة كبيرة من وقته .

- رضا الافراد العاملين فى المنظمة مرتفعا .

أما القادة فى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة فقد تم فيما يلى :

- أنهم يمارسون اشرافا مدققا وتفصيليا ويتدخلون كثيرا فى مهام وأمسور آراء العاملين .

- يهتمون بأمور العمل والانتاج على حساب كيان ومشكلات العاملين .

- أن عملية الاشراف والتفاعل مع العاملين تستحوذ على نسبة صغيرة من وقت عملهم .
- رضا الأفراد العاملين منخفضا .
- ولقد أطلق ليكارت على نمط القيادة من النوع الأول القادة المهتمين بالعاملين ( اهتمام بالعاملين ) .
- أما النوع الثانى ( الاهتمام بالعمل ) .

## الدراسة العاشرة :

" دراسة جامعة أوهايو " عن القيادة ( ٢٤ ) . قام عدد من الباحثين بدراسة موضوع القيادة الفعالة وبدأت هذه الدراسات أولاً بسؤال أساسي هو :

" كيف يوءى الرئيس عمله " وعليه قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادى لآى رئيس وقد قام الباحثون بتجميع عدد من العبارات التوصيفية وفقاً للأبعاد الموضوعه واحتوى المقياس على ١٥ عبارة بحيث تعكس كل مجموعة منها على أبعاد السلوك القيادى التى يتمثل فسى (المبادآه ) العضوية تمثل الجماعة ، التكامل ، التنظيم ، التسلسل ، الاتصالات ، التقدير ، الانتاج ) .

نتج عن تحديد هذه الأبعاد عمل استقصاء السلوك القيادى باسم الاستقصاء التوصيفى للسلوك القيادى .

وقد أسفرت النتائج النهائية للدراسة فى ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة حيث تداخلت بعض الأبعاد التى بدأ بها البحث مع بعضها البعض وهذه الأبعاد هى :

- البعد الأول للسلوك القيادى : الحفاظ على الجماعة .
- البعد الثانى للسلوك القيادى : تحقيق الأهداف الموضوعه .
- البعد الثالث للسلوك القيادى : التفاعل .

ونظراً لارتباط البعد الأول بالبعد الثالث فقد ضم الكثير من الباحثين الذين قاموا باستخدام هذا الاستقصاء كلا البعدين تحت اسم ، التعاطف .

كما أطلق على البعد الباقى " المبادآة والتنظيم " .

حيث أن البعد الخاص بالتعاطف يهدف الى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد الجماعة . فى حين أن البعد الخاص بالمبادأة والتنظيم يهدف الى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم .

لذلك فان دراسة جامعة أوهايو فى القيادة انتهت الى القول بأن القيادة الفعالة هى تلك التى تحاول أن تحقق كلا من نوعى الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد الجماعة والأهداف الرسمية للتنظيم . وعلى ذلك فان النمط القيادى الفعال هو النمط الذى يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما وهما :

- المبادأة والتنظيم .

- التعاطف .

## الدراسة الحادية عشر :

دراسة عن المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري " (١١٥) قام ستوجل بدراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري وهي كالآتي :

### - البنيان الجسمي :

أسفرت نتائج (٥) دراسات عن وجود ارتباط بين البنيان الجسمي والسلیم وبين القيادة .

أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين البنيان الجسمي وبين القيادة .

### - الصحة :

أسفرت (٤) دراسات عن تميز صحة القادة عن صحة غير القادة .  
أسفرت نتائج دراستين عن أن الحالة الصحية للقادة ليست عنصر مميز لهم عن غيرهم .

### - ممارسة الرياضة :

أسفرت نتائج (٧) دراسات عن تميز القادة الرياضيين عن غيرهم من القادة .

### - الطاقة والنشاط :

أسفرت نتائج (٥) دراسات عن تميز القادة بالطاقة والنشاط عن غير القادة .

أسفرت نتائج (٤) دراسات عن ارتباط هذا العنصر بالقيادة يختلف عن موقف لآخر .

- الذكاء :

وجود ( ٢٣ ) دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر ذكاء من أفراد جماعتهم .

وجود ( ٥ ) دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة وجماعتهم بالذكاء .

أسفرت نتائج ( ٥ ) دراسات عن وجود ارتباط سلبي بين الذكاء وبين القيادة .

- المعرفة والخبرة :

أسفرت نتائج ( ١١ ) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين المعرفة والخبرة وبين القيادة .

- البصيرة وبعد النظر وحسن الادراك :

وجود ( ٦ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين اليقظة والتنبيه للظروف البيئية والموقفية وبين القيادة .

وجود ( ٥ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القدرة على تقويم المواقف .

وجود دراستين أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الذاتية وحسن فهم المرء لنفسه وبين القيادة .

وجود ( ٥ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الاجتماعية وبين القيادة .

وجود ( ٧ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين حسن تفهم العواطف والأحاسيس والمشاعر وبين القيادة .

- الابداع والابتكار :

وجود ( ٧ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الابداع والابتكار وبين القيادة .

- القدرة على التكيف :

أسفرت نتائج ( ١٠ ) دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر وبين القيادة .

- الانبساط - عدم الانطواء :

أسفرت نتائج ( ٥ ) دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين الانبساط وبين القيادة .

أسفرت نتائج دراستين عن وجود ارتباط بين الانطواء وبين القيادة .  
أسفرت نتائج ( ٤ ) دراسات عن عدم وجود ارتباط بين الانبساط أو الانطواء وبين القيادة .

- الرغبة في الاستعلاء - التسلط والتسيد على الآخرين :

أسفرت نتائج ( ٤٢ ) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين السيادة وحب السيطرة والاستعلاء وبين القيادة .

أسفرت نتائج ( ٤ ) دراسات عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة .

أسفرت نتائج دراستين عن وجود ارتباط سلبي بين هذا العنصر وبين القيادة .

- الدافع على تحمل المسؤولية والثبات والمثابرة والاهتمام بالعمل والطموح :

وجود ( ١٧ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة .

أسفرت نتائج ( ١٢ ) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات وبين القيادة .

أسفرت نتائج ( ١٩ ) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين الاهتمام بالعمل والرغبة في التنفيذ والتطبيق وبين القيادة .

أسفرت نتائج ( ٢٨ ) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين الطموح والرغبة في التفوق وبين القيادة .

- الشعور بالمسؤولية لتحقيق الهدف :

وجود ( ٢٣ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الشعور بالمسؤولية لتحقيق الهدف وبين القيادة .

- الثقة في النفس :

وجود ( ٤٥ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الثقة في النفس والقيادة .

- الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر :

وجود ( ١١ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الاتزان العاطفي وبين القيادة .

وجود ( ٥ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر وبين القيادة .

وجود ( ٣ ) دراسات أسفرت نتائجها عن عدم ارتباط ايجابي أو سلبي بين هذا العنصر وبين القيادة .

- المركز الاجتماعي والاقتصادي :

وجود ( ٣٤ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين المركز الاجتماعي والاقتصادي وبين القيادة .

وجود دراستين أسفرت نتائجهما عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة .

- المشاركة الاجتماعية ، والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي الاجتماعي :

أسفرت نتائج ( ٢٩ ) دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين المشاركة الاجتماعية وبين القيادة .

وجود ( ١١ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين الانتقالات الوظيفية والاجتماعية .

- الأنشطة الرياضية والاجتماعية :

أسفرت نتائج ( ٦ ) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر اقبالاً ومشاركة في المباريات والأنشطة الرياضية عن غير القادة .

أسفرت نتائج ( ٩ ) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر نشاطاً وحيوية عن غير القادة .

أسفرت نتائج ( ٣ ) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر جرأة واقداً عن غير القادة .

القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية :

وجود ( ٤٩ ) دراسة أسفرت نتائجها جميعا عن وجود ارتباط ايجابى بين القدرة على تكوين علاقات اجتماعية وبين القيادة .

التعاون :

وجود ( ١١ ) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين التعاون وبين القيادة .

وجود ( ٨ ) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين القيادة وبين العمل من أجل الجماعة والاحساس بالمسئولية المشتركة .

## التعليق على الدراسات والبحوث المرتبطة :

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها قد تناولت القيادة بالدراسة والبحث فمنها ما قام بتحليل أدوار القيادة بالاتحادات الرياضية ، ومنها ما قامت على إيضاح الجانب الفلسفي لعملية القيادة من خلال مقارنة الوضع الراهن للقيادة في مجال الأنشطة الرياضية بما هو متوقع لها كما جاءت بسبب دراسة لويس بيتي والتي أجريت بجامعة تكساس عام ١٩٨٢ ، كما اهتمت دراسة جامعة ميتشجن بدراسة الأنماط القيادية ودراسة حامد عبد العزيز الفقى ببعض المواقف القيادية والعلاقات الانسانية كما تناول بعض منها دراسة العوامل الشخصية وعلاقتها بكفاءة المديرين ، ودراسة الأنماط السلوكية القيادية وبملاحظة ما تم سرده من دراسات سابقة نجد أنها لم تتطرق إلى دراسة القيادات الادارية والعوامل المؤثرة على فعاليتها الا من خلال بعض العوامل الشخصية ومحاولة الربط بين الكفاءة وهي تختلف في مضمونها وجوهرها عن الفعالية وبين كل من الجنس والسن والخبرة والتأهيل العلمي للمديرين ، هذا ما حاول الباحث تداركه في الدراسة الحالية حيث اهتمت بدراسة الفعالية وليست الكفاءة أي دراسة درجات تحقيق النجاح والوصول الى أقصى مدى منها ليس مجرد تحقيق النجاح فقط هذا هو جوهر الفرق بين الفعالية والكفاءة ومحاولة التعرف على محددات هذه الفعالية ولكن من خلال النفس البشرية وما يصاحبها من متغيرات نفسية حدد منها الباحث القلق ودافع الانجاز لعوامل قد تؤثر في فعالية القائد حيث ترتبط المثابرة على النجاح والطموح والتحمل .

وعليه فقد جاءت الدراسة الحالية جديدة في موضوعها خاصة في المجال

الرياضي .

وقد أجريت الدراسات السابقة على عينات من المدرسين والنظار بالمدارس المصرية وكذا مديري المؤسسات بمختلف أنواعها ورجال الادارة العليا بالقطاع

العام ، هذا يناسب ما تبثه هذه الدراسات من مشكلات حيث تتناول القادة وأنماطهم القيادية وهذا يتفق مع ما جاءت به الدراسة الحالية حيث اهتمت بفعالية القادة الاداريين ولكن في المجال الرياضي وهذا قد يسهم في التعرف على محددات فعالية هذا المجتمع وبالتالي توقع تحقيق انجازات رياضية عالية حيث أجريت الدراسة على القادة الاداريين بالاتحادات والأندية الرياضية بأحد المجتمعات العربية ( مجتمع الكويت ) .

وان اتبع الباحث ما سبق أن اتبعته الدراسات من منهجية باختيار للمنهج الوصفي وباستخدامه للاستقصاء كأداة لجمع بياناته عن القيادة الادارية في المجال الرياضي ، الا أنه لم يعتمد على وصف السلوك القيادي من خلال مواقف تتضمنها عبارات الاستقصاء بقدر اعتماده على محاولة بلورة فعالية القيادة الادارية من خلال أبعاد أو محاور أساسية يمكن من خلالها تقييم أداء القائد وفعاليتة في الميدان هذا بالإضافة على اعتماده على نظرية فروم ، وبيتون في تحديد النمط القيادي الشائع بين القادة الاداريين في المجال الرياضي .

وبصفة عامة فان ما حاول الباحث اضافته من نواحي اجرائية وتطبيقية لموضوع دراسته سواء في اختياره لعينة البحث أو في اعداد لمحتوى استمارة الاستقصاء فقد جاءت دراسته اكمالا لما سبقتها من بحوث في هذا الميدان فساهمت بذلك في تفهم العناصر الأساسية المكونة لمشكلة البحث وفي تحديد منهجية البحث وأفضل الطرق لبناء محتوى الاستقصاء بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية وما يناسب ذلك من معالجة احصائية .