



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية

رسالة تقدم بها

حسن جبر سعيد

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة ميسان
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

الأستاذ الدكتور

رحيم عطية جناتي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَهُوَ الَّذِي أَنْشَأَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ

وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ * وَهُوَ الَّذِي

ذَرَأَكُمْ فِي الْأَرْضِ وَإِلَيْهِ تُحْشَرُونَ

صدق الله العلي العظيم

سورة المؤمنون آية (78-79)

اقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ:

((واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية

في المنطقتين الوسطى والجنوبية)).

والمقدمة من الطالب (حسن جبر سعيد) تمت تحت إشرافي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة، ولأجله وقعت.

التوقيع

أ. د. رحيم عطية جناتي

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

بناءً على التوصيات المتوافرة، أشرح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع

أ.د محمد عبد الرضا

معاون العميد للدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ميسان

2020 / /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ:

((واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية)).

والمقدمة من الطالب ((حسن جبر سعيد))، تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء والتعبيرات اللغوية غير الصحيحة، ولأجله وقعت.

التوقيع:

مكان العمل: جامعة ميسان- كلية التربية

الاسم: خالد محمد صالح

التاريخ: / / 2020

اللقب العلمي: استاذ مساعد دكتور

إقرار المقوم الاحصائي

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة ((واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات

الادارية للأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية)).

قد تم معالجتها من الناحية الاحصائية ، لذا أقر وأؤيد سلامة العمل والمعايير الاحصائية وكفايتها للمناقشة لاستيفائها كافة متطلبات هذا الجانب.

التوقيع

مكان العمل : : جامعة ميسان- كلية التربية الاساسية

الاسم: مرنا صبيح عبود

التاريخ:

اللقب العلمي: استاذ مساعد دكتور

إقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة والتقويم، بأننا اطلعنا على الرسالة الموسومة
بـ: **((واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية**

الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية)).

محتوياتها، وفيما له علاقة بها، ونقر أنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في التربية
البدنية وعلوم الرياضة، يوم ، التاريخ الهجري الموافق / / 1441 هـ
التاريخ الميلادي الموافق / / 2020.

التوقيع:

الاسم: ا.م.د علي حسن فليح
عضواً:

التوقيع:

الاسم: ا.م.د حسن غالي مهاوي
عضواً

التوقيع:

الاسم: ا.د خالد اسود دايبخ
رئيس اللجنة

بناءً على التوصيات أعلاه صادق عليها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة
ميسان في جلسته المرقمة () والمنعقدة بتاريخ / / 2020، على قرار لجنة
المناقشة.

ا. د ماجد شندي والي

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة -

جامعة ميسان

2020 / /



إلى من خلقوا للأنام مصابيح الهدى
 إلى من هو للمعروف والتقى أهل الريادة
 إلى من كان للإسلام عنوان الشهادة
 إلى قائد الأمة ومصلحها. قائم آل محمد
 إلى الشهداء الذين هبوا لنداء المرجعية الشريفة في سبيل اعلاء راية الحق
 آل بيت النبوة (عليه السلام)
 أمير المؤمنين علي (عليه السلام)
 الإمام الحسين (عليه السلام)
 الإمام المهدي (عج)

الله أكبر

إلى ذلك الجبل الشامخ ... إلى من علمني الحياة ... إلى من صورته في ذهني ثبات .. إلى من به
 عرفت الذات ... إلى من هدم نفسه لبنائنا وأنهك قواه لنقوى

والذي العزيز

إلى العزيزة الغالية .. بحر الحنان .. حضان الأمان .. منيع التضحية ... إلى من تحملت عبء
 السنين الماضية ... إلى من سهرت تحسب كم سنة باقية

الغالية أمي

إلى الوردة التي تزين بساتيني ... والرياحين التي تعطر ودياني... إلى سندي وقوتي وتيجاني من
 تعشق رؤيتهم
 عيني وتسحر بلقائهم جوارحي وتطمئن بهم نفسي

إخوتي واخواتي

إلى من فازت بقلبي دون منافس إلى من اتقياً بظل رعايتها ... حبا واعتزازا ... إلى من اشد
 بها أزرى إلى التي وقفت لي جوار هذا العمل ورفيقة العمر وعون الحياة

زوجتي الوفية

إلى سندي وقرّة عيني ولداي

علي - حسين

إلى الأرض التي احتضنتني ... إلى الأرض التي أنشأتني إلى الأرض التي رفعتني نحو
 الشموخ طيلة حياتي

عراقي العزيز

..... أهدي ثمري جمدي هذا .

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	المبحث
أ	العنوان	
ب	الآية القرآنية	
ت	إقرار المشرف	
ث	إقرار المقوم اللغوي والاحصائي	
ح	إقرار لجنة المناقشة والتقييم	
خ	الإهداء	
7	شكر وتقدير	
9	مستخلص الرسالة باللغة العربية	
11	ثبت المحتويات	
17	ثبت الجداول	
19	ثبت الأشكال	
20	ثبت الملاحق	
21	الفصل الأول	
22	التعريف بالبحث	1
22	مقدمة البحث وأهميته	1-1
23	مشكلة البحث	2-1
24	أهداف البحث	3-1
24	مجالات البحث	4-1

الصفحة	الموضوع	المهمة
25	الفصل الثاني	2
27	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	2
27	الدراسات النظرية	1-2
27	القيادة	1-1-2
27	مفهوم القيادة	1-1-1-2
28	تعريف القيادة	2-1-1-2
29	القائد الرياضي	3-1-1-2
30	صفات القائد الرياضي	4-1-1-2
31	اهمية القيادة	5-1-1-2
32	نظريات القيادة	6-1-1-2
32	نظرية سمة القائد	1-6-1-1-2
35	نظرية سلوك القائد	2-6-1-1-2

الصفحة	الموضوع	المبهم
36	نظرية القيادة الموقفية	3-6-1-1-2
36	أنواع القيادة	7-1-1-2
40	الدراسات السابقة	2-2
40	دراسة صلاح وهاب شاكر (2009)	1-2-2
41	أوجه التشابه والاختلاف	2-2-2
41	مناقشة الدراسات السابقة	1-1-2-2

43	الفصل الثالث	3
44	منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	3
44	منهج البحث	1-3
44	مجتمع البحث وعينته	2-3
47	وسائل جمع المعلومات والبيانات والأجهزة المستخدمة	3-3
47	وسائل جمع المعلومات والبيانات	1-3-3
48	الأجهزة المستخدمة	2-3-3
48	إجراءات البحث الميدانية	4-3
48	إجراءات بناء مقياس القيادة الإدارية	1-4-3

المهمة	الموضوع	الصفحة
49	تحديد مجالات المقياس	2-4-3
50	تحديد العبارات	3-4-3
51	تحديد صلاحية فقرات المقياس	4-4-3
54	اختيار سلم التقدير	5-4-3
54	اسلوب تصحيح الفقرات	6-4-3
55	اعداد تعليمات الإجابة عن المقياس	7-4-3
55	التجربة الاستطلاعية	8-4-3
56	التجربة الرئيسية لتحليل فقرات المقياس	9-4-3
57	تحليل الفقرات احصائي	1-9-4-3
57	القدرة التمييزية قوة تمييز الفقرة	2-9-4-3
65	الاتساق الداخلي لفقرات المقياس	3-9-4-3
68	المعاملات العلمية للمقياس	10-4-3
68	الصدق	1-10-4-3
70	الثبات	2-10-4-3
72	معامل الالتواء	11-4-3
73	المقياس بصيغته النهائية	12-4-3

المهيمه	الموضوع	الصفحة
74	ايجاد الدرجات والمستويات المعيارية للمقياس	5-3
80	الوسائل الاحصائية	12-3
81	الفصل الرابع	
82	عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4
82	عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس القيادة الادارية ومناقشتها	1-4
83	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سمرنوف ((1- Sample k-s)) لمقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية للمنطقتي الوسطى والجنوبية	2-4
84	عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية للمنطقتي الوسطى والجنوبية ومناقشتها	3-4
90	عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (اتخاذ القرار) لأداريي المنطقتي الوسطى والجنوبية	1-3-4
94	عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (الاتصال) لأداريي المنطقتي الوسطى والجنوبية	2-3-4
98	عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (القيادة) لأداريي المنطقتي الوسطى والجنوبية	3-3-4
102	عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (العلاقات العامه) لأداريي المنطقتي الوسطى والجنوبية	4-3-4

المهيمه	الموضوع	الصفحة
105	عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (التوجه الاداري) لأداريي المنطقتي الوسطى والجنوبية	5-3-4
110	الفصل الخامس	
111	الاستنتاجات والتوصيات	5
111	الاستنتاجات	1 - 5
112	التوصيات	2 - 5
110	المصادر العربية والأجنبية	
116	الملاحق	
A-B-C	ملخص الرسالة باللغة الإنكليزية	

ثبت الجداول

الصفحة	محتوان الجدول	رقم الجدول
35	يبين تطبيق نظم "ليكرت" في القيادة	1
46	يبين توزيع الجتمع والعينة	2
49	يبين صلاحية مجالات مقياس القيادة الادارية	3
52	يبين صلاحية عبارات مقياس القيادة الادارية	4
55	يبين أسلوب تصحيح فقرات المقياس	5
59	يبين (القوة التمييزية) المحتسبة لفقرات مقياس القيادة الأدارية للأداريين	6
66	يبين قيم معامل ارتباط فقرات والدرجة الكلية للمقياس	7
70	يبين معامل ارتباط الدرجة الكلية للمقياس ودرجة كل مجال	8
71	يبين معامل الثبات لمقياس القيادة الأدارية بطريقة التجزئة النصفية	9
72	يبين قيمة معامل الألتواء لمقياس القيادة الأدارية	10
73	يبين مجموع فقرات المقياس موزعة على المجالات	11
75	يبين المعالم الاحصائية لنتائج مقياس القيادة الادارية لاعضاء الهيئات الادارية	12
76	يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة المرتبة	13

	لمقياس القيادة الادارية	
79	يبين المستويات المعيارية لمقياس القيادة الادارية	14
82	المحك المعتمد في البحث	15
83	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov - Smirnov) لمقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتي الوسطى والجنوبية	16
84	يبين القيمة التائية المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال في مقياس القيادة الادارية لدى عينة التطبيق	17
87	يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لمجالات مقياس القيادة الادارية والدرجة الكلية للمقياس	18
90	يبين التكرارات والايوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الاول : اتخاذ القرار	19
94	يبين التكرارات والايوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني : الاتصال	20
98	يبين التكرارات والايوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث : المهارات القيادية	21
102	يبين التكرارات والايوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع : العلاقات العامة	22
106	يبين التكرارات والايوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس : التوجه الاداري	23

ثبت الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
83	يوضح منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس)	1

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
120	استبيان رأي الخبراء لتحديد مجالات المقياس	1
122	أسماء الخبراء والمختصين الذين عرضت عليهم أستمارة مجالات مقياس القيادة الإدارية	2
123	استبيان المقياس بصيغته الأولية	3
130	المقابلات الشخصية	4
131	سلم التقدير المقترح	5
132	أسماء الخبراء والمختصين في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة الذين عرضت عليهم أستمارة فقرات مقياس القيادة الإدارية	6
134	المقياس بصيغته النهائية	7
140	فريق العمل المساعد	8

1- التعريف بالبحث

1-1 - المقدمة و أهمية البحث:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية سواء كانت رياضية او اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية ومن دونها يصعب الوصول إلى التقدم الذي وصل اليه عالمنا الآن، فالرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل نجاح فيها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

وتعد أليقاده الاداريه واحده من أهم عناصر السلوك الإنساني ومن أكثر العمليات تأثيراً في السلوك فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم وإرضائهم عن العمل ، وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة فالقائد الإداري عادةً يمد أجماعه بالوسائل التي تساعدهم على تحقيق الأهداف وبالتالي يقوم المرؤوسون بتقبل آرائه وتقديرها وانجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة وبالتالي فان القائد الإداري يكتسب شرعيته من الجماعة .

ولكون الاداري الرياضي في النادي أو المؤسسة أو الملعب يأخذ دور القائد شكلاً ومضموناً في النادي او الدوائر والمؤسسات الأخرى بل يتعداه إلى الدخول أكثر بجوانب الحياة العامة والخاصة للجماعة أو الفريق الذي يتعامل معه ويقوده تصل في بعض الأحيان الى جوانب الحياة الخاصة لكل فرد من مجموعته (أعضاء الفريق) ناهيك عن الوظائف التنظيمية المختلفة والمتعددة لجوانب التخطيط والموازنة، والبرمجة، والعلاقات العامة، والتغذية، والحالات الصحية، والمكافأة والروابط الاجتماعية التي يحققها مع اللاعبين وذويهم كل ذلك في سبيل تحقيق سمعة المؤسسة وتحقيق الفوز النبيل للفريق.

إذ كانت القيادة الإدارية تمارس على المستوى الذاتي والأسري وعلى مستوى العمل الرياضي وعلى مستوى المجتمعات وفي كافة المجالات ، ومن هذه المجالات ومنها مجال الأندية الرياضية لكرة القدم والتي تستخدم فيها عملية إدارة الهيئات الإدارية للأندية لكرة القدم ومن هنا تتجلى أهمية البحث في دراسة واقع القيادات الادارية والوقوف على المعوقات وتشخيص نقاط الضعف لدى اداريي الاندية من خلال بناء وتقنين مقياس القيادة الادارية للتعرف على القيادات الإدارية للأندية الرياضية لكرة القدم في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

1-2 مشكلة البحث

تُعد القيادة الادارية الناجحة من الادوات المهمة للوصول بالنادي او الفريق إلى بر الامان لأنها تمثل ما يمتلكه الاداري من خبرات ومعارف وقدرات تظهر في شخصيته القيادية من خلال اتخاذه للقرارات في أصعب المواقف وحل المشكلات التي تواجهه مهما كانت درجة صعوبتها. من خلال خبرة الباحث المتواضعة واطلاعه على المصادر والدراسات ذات العلاقة ، ارتأى دراسة الجوانب المهمة في المجال الرياضي للدور القيادي الإداري الذي يعد احد المعايير التي يؤخذ بها عند الحكم على أي تقدم في المجتمعات ، وان أي أسلوب قيادي يعتمد على كفاءة القيادة الإدارية وقدرتها على التعامل مع المشكلات التي تحدث. وتتلخص مشكلة البحث في الاجابة على السؤال الاتي:

✓ ما هو واقع القيادة الادارية لاعضاء الهيئات الادارية الاداري الاندية الرياضية في

المنطقتين الوسطى والجنوبية.

✓ ما هي مستويات القيادات الادارية لاعضاء الهيئات الادارية الاداري الاندية الرياضية في

المنطقتين الوسطى والجنوبية.

لذا ارتأى الباحث دراسة هذه السمة والتعرف عليها من خلال بناء وتقنين مقياس القيادة

الادارية.

1 - 3 أهداف البحث

1- بناء وتقنين مقياس القيادة الإدارية لاعضاء الهيئات الادارية لأداريي الأندية الرياضية في

المنطقتين الوسطى والجنوبية .

2- التعرف على درجة مستوى مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم

للمنطقتين الوسطى والجنوبية لعينة التطبيق.

3- التعرف على الفروق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمجالات مقياس القيادة الادارية

لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية لعينة التطبيق.

1- 4 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري :- اعضاء الهيئات الادارية الإدارية لأداريي لأندية في المنطقتين

الوسطى والجنوبية.

1-4-2 المجال الزمني:- للفترة من 2019/4/15 ولغاية 1 /9 /2019.

1-4-3 المجال المكاني :- مقرات الأندية الرياضية بكرة القدم في المنطقتين الوسطى

والجنوبية.

2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة

1-2 الدراسات النظرية

1-1-2 القيادة

1-1-1-2 مفهوم القيادة

تؤدي القيادة منذ القدم دورا رئيسا وفعالا في حياة شعوبها، وما نتاج الأمم وإسهاماتها في التراث الإنساني إلا إنعكاس وتبلور لحياة ومآثر قادتها فهي دور إيجابي يقوم به الشخص المعني بقرار رسمي تتوفر به كافة السمات والخصائص الضرورية التي تؤهله للإشراف على مجموعة من الافراد لتحقيق الأهداف الموضوعة بإستخدام السلطة الممنوحة له و بالقدر المناسب متوقفا على جميع ما يعترضه من عقبات تؤثر على مستوى اداء فريقه ومتعاملا مع كل عقبة بما يتناسب مع حجمها وهذا لا يأتي الا من خلال إمتلاكه الادوات التي تساعده على ذلك كالخبرة الميدانية و الثقافية والسمات المميزة لشخصيته التي لها دورا في التأثير على جماعته من خلال تحفيزهم ودفعهم على الحفاظ على مستوى ادائهم بالصورة المطلوبة فضلا عن اقناعهم بالقرارات المهمة و العمل بها وكل هذه تستمد من الشخصية المثالية للقائد التي تتضح في المواقف المختلفة وخاصة الصعبة و التي تحتاج لقرارات جريئة بالوقت المناسب مع تحمل المسؤولية، فالقيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات التي تؤثر في شخصية القائد بصورة مباشرة وكما عرفها المختصون بأنها " نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجتهم"،⁽¹⁾ وعرفت ايضا بأنها " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه انشطة جماعة من الافراد تجاه هدف مشترك بينهم"،⁽²⁾ ولتوفر صفة القيادة يجب ان تتضمن شروط اساسية وهي:

❖ "وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبطة بعضها ببعض الآخر.

❖ وجود مهمة عامة مشتركة بينهما.

(1) فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية. ،وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2004، ص105.

(2) محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية. ط2، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص15.

❖ وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة⁽¹⁾

وتعد القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات ادارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين الى سلوكيات ومفاهيم ادارة الجودة ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن، يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد⁽²⁾.

وتظهر اهمية القيادة الادارية ايضاً في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدراً عالياً في اصال المعلومات الى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم ايضاً خصوصاً انه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين لذلك فهي تمثل احدى وظائف المدير والتي تميز المدير الفعال من غيره، ولذلك تعتبر القيادة منه متطلبات الادارة الناجحة⁽³⁾.

وقد ازدادت اهمية القيادة في المنظمات المتبنية منهجية ادارة الجودة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية وكذلك حتى تستطيع ان تتولى ادارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية⁽⁴⁾

2-1-1-2 تعريف القيادة:

فمن التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه"⁽⁵⁾.

(1) طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص99.

(2) عبد الستار العلي: تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص37.

(3) فائق حسين ابو حليلة: مصدر سبق ذكره، ص105.

(4) محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص91.

(5) كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164.

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"⁽¹⁾ . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁽²⁾.

2-1-1-3 القائد الرياضي:

ان الاداري لاي نشاط اجتماعي وبما في ذلك التربية الرياضية له مسؤولية خاصة فهو شخص على رأس جهاز ما ، فكل ما يصرح به سوف يأخذ طريقه للتنفيذ اذا امكن ذلك، وهذه السلطة الممنوحة للاداري هي في الحقيقة سمة ملازمة لمسؤولية موقعة اكثر منها سلطة نابعة من شخصيته فربما لا يفهم هو ذلك اذ انه يمارس هذه السلطة وغالباً ما يكتفي بذلك.

والإداري في مجال التربية الرياضية لا يتعامل مع أشياء، لكنه يتعامل مع أفراد وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية تعتبر المحور الرئيس لنجاح الإداري في أعماله كافة فالسلطة الإدارية تستمد من موقع العمل حيث يصبح العاملون أفراداً في الإدارة الفعالة لتنفيذ ما يجب أن ينجز من أعمال.⁽³⁾ وفي ضوء ذلك يتوقع ان يكون تقييم مجلس إدارة النادي لفاعلية المدرب الرياضي مختلفاً عن تقييم اللاعبين وكذلك عن تقييم أعضاء ومشجعي النادي لهذه الفاعلية حيث هناك العديد من المعايير التي يمكن على اساسها تقدير مدى الكفاية والفاعلية للمدرب الرياضي ومن بينها مدى تحقيق الفريق الرياضي او اللاعبين الرياضيين للاهداف الموضوعه في ضوء مستوياتهم وقدراتهم بالمقارنة بالمستويات الاخرى للمنافسين، ومدى تماسك الفريق الرياضي في

(1) شفيق رضوان: السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص81 .

(2) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص185

(3) مروان عبد المجيد ابراهيم: مصدر سبق ذكره ، ص144.

مواقف الازمات، ومدى تطور افراد الجماعة ونموهم والارتقاء بمستواهم ومدى ارتياح الفريق الرياضي للقائد وتفاعلهم معه وغير ذلك من المعايير الأخرى. (1)

2-1-1-4 صفات القائد الرياضي: (1)

أولاً. الصفات الشخصية

1. الاهتمام بحسن المظهر.
- 2². اللباقة في الحديث.
3. التمتع بقدر جيد من الذكاء.
4. التحلي بالشجاعة.
5. أن يتحلى بالمثابرة في العمل.
6. ألا يكون صلدا فيكسر أو لينا فيعصر.
7. أن يكون قوي البنية سليم الجسم.
8. أن يتحلى بالصبر.
9. أن يكون واثقا من نفسه.
10. أن يتصف بالمرح والتسامح.
11. أن يتحلى بالسرية في العمل.
12. أن يتحلى بالنضوج العقلي والانفعالي.
13. أن يكون له طموح معتدل.
14. الإيمان بالعمل وتحمل المسؤولية.

ثانياً. الصفات السلوكية:

1. اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
2. القدرة على حل المشكلات.
3. القدرة على الاتصال بالآخرين بفعالية.

(1) فائق حسين ابو حليلة: مصدر سبق ذكره، ص134.

(2) صلاح وهاب شاكرا: المبادئ الإدارية لطلبة التربية الرياضية، الأيكة للطباعة والنشر، بغداد، 2013، ص145-146.

4. القدرة على معاملة الآخرين و توجيههم.
5. أن يتخذ من التفكير العلمي والتحليل المنطقي أسلوباً لحل المشكلات.
6. القدرة على مقاومة الضغوط.
7. التعامل بموضوعية دون تحيز.
8. نكران الذات والعفة.

ثالثاً. الصفات المعرفية والفنية:

1. أن يكون قد وصل إلى مستوى معقول من التعليم.
2. يتوافر لديه قدر جيد من الثقافة العامة.
3. أن يمتلك مهارات جيدة ومتنوعة في مجال عمله.
4. الإلمام بالمعرفة الفنية المتخصصة.
5. الإلمام بالنواحي الإدارية للعمل.
6. الخبرة المتنوعة.
7. أن يكون لديه مهارات تعليمية، فالقائد يقف موقف المرشد والموجه"

2-1-1-5 أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"⁽¹⁾ .

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد

(1) كامل المغربي وآخرون: مصدر سبق ذكره، ص 163-164 ..

التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرعوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

2-1-1-6 نظريات القيادة:

2-1-1-6-1 نظرية سمات القائد:

تُعد نظرية السمات من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، إذ عدت ان الافراد يولدون ولديهم سمات وصفات تؤهلهم بان يصبحوا قادة باعتبار ان السمات ثابتة نسبياً ومنها يمكن التعرف على القادة الناجحين من خلال السمات المميزة لشخصيتهم، ومع مرور الوقت لاقت هذه النظرية عدة انتقادات بسبب ان الدراسات والبحوث (لم تؤيد ان الشخص الذي يمتلك سمات معينة يصبح قائداً فعالاً فضلاً عن عدم تحديد سمة معينة تمثل القيادة بشكل واضح وصريح ولم تضع قائمة بالسمات الضرورية للقيادة الناجحة ولا نسبة لتأثير سمه معينه او عدة سمات تدخل في تكوين الشخصية القيادية المثالية كما ان هذه النظرية غضت الطرف على الافراد (التابعين) ولم تضع لهم اي دور في نجاح الشخصية القيادة وكذلك اهمال الموقف وعدم التعامل مع خصوصيته)⁽¹⁾ وبالرغم من كل هذه الإنتقادات الموجهه لهذه النظرية لا انه لا يمكن انكار دور السمات في التأثير بتكوين الشخصية فضلاً عن اهمية معرفة القائد لسماته المميزة للوقوف على حقيقة نفسه ليستطيع بذلك تنمية وتطوير السمات التي تقوي من شخصيته و التخلص من السمات التي تضعفه ليرتقي لمستوى القائد المثالي .

أ. الثبات الانفعالي:

(كثير ما يصادف الحكم العديد من المواقف الصعبة التي تتطلب منه ضبط النفس وكبح جماحها والسيطرة على انفعالاته، إذ إنَّ سرعة الانفعال والغضب والنرفزة والعصبية وسرعة التقلب والحدة من العوامل التي تسهم في الإضرار بالمباراة بصورة عامة وتساعد على التأثير السلبي لنفوذه وتأثيره، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنَّ الانفعالات كما يقولون مُعدية، أي ينتقل

(1) محمد حسن علاوي: مصدر سبق ذكره، ص41.

أثرها بسرعة، فظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستثارة على الإداري سوف ينتقل أثرها بصورة فورية على الآخرين ومن ثم يصبح هو مسؤولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم الآخرين في انفعالاتهم .

ب. التناغم الوجداني والتعاطف:

يقصد بالتناغم الوجداني إحساس وإدراك القائد الرياضي لما يحس به الأفراد وتفهم انفعالاتهم. ويجب علينا أن نفرق بين التناغم الوجداني، وبين التعاطف أو المشاركة الوجدانية لأن التعاطف يقصد به مشاركة القائد الرياضي للتابعين في انفعالاتهم. إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن التناغم الوجداني من أبرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضي كمعين ومساعد للأفراد إذ إن هذه السمة تساعد القائد الرياضي على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير فيهم ولكن بهدف القدرة على تحفيزهم لإخراج أحسن ما عندهم.

ج. القدرة على اتخاذ القرار:

قدرة القائد الرياضي على سرعة ملاحظة مختلف المواقف الرياضية والحكم عليها بطريقة موضوعية، كذلك القدرة على سرعة اتخاذ القرار بتنوع أو تغيير التصورات الموضوعية أو سرعة التعرف على مكن الخطأ في الأداء أو السلوك كلها عوامل مهمة مرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار بالنسبة للقائد الرياضي.

د. الثقة بالنفس:

إنَّ القائد الرياضي الذي يتميز بثقته في نفسه وقدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزاً قوياً بين التابعين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته، فالثقة بالنفس تساعد القائد الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء التابعين دون حساسية مفرطة.

هـ. تحمل المسؤولية:

في بعض الأحيان نجد إنَّ بعض القادة الرياضيين يرجعون أسباب فشلهم في تحقيق بعض الأهداف إلى بعض الأسباب أو العوامل الخارجية في حين إنهم قد ينسبون الفوز والنجاح إليهم، وبغض النظر عن الأسباب التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل فإنَّ هناك جزءاً من المسؤولية يقع على عاتق القائد الرياضي ولا بد أن يتحمل هذه المسؤولية بقدر كبير من الشجاعة.

و. الإبداع:

إنَّ النمطية في إصدار التوجيهات أو في تشكيل أنواع الأداء أو السلوك لا تساعد على تنمية وتطوير القدرات والمهارات، فالقائد الرياضي مبدع ومبتكر وليس نمطي وتقليدي.

ز. المرونة:

يقصد المرونة التي تميز القائد الرياضي هي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف، وإمكانية استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود أو النمطية أو الإصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها على الرغم من فشلها في تحقيق الأهداف.

ح. الطموح:

القائد الرياضي الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الأسس الموضوعية ومن ثم يسعى إلى دفع وتحفيز التابعين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى.

ط. القيادة:

القائد الرياضي الذي يتسم بسمة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته ويتقنون بقدراته على قيادتهم.

2-1-1-2-6 نظرية سلوك القائد:

أهتمت نظرية السمات بالتكوين الشخصي للقائد ومدى تأثيره بالجوانب التي تميز شخصيته القيادية اما نظرية السلوك فاهتمت بالعلاقة بين القائد واتباعه من خلال التصرفات والممارسات التي يقوم بها القائد اثناء تادية الواجب للوصول للهدف المطلوب وهذا ما فسرتة نظرية ليكرت التي تعد من أهم النظريات في مجال سلوك القائد، والجدول (1) يبين تطبيق نظم "ليكرت" في القيادة⁽¹⁾.

(1) جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة،الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة،ص234-235.

الجدول (1)

يبين تطبيق نظم "ليكرت" في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
. يتميز بالدكتاتورية والتسلط واستغلال التابعين. . ضعف الثقة بالتابعين ودفعهم للعمل والأداء عن طريق الخوف والإكراه.	نظام (1): القائد الآمر الناهي:
. ديكتاتوري أيضا لكنه اقل مركزية من النظام السابق. . قد يسمح في بعض الأحيان بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة لصيقة. . لا يسمح بتفويض سلطاته. . غالبا ما يتخذ لنفسه موقف الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم.	نظام (2): القائد الآمر العطوف:
. يطلب الاستشارة من التابعين لكنه يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار. . توافر ثقة ملموسة بين القائد والتابعين. . محاولة القائد الإفادة من أفكار وآراء ومقترحات التابعين.	نظام (3): الديمقراطي الاستشاري:
. يقوم بتوفير عوامل المشاركة الكاملة مع التابعين. . يتخذ القرار على نحو ديمقراطي. . توافر ثقة كبيرة لدى القائد بالتابعين. . السعي المستمر لتبادل المعلومات والأفكار مع التابعين.	نظام (4): الديمقراطي المشارك:

ومن خلال هذه النظرية وتقسيماتها يمكن ان نطبقها على حكام كرة القدم اثناء قيادتهم للمباريات
وبذلك يمكن ان نصنف الحكام حسب انظمة هذه النظرية الى

النظام الاول- الحكم الذي يحاول ان يفرض شخصيته ووجوده بالسلطة الممنوحة له بالقانون من
خلال الحدية في التعامل مع اللاعبين وعدم الاخذ المشوره من زملائه في القرارات وخاصة
الصعبة وهذا النوع ظهر في الفترات السابقة ولا يعمل به الان .

النظام الثاني- يتميز الحكم هنا بمرونه اكثر من الاول من خلال مشاركة زملائه في بعض الامور ولكنه يطبق ما يدور براسه وما مقتنع به.

النظام الثالث- السمه البارزه في هذا النظام هي الثقة المتبادلله مع زملائه الحكام وحتى بقية اللاعبين اذ يتيح في احيان كثيرة المشاوره والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المهمه.

النظام الرابع- يسعى الحكم هنا بالتشاور وتبادل الاراء في مختلف المواقف المهمه وعدم اتخاذ قرار في المواقف الصعبة دون مشاركة زملائه فضلا عن وجود درجة كبيرة من الثقة بينهم.

2-1-1-3 نظرية القيادة الموقفية:

تميزت هذه النظرية على باقي النظريات السابقة باهتمامها بعنصر الموقف القيادي ومدى ملائمة سلوك القيادي لكل موقف كونها تمثل المحك الالهم لسلوك القائد وذلك باكتشاف المتغيرات الموقفية التي تبرز الشخصية القيادية الفعالة التي تتطلب التكيف مع مختلف الظروف في الوقت المناسب، (اذ لا يوجد نمط مثالي ثابت للقيادة وذلك لاختلاف الافراد والظروف المحيطة بالموقف)⁽¹⁾ ولذا ان افضل الانماط القيادية وفقا لهذه النظرية هي الانماط التي تتغير وفقا للمتغيرات المرحلية واحتياجاتها ومدى ملائمتها لافراد الجماعة للوصول للاهداف الموضوعه باحسن الطرق.

2-1-1-7 أنواع القيادة : (2)

❖ قسم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها

2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

(1) فائق حسني أبو حليلة: مصدر سبق ذكره، ص 137.

(2) كامل المغربي: مصدر سبق ذكره، ص 174-179 .

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرعوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرعوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

3- القيادة الديمقراطية:

فهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرعوسين وطاقتهم الكامنة . وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

4- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرعوسين فيسلك المرعوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرعوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرعوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرعوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما".

2- القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية:

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

❖ أشكال القيادة : (1)

أولاً : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها .

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء .

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية .

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .

ثانياً : القيادة الإدارية :

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية .

(1) كامل المغربي: مصدر سبق ذكره ، ص178-180 .

2-2 الدراسات السابقة

1-2-2 دراسة صلاح وهاب شاكر (2009) (1):

*عنوانها : (دراسة تحليلية وتقويمية لأداء القيادات الإدارية للهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق من وجهة نظر العاملين من 1948 لغاية 2004)
 ❖ هدفت الدراسة إلى :

1- بناء مقياس المهارات القيادية لتقويم أداء قيادات الهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق.

2- التعرف على مستوى أداء قيادات الهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية العراقية في الوضع الحالي.

3- إجراء بعض المقارنات في مؤشرات التقويم على وفق المراحل الزمنية لأداء قيادات الهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق.

❖ منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

استعمل الباحث المنهج الوصفي وبأساليب الدراسات المسحية لملاءمتها وطبيعة الدراسة لدى أفراد العينة، اذ تمثلت عينة البحث بقيادات وإدارات الهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية، المتمثلة في ممثلات اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية والاتحادات المركزية وبعض الأندية الرياضية من الدرجة الأولى والممتازة والمديريات الشبابية والرياضية في المحافظات، وبالغلة (398) فرداً.

❖ استنتاجات البحث :

1- التوصل إلى بناء مقياس للمهارات القيادية لتقويم مستوى أداء قيادات الهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق.

2- لم تظهر فروقات معنوية ذو دلالة إحصائية في أية مجالات مقياس (المهارات القيادية) في مستوى أداء قيادات الهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية في المرحلة الزمنية الأولى.

(1) صلاح وهاب شاكر، دراسة تحليلية وتقويمية لأداء القيادات الإدارية للهيآت والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق من وجهة نظر العاملين من 1948 لغاية 2004 ، اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، 2009، ص1.

3- ظهرت فروقات معنوية ذو دلالة إحصائية في مجالات (العلاقات الاجتماعية والإنسانية، الشخصية والكفاية العلمية والفنية، الشخصية القيادية، التخطيط وإدارة الوقت والاتصال)، في حين لم تظهر فروقات معنوية في مجال (اتخاذ القرار)، في مستوى أداء قيادات الهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية في المرحلة الزمنية الثانية.

2-2-1-1 أوجه التشابه والاختلاف:

تميزة الدراسة الحالية عن دراسة (صلاح وهاب شاكر) في بناء مقياس القيادة الادارية متضمن المجالات (اتخاذ القرار، الاتصال، المهارات القيادية، العلاقات العامة، التوجيه الاداري) فيما تضمنت الدراسة السابقة المهارات القيادية فقط ، وكذلك ايجاد معايير ومستويات لمقياس القيادة الادارية في حين لم يتم ايجاد معايير ومستويات في دراسة (صلاح وهاب شاكر) فضلاً عن استخدام وسائل احصائية حديثة وبصورة تفصيلية.

2-2-1-2 مناقشة الدراسات السابقة:

❖ أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

- معرفة أن مشكلة البحث لم يتم تناولها من لدن الدراسات السابقة بشكل كامل.
- معرفة حجم العينات التي تضمنتها الدراسات السابقة.
- معرفة الوسائل المختلفة لجمع البيانات التي تناسب طبيعة دراسة كل باحث.
- الإفادة من المصادر والمراجع التي تضمنتها الدراسات السابقة لغرض تعزيز مصادر الدراسة الحالية.
- الإنتفاع من أسلوب تحديد إجراءات البحث الميدانية.
- معرفة الوسائل المختلفة لجمع البيانات التي تناسب طبيعة دراسة الباحث.

3- منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث

تعد الخطوة الأساسية من خطوات البحث العلمي اختيار الباحث منهج البحث الملائم وطبيعة مشكلة بحثه المراد الوصول لحلها لذا اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملائمته وطبيعة المشكلة، حيث تسهم الدراسات الوصفية في إضافة معلومات حقيقية عن الواقع الراهن للظواهر الرياضية المختلفة التي -تؤثر ايجابيا او سلبيا على الرياضة ككل ومثل هذه المعلومات تحتل درجة كبيرة من الأهمية في القدرة على تقويم الوضع الراهن" (1).

3-2 مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من اداري الأندية الرياضية للمنطقتين الوسطى والجنوبية لكرة القدم، والبالغ عددهم (179) إداريا"يمثلون (19) ناديا"، ومن أجل الوصول الى اهداف البحث لجأ الباحث الى تحديد عينة البحث وذلك لغرض تمثيل نتائج البحث على المجتمع الكلي الذي اختاره الباحث ، فالعينة "هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، وممثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع"(2) اذ قام باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية فقد بلغ عدد افراد عينة البحث (170) إداريا" يمثلون (19) ناديا" من الأندية الرياضية لكرة القدم. وما نسبته (95.97%) من مجتمع البحث اذ بلغ عدد الإداريين (179) إداريا" من الأندية الرياضية بكرة القدم، وتم توزيع

(1) محمد حسن علاوي : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ،دار الفكر العربي القاهرة،1999،ص132.

(2) محمد خليل عباس واخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،ط3، 2011،ص218.

عينة البحث الى ثلاث اقسام بين عينة التطبيق اولي للمقياس (التجربة الاستطلاعية) وعينة بناء

المقياس وعينة التطبيق النهائي للمقياس وعلى النحو الاتي :-

أ- عينة التجربة الاستطلاعية شملت (10) إداريا" بلغت نسبتهم المئوية (5,59%) من عينة

البحث، بواقع (2) نادي.

ب- عينة البناء والتقنين شملت (100) أداريا" بلغت نسبتهم المئوية (55,86%) من عينة

البحث، بواقع (19) ناديا".

ج- عينة التطبيق شملت (60) أداريا" بلغت نسبتهم المئوية (33,52%) من عينة البحث،

بواقع (17) ناديا".

جدول (2)

يبين توزيع المجتمع والعينة والنسب المئوية لها

ت	أسم النادي	عدد الإداريين	عينة التجربة الأستطلاعية	عينة البناء والتقنين	عينة التطبيق
1	نادي الشرطة	10		6	4
2	نادي الزوراء	11		6	4
3	نادي القوة الجوية	11		6	4
4	نادي الكرخ	9		6	3
5	نادي نفط ميسان	9	6	3	-
6	نادي النفط الرياضي	9		5	3
7	نادي الطلبة	11		6	4
8	نادي الحدود	8		5	3
9	نادي نفط الوسط	8		5	3
10	نادي النجف	10		6	4
11	نادي الميناء	9	4	5	-
12	نادي نفط الجنوب	9		6	3

3	5		8	نادي السماوة	13
4	5		10	نادي الكهرياء	14
4	5		9	نادي الحسين الرياضي	15
4	5		10	نادي بغداد الرياضي	16
3	5		9	نادي البحري	17
3	5		9	نادي الديوانية الرياضي	18
4	5		10	نادي الصناعات الرياض	19
60	100	10	179	المجموع	
%33,52	%55,86	%5,59		النسبة المئوية	

3-3 وسائل جمع المعلومات والبيانات والأجهزة المستخدمة:

3-3-1 وسائل جمع المعلومات والبيانات:

لغرض حل مشكلة البحث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الوسائل التالية :-

1- المراجع والمصادر العربية

2- المقابلات الشخصية (*)

3- الزيارات الميدانية

(*) يُنظر ملحق (4)، ص130.

- 4- استمارة استبانة صلاحية مجالات مقياس القيادة الادارية. (*)
- 5- استمارة استبانة فقرات مقياس القيادة الادارية. (**)
- 6- استمارة استبانة اسماء الخبراء المعتمدين في بيان صلاحية مجالات المقياس. (***)
- 7- استمارة استبانة اسماء الخبراء المعتمدين في بيان صلاحية فقرات المقياس. (****)

3-3-2 الأجهزة والادوات المستخدمة:

1- جهاز لابتوب عدد (1) نوع (Discovery)

2- حاسبة الكترونية يدوية عدد (1) نوع (Kenko)

3-4 اجراءات البحث الميدانية:

3-4-1 اجراءات بناء مقياس القيادة الادارية:

قام الباحث باعداد الصيغة الأولية للمقياس من خلال الاطلاع على بعض المقاييس والصادر والادبيات التي تتعلق بموضوع الإدارة الرياضية والأساليب العلمية المتبعة في كيفية بناء المقاييس كذلك قام الباحث باجراء مقابلات شخصية مع بعض المختصين في مجال الإدارة والتنظيم والبحث العلمي ، وذلك للتعرف على آرائهم والاستفادة منها في تصميم المقياس.

(*) يُنظر ملحق (1)، ص120.

(**) يُنظر ملحق (3)، ص123.

(***) يُنظر ملحق (2)، ص122.

(****) يُنظر ملحق (6)، ص132.

3-4-2 تحديد مجالات المقياس

ومن خلال الاطلاع على الادبيات والمصادر والاستعانة بالخبراء والمختصين حدد الباحث (5) مجالات وهي : مجال اتخاذ القرار ومجال الأتصال ومجال المهارات القيادية ومجال العلاقات العامة ومجال التوجيه الإداري ، ثم قام الباحث بعرضها على الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم والاختبارات والقياس وكان عددهم (20) خبيراً ومختصاً* لتحديد مجالات المقياس (***) وبيان الذي يصلح منها من غير الذي لا يصلح وابداء أية ملاحظات بعد تحليل الإجابات باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء تم تحديد مجالات القياس ، من خلال احتساب قيمة (كا) وتحت مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (1) وبقيمة جدولية تساوي (3,84) وظهر اتفاق الخبراء على المجالات المقترحة وكما هو مبين في جدول (3).

جدول (3)

يبين صلاحية مجالات مقياس القيادة الادارية

ت	المجالات	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء الغير متفقين	مربع كاي	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء
1	أخذ القرار	20	صفر	20	100%
2	الاتصال	18	2	12,8	90%
3	المهارات القيادية	17	3	9,8	85%
4	العلاقات العامة	20	صفر	20	100%
5	التوجيه الإداري	17	3	9,8	85%

(*) يُنظر ملحق (2)، ص122.

(**) يُنظر ملحق (1)، ص120.

3-4-3 تحديد العبارات :

اعتمد الباحث في صياغة الفقرات الخاصة بالمقياس على أسلوب ليكرت ، حيث تعد هذه الطريقة من افضل الطرق في التنبؤ بالسلوك او الظاهرة (1).

لذا اعتمد على أسس التالية في صياغة فقرات المقياس: (2)

- 1- ان يكون للفقرة مفهوم واحد ومعنى محدد
- 2- صياغة الفقرة بصورة مختصرة وواضحة ومفهومة دون الاخلال بالمعنى المراد
- 3- عدم صياغة الفقرات بصيغة الأسئلة التي تقود للإجابة
- 4- ان تكون الفقرات ممثلة لمجالات القياس
- 5- صياغة الفقرات بالاتجاهين الإيجابي والسلبي.

وقد قام الباحث بصياغة (90) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي كالاتي :

- 1- مجال اتخاذ القرار : (18) فقرة
- 2- مجال الأتصال: (18) فقرة
- 3- مجال المهارات القيادية : (19) فقرة
- 4- مجال العلاقات العامة : (18) فقرة
- 5- مجال التوجيه الإداري : (17) فقرة

(1) شاكر مبدر جاسم : نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن ، مطابع التعليم العالي ،جامعة البصرة ،1990 ص 144 .

(2) منذر الضامن : اساسيات البحث العلمي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،ط2 ، 2009 ، ص 91-93.

3-4-4 تحديد صلاحية فقرات المقياس:

قام الباحث بعرض الصيغة الأولية للمقياس على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية الرياضية وضمن الاختصاصات الإدارية والتنظيم والاختبارات والقياس وبلغ عددهم (20) خبيراً ومختصاً للتأكد من صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي وضعت فيه وتقديم التعديل المقترح للفقرات التي بحاجة لتعديل، وقد أبدى الخبراء والمختصين ملاحظاتهم وأراءهم على فقرات المقياس وفي ضوء هذه المقترحات تم معالجة الفقرات احصائياً باستخدام مربع كاي واسفر التحليل النهائي على مايلي:

- 1- حذف الفقرات التي كانت قيمة مربع كاي المحسوبة لها أقل من قيمة مربع كاي الجدولية ، اذ كانت قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (1) تساوي (3,84) ، وقد بلغ عدد الفقرات التي تم أستبعادها من المقياس (13) فقرة .
- 2- تبقى التي كانت درجة كاي المحسوبة لها اكثر او تساوي قيمة مربع كاي الجدولية البالغة (3، 84) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (1) أي بواقع (15) خبير من اصل (20) خبير ، وبنسبة صلاحية (75 %) فأكثر للفقرة من اتفاق رأي الخبراء. وتجدر الإشارة الى انه تم الاخذ بجميع الملاحظات التي ابداهها المتخصصون ، والمتعلقة بصياغة بعض فقرات المقياس ، وكما هو مبين في الجدول (4) ادناه.

جدول (4)

يبين صلاحية العبارات لمقياس القيادة الادارية

درجة كا2	النسبة المئوية	ت	درجة كا2	النسبة المئوية	ت	درجة كا2	النسبة المئوية	ت
20	%100	61	20	%100	31	20	%100	1
1,8	%60	62	12,8	%90	32	5	%75	2
5	%75	63	5	%75	33	20	%100	3
20	%100	64	16,2	%95	34	20	%100	4
8,2	%80	65	8,2	%80	35	3,2	%70	5
16,2	%95	66	1,8	%65	36	20	%100	6
20	%100	67	12,8	%90	37	5	%75	7
5	%75	68	20	%100	38	16,2	%95	8
12,8	%90	69	3,2	%70	39	20	%100	9
16,2	%95	70	16,2	%95	40	5	%75	10
3,2	%70	71	12,8	%90	41	20	%100	11

20	%100	72	5	%75	42	5	%75	12
5	%75	73	3,2	%70	43	16,2	%95	13
8,2	%80	74	5	%75	44	20	%100	14
1,8	%65	75	3,2	%70	45	5	%75	15
8,2	%80	76	16,2	%95	46	3,2	%70	16
0,8	%60	77	16,2	%95	47	12,8	%90	17
12,8	%90	78	12,8	%90	48	5	%75	18
8,2	%80	79	12,8	%90	49	20	%100	19
20	%100	80	20	%100	50	16,2	%95	20
12,8	%90	81	20	%100	51	5	%75	21
12,8	%90	82	12,8	%90	52	0,8	%60	22
5	%75	83	8,2	%80	53	8,2	%80	23
8,2	%80	84	1,8	%65	54	3,2	%70	24
20	%100	85	5	%75	55	20	%100	25

8,2	%80	86	16,2	%95	56	5	%75	26
8,2	%80	87	5	%75	57	12,8	%90	27
5	%75	88	12,8	%90	58	5	%75	28
12,8	%90	89	8,2	%80	59	8,2	%80	29
8,2	%80	90	12,8	%90	60	16,2	%95	30

وبذلك أصبح عدد الفقرات بعد الاستبعاد (77) فقرة توزعت على مجالات المقياس .

3-4-5 اختيار سلم التقدير :

قام الباحث بعرض السلم المقترح لمقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية على الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية وكان سلم التقدير ثلاثيا^(*) وذلك لبيان آرائهم على سلم التقدير المقترح وإعطاء البدائل عن هذا السلم :

أتفق دائما" أتفق أحيانا" لا أتفق

اذ جاءت إجابات الخبراء والمختصين متفقة لسلم التقدير بنسبة اتفاق (90 %) أي موافقة (18) خبير من اصل (20) خبير وهذا يؤكد صلاحية سلم التقدير المقترح للمقياس .

3-4-6 أسلوب تصحيح الفقرات

صيغت فقرات المقياس باتجاهين احدهما إيجابي وحددت اوزان الفقرات من (1 - 3) درجات لكل فقرة من فقرات المقياس كبدائل للإجابة على فقرات المقياس وللحصول على الدرجة

(*) يُنظر ملحق (5)، ص 131.

الكلية لكل فرد من افراد العينة من خلال جمع درجات المستجيب على سلم التقدير ، لذلك وضعت ثلاث بدائل واستجابات وكما مبين بالجدول (5)

جدول (5)

يبين أسلوب تصحيح العبارات المقياس

لأتفق أبدا	أتفق أحيانا	أتفق دائما	سلم التقدير
			أتجاه الفقرة
1	2	3	أيجابي

3-4-7 اعداد تعليمات الإجابة عن المقياس

لكي تكتمل صورة المقياس بصيغته النهائية ويصبح جاهزا" للتطبيق فقد حددت تعليمات المقياس بعدم ذكر الاسم ، ان إجابة الافراد العينة ستحظى بالسرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط فضلا عن ذلك فقد طلب منهم الإجابة بكل دقة وموضوعية على جميع الفقرات وعدم ترك اية فقرة بلا إجابة لغرض الوصول الى نتائج موضوعية ومثمرة . وطلب منهم ذكر اسم النادي. كما تضمنت التعليمات مثلا عن كيفية الإجابة على فقرات المقياس.

3-4-8 التجربة الاستطلاعية:

من اجل الوقوف على المعوقات والصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق المقياس النهائي وللتأكد من وضوح الفقرات ومعرفة الوقت اللازم للإجابة على فقرات المقياس من قبل اللاعبين افراد العينة ، قام الباحث بالتجربة الاستطلاعية " هي تجربة مصغرة مشابهة للتجربة الأساسية حيث لايجوز اجراء التجربة الاستطلاعية على نفس افراد العينة لانهم سوف يتاثرون

في التجربة الاستطلاعية وهذا سوف يؤثر على نتيجة الاختبار⁽¹⁾ وقد تم تطبيق المقياس على عينة من لاعبي اندية الدرجتين الأولى والممتازة. (*)

اذ بلغ عدد افراد عينة التجربة الاستطلاعية (10) اداريين ، (5) اداريين نادي درجة أولى و (5) من نادي درجة ممتازة ، وطلب الباحث من العينة قراءة كل فقرة بدقة وملاحظة الفقرة المفهومة من الفقرة غير المفهومة والتاشير بعلامة (صح) في الحقل المناسب مع ذكر اسم النادي ، وقد تم ذلك لمدة يومين 11 و 201/5/13 (الساعة الثالثة عصرا) وتبين من خلال النتائج ان الفقرات كانت واضحة ومفهومة لجميع افراد العينة ولا تحتاج الى تعديل ، وان الزمن المستغرق للإجابة على فقرات المقياس قد تراوح بين (20 - 25) دقيقة تقريبا .

3-4-9 التجربة الرئيسة لتحليل فقرات المقياس:

ان الغرض الرئيس من القيام بتجربة تطبيق (مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية لكرة القدم في المنطقتين الوسطى والجنوبية) هو لتحديد القوة التميزية للفقرات واجراء التحليل الاحصائي للمقياس للحصول على فقرات دقيقة وواضحة ، حيث اجرى الباحث تجربة تطبيق المقياس على عينة البناء المكونة من (100) ادارياً يمثلون (16) ناديا من اندية الدرجة الأولى والممتازة في المنطقتين الوسطى والجنوبية (ملحق 8) وقد تم ذلك للمدة من 201/5/26 ولغاية 201/6/16 . اذ قام الباحث بعملية توزيع استمارات الاستبيان وكيفية الإجابة عليها ، وبعد التطبيق قام الباحث بجمع وتدقيق إجابات افراد العينة وذلك للتأكد من سلامة الإجابة على جميع الفقرات.

(1) وجيه محبوب : البحث العلمي ومناهجه ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة بغداد ، 2002 ، ص84.

(*) يُنظر ملحق (3)، ص123.

3-4-9-1 تحليل الفقرات احصائيا :

بعد الفحص الظاهري لفقرات المقياس من خلال اراء وملاحظات الخبراء والمختصين لابد من التحليل الاحصائي لها وذلك للكشف عن صدق الفقرات ودقتها في قياس ما وضعت من اجل قياسه اذ ان تحليل الفقرات هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الاحصائي والتجريبي لوحداث الاختبار بغرض معرفة خصائصها وحذف او تعديل او ابدال او إضافة او إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى للباحث الوصول الى اختبار ثابت صادق مناسب من حيث الطول والصعوبة⁽¹⁾.

3-4-9-2 القدرة التمييزية (قوة تمييز الفقرة):

يقصد بقوة تمييز الفقرة قدرة الفقرة على تمييز الفروق الفردية بين المختبرين الذين يعرفون الإجابة الصحيحة منها والذين لايعرفونها ، أي قدرتها على تمييز المختبر ذي المستوى الضعيف من غيره⁽²⁾

ولايجاد القوة التمييزية للفقرات بعد الحصول على إجابات عينة البناء للمقياس قام الباحث بما يلي :

1- احتساب الدرجة الكلية لاجابات كل فرد من افراد عينة بناء المقياس من خلال جمع درجات فقرات استمارة كل فرد من افراد العينة .

(1) محمد عبدالسلام احمد: القياس النفسي والتربوي، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ط2 ، ص256

(2) صباح حسين العجيلي واخرون : مبادئ القياس والتقويم التربوي ، مكتب احمد الدباغ للطباعة والنشر،بغداد، 2011 ، ص70

2- رتبت استمارات المقياس ترتيباً تنازلياً وحسب مجموع الدرجة الكلية لفقرات الاستمارة لكل فرد بعد ترتيب الاستمارات قسمت الى مجموعتين مثلت المجموعة الأولى إجابات افراد العينة الذين حصلوا على اعلی الدرجات وبنسبة (27 %) وسميت (بالمجموعة العليا) ، والمجموعة الثانية مثلت افراد العينة الذين حصوا على ادنى الدرجات وبنسبة (27 %) وسميت (بالمجموعة الدنيا).

" ان نسبة 27% من المجموعة العليا و 27% من المجموعة الدنيا هي افضل نسبة نحصل بواسطتها على اعلی معاملات التمييز"⁽¹⁾ اذ بلغ عدد استمارات المجموعة العليا (27) استمارة في حين بلغ عدد استمارات المجموعة الدنيا (27) استمارة ، وبذلك يصبح عدد استمارات افراد عينة البناء المحسوبة للمجموعتين (54) استمارة، وقد أعطيت الدرجة حسب سلم التقدير الثلاثي الموجودة لكل فقرة من فقرات المقياس، ولكل فرد من افراد العينة حيث تراوح الوسط الحسابي لدرجات فقرات المجموعة العيا بين (3 - 2,185) في حين تراوح الوسط الحسابي لدرجات فقرات المجموعة الدنيا بين (1,259 - 2,481) ولغرض حساب معامل التمييز لكل فقرة من فقرات القياس استخدم الباحث اختبار (T - test) والذي تراوحت قيمه ما بين (9,916 - 0,618) وهي المؤشر لتمييز الفقرات احصائياً . وعند مقارنة قيم مستوى دلالة (0,05) اذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05) تستبعد الفقرة ، وعلى هذا الأساس استبعدت من المقياس (10) فقرات وكالاتي :

1- مجال اتخاذ القرار : فقرتان (9،10)

2- مجال الأتصال : فقرتان (24،29)

(1) مروان عبدالمجيد إبراهيم : الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 1999 ، ص140

- 3- مجال المهارات القيادية : فقرتان (40،42)
- 4- مجال العلاقات العامة : ثلاث فقرات (50،59،60)
- 5- مجال التوجيه الإداري : فقرة واحدة (69)
- وبذلك اصبح عدد فقرات المقياس (67) فقرة وكما مبين في الجدول (6).

جدول (6)

يبين (القوة التمييزية) المحتسبة لفقرات مقياس القيادة الإدارية للأداريين

Sig	قيمة ت المحتسبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		الأنتحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأنتحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,00	3,20	0,594	2,29	0,456	2,85	1
0,00	2,07	0,784	2,00	0,492	2,37	2
0,00	4,33	0,735	1,81	0,572	2,59	3
0,00	7,81	0,554	2,00	0,266	2,92	4
0,00	3,85	0,729	2,07	0,525	2,74	5
0,00	3,53	0,784	2,00	0,492	2,62	6
0,00	4,07	0,784	2,00	0,525	2,74	7
0,00	2,78	0,601	2,14	0,572	2,59	8

0,07	0,85	0,697	2,44	0,572	2,59	9
0,06	1,91	0,681	1,81	0,735	2,18	10
0,00	5,20	0,640	1,77	0,500	2,59	11
0,01	2,46	0,579	2,48	0,395	2,81	12
0,00	4,12	0,758	1,96	0,541	2,70	13
0,00	3,24	0,828	1,92	0,577	2,55	14
0,00	2,51	0,662	2,14	0,636	2,59	15
0,00	3,69	0,594	2,25	0,423	2,77	16
0,00	2,19	0,751	1,88	0,733	2,33	17
0,00	4,36	0,697	1,77	0,577	2,55	18
0,00	4,81	0,784	2,00	0,395	2,81	19
0,00	2,77	0,729	1,92	0,640	2,44	20
0,00	5,35	0,751	1,88	0,423	2,77	21
0,00	6,57	0,681	1,81	0,456	2,85	22

0,00	2,04	0,557	2,18	0,509	2,48	23
0,06	1,83	0,780	2,07	0,697	2,44	24
0,00	9,91	0,642	1,51	0,320	2,88	25
0,01	2,22	0,649	2,03	0,572	2,40	26
0,00	3,45	0,577	2,22	0,525	2,74	27
0,00	3,19	0,786	2,18	0,446	2,74	28
0,08	1,59	0,742	2,37	0,620	2,66	29
0,00	2,97	0,800	1,88	0,752	2,51	30
0,00	6,59	0,729	2,07	0,00	3,00	31
0,00	2,78	0,769	1,85	0,693	2,40	32
0,00	3,13	0,577	1,88	0,636	2,40	33
0,00	4,36	0,780	2,07	0,266	2,92	34
0,00	7,75	0,769	1,85	0,000	3,00	35
0,00	5,86	0,655	2,25	0,000	3,00	36

0,00	7,28	0,655	1,74	0,395	2,81	37
0,00	4,11	0,547	2,22	0,266	2,92	38
0,00	5,54	0,818	1,85	0,456	2,85	39
0,07	1,58	0,758	2,03	0,791	2,37	40
0,01	5,28	0,677	1,87	0,440	2,75	41
0,06	1,78	0,758	2,03	0,693	2,40	42
0,00	6,36	0,697	1,77	0,423	2,77	43
0,00	2,78	0,662	1,85	0,797	2,40	44
0,00	4,51	0,587	1,50	0,621	2,29	45
0,00	6,59	0,733	2,00	0,192	2,96	46
0,00	2,61	0,759	2,03	0,697	2,55	47
0,00	4,31	0,828	1,92	0,525	2,74	48
0,00	2,67	0,735	1,81	0,791	2,37	49
0,07	0,809	0,651	2,41	0,771	2,58	50

0,00	4,48	0,679	2,00	0,525	2.74	51
0,00	4,95	0,712	2,25	0,192	2,96	52
0,00	4,68	0,800	2,112	0,320	2,88	53
0,00	4,21	0,549	2,07	0,480	2,66	54
0,00	5,09	0,679	2,33	0,00	3,00	55
0,00	5,33	0,706	2,03	0,362	2,85	56
0,00	6,36	0,640	1,88	0,456	2,85	57
0,01	2,47	0,751	2,22	0,554	2,66	58
0,08	1,78	0,863	1,85	0,640	2,22	59
0,07	1,50	0,640	2,11	0,629	2,37	60
0,00	4,76	0,780	2,07	0,423	2,88	61
0,01	2,04	0,729	1,92	0,733	2,33	62
0,00	3,35	0,712	2,25	0,483	2,81	63
0,00	5,52	0,693	1,59	0,636	2,59	64

0,00	4,39	0,877	1,66	0,577	2,55	65
0,00	7,08	0,679	2,00	0,192	2,96	66
0,00	7,69	0,577	1,77	0,395	2,81	67
0,00	3,64	0,662	2,14	0,525	2,74	68
0,07	0,618	0,679	2,33	0,640	2,44	69
0,00	6,59	0,758	2,03	0,000	3,00	70
0,00	5,03	0,681	1,81	0,554	2,66	71
0,00	2,65	0,706	2,03	0,509	2,48	72
0,00	7,67	0,675	1,92	0,192	2,96	73
0,00	6,85	0,712	1,74	0,395	2,81	74
0,00	4,32	0,784	2,00	0,506	2,77	75
0,00	7,43	0,525	1,25	0,640	2,44	76
0,00	4,67	0,577	1,88	0,564	2,62	77

3-4-9-3 الاتساق الداخلي لفقرات المقياس

ان القوة التمييزية لا تحدد مدى التجانس في مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم ، اذ يمكن ان تكون هناك فقرات متقاربة في القوة التمييزية ولكنها تقيس سمات أخرى لذلك يجب معرفة علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس ويتم ذلك من خلال استخدام قانون الارتباط البسيط (بيرسون) وهو ما يعرف بالاتساق الداخلي والذي يبين مدى الترابط بين بنود المقياس ، اذ "يتميز معامل ارتباط بيرسون بانه يدخل في حسابه جميع المشاهدات في التوزيعين المتعلقين بالمتغيرين المعنيين بالإضافة الى انه اكثر معاملات الارتباط استقراراً" (1)

وبعد إتمام التحليل الاحصائي للمقياس باستخدام طريقة الاتساق الداخلي فقد استبعدت

(7) فقرات من القياس وهي :

- | | |
|---------------------------|---------|
| 1- مجال أتاذ القرار | (13) |
| 2- مجال الأتصال | (22) |
| 3- مجال المهارات القيادية | (40,29) |
| 4- مجال العلاقات العامة | (53) |
| 5- مجال التوجيه الأداري | (58,55) |

وبذلك اصبح عدد فقرات المقياس بصيغته النهائية (60) (*) والجدول (7) يبين ذلك.

(1) عبد الحافظ الشايب : أسس البحث التربوي ، داروائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص147.

(*) يُنظر ملحق (7)، 134.

جدول (7)

يبين قيم معامل ارتباط فقرات والدرجة الكلية للمقياس

درجة الخطأ	معامل الارتباط	ت	درجة الخطأ	معامل الارتباط	ت	درجة الخطأ	معامل الارتباط	ت
0,00	0,456	47	0,00	0,585	24	0,00	0,592	1
0,00	0,578	48	0,00	0,448	25	0,00	0,282	2
0,00	0,517	49	0,00	0,552	26	0,00	0,547	3
0,00	0,415	50	0,00	0,556	27	0,00	0,633	4
0,00	0,653	51	0,00	0,613	28	0,00	0,423	5
0,00	0,534	52	0,08	0,134	29	0,00	0,388	6
0,08	0,139	53	0,00	0,529	30	0,00	0,615	7
0,00	0,607	54	0,00	0,547	31	0,00	0,613	8
0,07	0,125	55	0,00	0,622	32	0,00	0,420	9
0,00	0,427	56	0,00	0,727	33	0,00	0,729	10
0,00	0,475	57	0,00	0,571	34	0,00	0,466	11

0,06	0,102	58	0,00	0,533	35	0,00	0,462	12
0,00	0,567	59	0,00	0,489	36	0,07	0,122	13
0,00	0,620	60	0,00	0,452	37	0,00	0,599	14
0,00	0,514	61	0,00	0,398	38	0,00	0,438	15
0,00	0,646	62	0,00	0,506	39	0,00	0,518	16
0,00	0,578	63	0,09	0,103	40	0,00	0,463	17
0,00	0,587	64	0,00	0,645	41	0,00	0,522	18
0,00	0,743	65	0,00	0,588	42	0,00	0,632	19
0,00	0,694	66	0,00	0,499	43	0,00	0,530	20
0,00	0,533	67	0,00	0,473	44	0,00	0,545	21
			0,00	0,490	45	0,06	0,109	22
			0,00	0,569	46	0,00	0,429	23

3-4-10 المعاملات العلمية للمقياس:

يتطلب بناء المقياس شروطاً أساسية ومهمة لضمان سلامة وعلمية بناء المقياس ، ومن أهم تلك الشروط امتيازه بالصدق والثبات ، وهذا ما تؤكدُه (دافيدوف) ، إذ تشير الى " انه يجب ان يقيم مصممو الاختبارات الدليل على ثبات وصدق ادواتهم " (1)

3-4-10-1 الصدق :

يعد الصدق واحد من الشروط المهمة الواجب توافرها في بناء المقياس ، إذ يعرف الصدق بأنه " الدرجة التي يقيس بها الاختبار او المقياس الشيء المراد قياسه " (2) . وهناك أنواع مختلفة من الصدق وقد استخدم الباحث نوعين من الصدق للتحقق من صدق المقياس هما: (الصدق الظاهري ، الصدق البناء) .

1- الصدق الظاهري:

ويعني ان المقياس يكون صادقاً" اذا كان مظهره يشير الى ذلك من حيث الشكل ، ومن حيث ارتباط فقراته بالسلوك المقاس (3) .

ويظهر الصدق الظاهري من خلال مكونات المقياس وفقراته ومدى ارتباطها بقياس الظاهرة المراد قياسها ، وقد قام الباحث باختبار الصدق الظاهري للمقياس عن طريق عرض المقياس بمجالاته

(1) ليندا لدافيدوف : مدخل علم النفس، (ترجمة سيد طواب واخرون)، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983 ، ص538.

(2) ليلي سيد فرحات: القياس المعرفي الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2001 ، ص67.

(3) محمد خليل عباس واخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2011 ، ص262 .

وفقراته على الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية وبالاختصاصات الإدارية والتنظيم والاختبارات والقياس وعلم النفس.

2- صدق البناء :

يسمى أيضا " بصدق المفهوم هو مؤشر على مدى نجاح قياس الأداة (المقياس) لمفهوم افتراضي او سمة غير قابلة للملاحظة بشكل مباشر¹، ويعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع ماتهفد لقياسه² وقد تم التحقق من هذا الصدق من خلال ماياتي :

أولاً" : صدق المحتوى:

وتم ذلك من خلال التحليل الاحصائي للفقرات بأسلوب المجموعتين المتطرفتين تم التعرف على الفقرات المميزة من الفقرات غير المميزة اذا تبين ان (67) فقرة تتمتع بقوة تمييزية تراوحت بين (2,040 - 9,916) كما بين في جدول (8).

ثانياً" : صدق المحك الداخلي:

1- الاتساق الداخلي للفقرة مع المقياس .

من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس باستخدام الاتساق الداخلي (بيرسون) تم التحقق من هذا النوع من الصدق وكما بين في جدول (8).

2- الاتساق الداخلي للمجال مع المقياس.

(1) عبدالحافظ الشايب : مصدر سبق ذكره ، 2009 ، ص97.

(2) مصطفى محمود الامام واخرون : التقويم النفسي ، بغداد ، مطبعة الجامعة ، 1987 ، ص142-143.

وكذلك قد تحقق هذا الهدف من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للمقياس وتدل هذه المعاملات على الالتصاق الداخلي للمقياس ، اذا قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من المجالات ، والدرجة الكلية للمقياس بطريقة الارتباط البسيط (بيرسون) والجدول (8) يبين ذلك .

جدول (8)

يبين معامل ارتباط الدرجة الكلية للمقياس ودرجة كل مجال

ت	المجالات	معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة
1	أخذ القرار	0,725	0,00
2	الاتصال	0,737	0,00
3	المهارات القيادية	0,753	0,00
4	العلاقات العامة	0,697	0,00
5	التوجيه الإداري	0,707	0,00

3-10-2 الثبات

ويقصد بالثبات " مقدرة الاختبار على إعطاء نفس النتائج باستمرار ما تكرر تطبيقه تحت نفس الظروف ⁽¹⁾ ويشير ثبات الاختبار (المقياس) الى الاستقرار ، بمعنى انه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد عدة مرات لتبين استقرار درجته ⁽²⁾

(1) كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2011 ، ص264

(2) مصطفى حسين باهي : المعاملات العملية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر و القاهرة ، ط1 ، 1999 ، ص5

وللحصول على معامل ثبات مقياس (القيادة الإدارية للأداريين) استخدم الباحث طريقتين هما :

أولاً" : طريقة التجزئة النصفية :

قسمت فقرات المقياس الى نصفين بحيث اصبح عدد فقرات كل نصف (30) فقرة وحسب تسلسل الفقرات الى فقرات ذات الأرقام الزوجية وفقرات ذات الأرقام الفردية ، وبعد ذلك استخرج معمل الارتباط بين درجات النصفين (معامل الثبات النصفى) باستخدام طريقة بيرسون حيث بلغت قيمة معمل الارتباط (0,797) وتمثل هذه القيمة معامل ثبات نصف الاختبار وللحصول على معمل الثبات للمقياس كاملاً" استخدم الباحث معادلة التصحيح (سيبرمان-براون) لتصحيح معامل الثبات النصفى ، اذا اصبح معامل ثبات المقياس (0,875) وهو معامل ثبات عال يشير الى ثبات الاختبار والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

يبين معامل الثبات لمقياس القيادة الإدارية بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط (الثبات)	معامل الارتباط (الثبات)	المقياس
بعد التصحيح(سيبرمان براون)	قبل التصحيح(بيرسون)	القيادة الإدارية للأداريين
0,875	0,797	

ثانياً: طريقة معامل الفاكرونباخ :

استخدم الباحث هذه الطريقة كونها تستخدم " في حال كانت الإجابة متعددة التدرج كما هو الحال في استخدام سلم التقدير"¹ اذ تم حساب معامل الثبات للمقياس بهذه الطريقة باستخدام معادلة الفاكرونباخ من خلال تطبيقها على افراد عينة البناء البالغة (100) أداريا باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) ، اذ ظهرت قيمة معامل الثبات (0,919) وهو معامل ثبات عال للاختبار.

3-4-11 معامل الالتواء

للتعرف على مدى قرب او بعد إجابات العينة من التوزيع الطبيعي قام الباحث بحساب معامل الالتواء، اذ بلغت قيمته (0.365) و يلاحظ ان الالتواء كان موجبا أي ان المنحنى ملتويا نحو جهة اليمين ودلت قيمته على ان العينة توزعت قريبا من التوزيع الطبيعي ذلك لان معامل الالتواء في التوزيع الطبيعي هو (صفر) والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

يبين قيمة معامل الالتواء لمقياس القيادة الإدارية للإداريين

المقياس	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوسيط	معامل الألتواء
القيادة الإدارية للإداريين	150,380	21,384	146	0,421

3-4-12 المقياس بصورته النهائية

بعد اكتمال إجراءات البناء للمقياس فقد اصبح مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم جاهزا" للتطبيق بحيث ان مجموع فقراته بلغت (60) فقرة موزعة على مجالاته الخمسة، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

يبين مجموع فقرات المقياس موزعة على المجالات

مجموع الفقرات	تسلسل الفقرات	المجالات	ت
13	13,12,11,10,9,8,7,6,5,4,3,2,1	أخذ القرار	1
12	25,24,23,22,21,20,19,18,17,16,15,14	الاتصال	2
11	36,35,34,33,32,31,30,29,28,27,26	المهارات القيادية	3
12	48,47,46,45,44,43,42,41,40,39,38,37	العلاقات العامة	4
12	60,59,58,57,56,55,54,53,52,51,50,49	التوجيه الإداري	5
60		مقياس القيادة الإدارية	

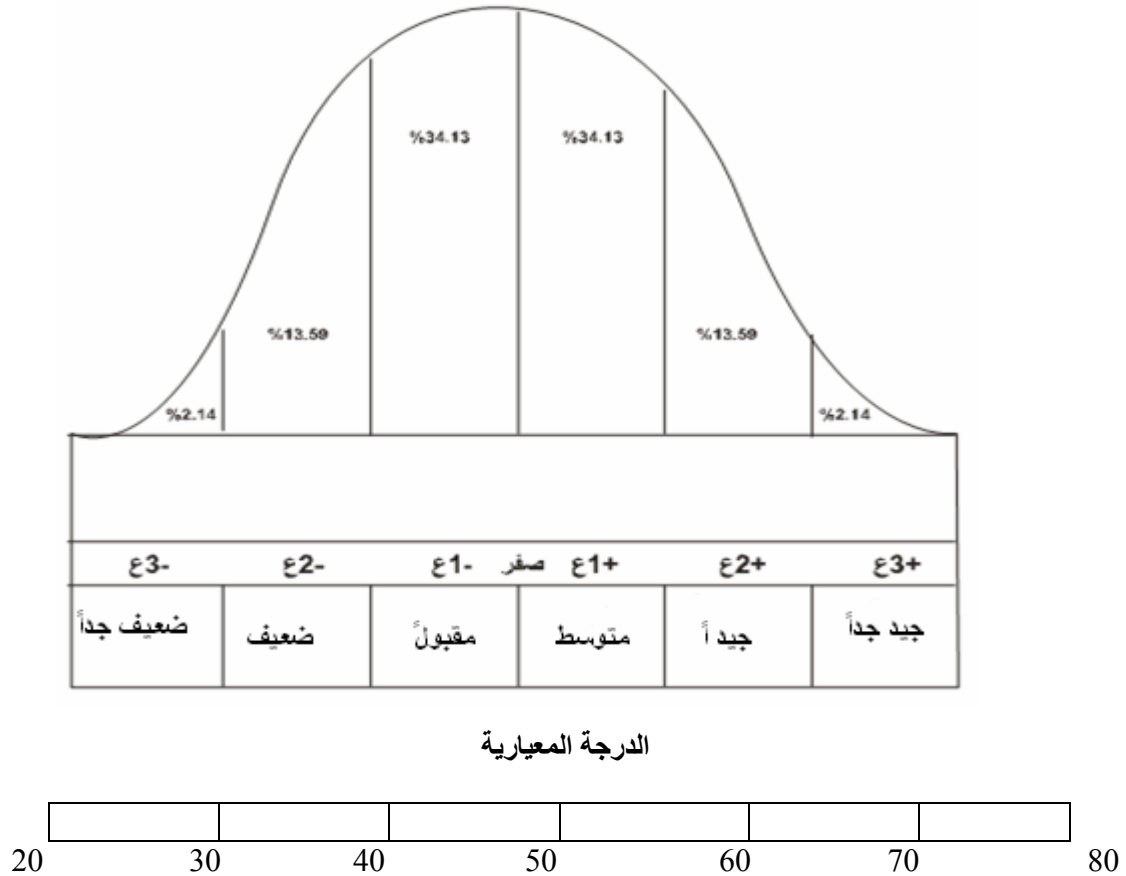
اذ قام الباحث بتطبيق المقياس بصورته النهائية (*) على عينة البحث البالغة (60) أداريا من أداريي الأندية الرياضية بكرة القدم ، للمدة من 2019/7/15 ولغاية 2019/8/7 وبعد تحليل إجابات عينة البحث الرئيسية (عينة التطبيق) في الاستمارات الخاصة بالمقياس فقد تم احتساب الدرجة النهائية لحاصل جمع الدرجات التي يحصل عليها المجيب من العينة في المقياس ، اذ اصبح لكل أداري درجة خاصة تمثل رأيه بالقيادة الإدارية للأداريين .

(*) يُنظر ملحق (7)، ص134.

3- 5 ايجاد الدرجات والمستويات المعيارية لمقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتي الوسطى والجنوبية :

يسعى الباحث الى اكمال اجراءات تقنين المقياس من خلال ايجاد الدرجات والمستويات المعيارية لمقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية على العينة نفسها البالغة (100) ادرياً والتي من خلالها يمكن الحكم على قياس مستوى القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية ، وقد قام الباحث بتعيين المستويات المعيارية باستخدام طريقة توزيع كاوس (التوزيع الطبيعي) "إذ يعد من أكثر التوزيعات شيوعاً في ميدان التربية الرياضية لان كثير من الصفات والخصائص التي تقاس في هذا المجال يقترب توزيعها من المنحني الطبيعي: (1) ، كما موضح في الشكل (1) ، والجدول (12) يبين المعالم الاحصائية لنتائج المقياس ، والجدول (12) يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية الزائفة والدرجة المعيارية المعدلة لدرجات العينة بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً :

(1) جابر عبد الحميد واحمد خيرى : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 1973 ، ص301.



شكل (1)

منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس)

جدول (12)

يبين المعالم الإحصائية لنتائج مقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية للمنطقتي الوسطى والجنوبية لعينة التقنين

المقياس	وحدة القياس	ن	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الإلتواء	اعلى درجة	اقل درجة	المدى
القيادة الادارية	درجة	100	120	144.31	143.00	10.78	0.365	180	60	120

يتبين من الجدول (12) أن الوسط الحسابي لعينة التقنين لنتائج مقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية لكرة القدم للمنطقتي الوسطى والجنوبية بلغ (144.31) ، وبوسط فرضي (120) ، والوسيط (143.00) ، وبانحراف معياري (10.78) ، وبلغ معامل الإلتواء (0.365) ، واعلى درجة تبلغ (180) واقل درجة (60) والمدى (120) ، ولتحديد الدرجات والمستويات

المعيارية لهذا المقياس يُبين الجدول (13) الدرجات الخام والدرجة المعيارية الزائفة والدرجة المعيارية المعدلة لدرجات عينة التقنين بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً .

جدول (13)

يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة المرتبة تصاعدياً لمقياس القيادة الادارية

الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن
38.58	-1.14	132.00	14	28.38	-2.16	121.00	1
39.51	-1.05	133.00	15	29.30	-2.07	122.00	2
39.51	-1.05	133.00	16	29.30	-2.07	122.00	3
39.51	-1.05	133.00	17	32.09	-1.79	125.00	4
39.51	-1.05	133.00	18	33.94	-1.61	127.00	5
40.44	-0.96	134.00	19	33.94	-1.61	127.00	6
40.44	-0.96	134.00	20	33.94	-1.61	127.00	7
41.36	-0.86	135.00	21	35.80	-1.42	129.00	8
42.29	-0.77	136.00	22	36.73	-1.33	130.00	9
42.29	-0.77	136.00	23	37.65	-1.23	131.00	10
42.29	-0.77	136.00	24	38.58	-1.14	132.00	11
43.22	-0.68	137.00	25	38.58	-1.14	132.00	12
43.22	-0.68	137.00	26	38.58	-1.14	132.00	13

الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن
49.71	-0.03	144.00	52	43.22	-0.68	137.00	27
49.71	-0.03	144.00	53	43.22	-0.68	137.00	28
49.71	-0.03	144.00	54	43.22	-0.68	137.00	29
49.71	-0.03	144.00	55	43.22	-0.68	137.00	30
49.71	-0.03	144.00	56	44.15	-0.59	138.00	31
50.64	0.06	145.00	57	44.15	-0.59	138.00	32
51.57	0.16	146.00	58	44.15	-0.59	138.00	33
52.50	0.25	147.00	59	45.07	-0.49	139.00	34
52.50	0.25	147.00	60	46.00	-0.40	140.00	35
52.50	0.25	147.00	61	46.00	-0.40	140.00	36
53.42	0.34	148.00	62	47.86	-0.21	142.00	37
53.42	0.34	148.00	63	47.86	-0.21	142.00	38
54.35	0.44	149.00	64	47.86	-0.21	142.00	39
54.35	0.44	149.00	65	47.86	-0.21	142.00	40
54.35	0.44	149.00	66	47.86	-0.21	142.00	41
54.35	0.44	149.00	67	47.86	-0.21	142.00	42
55.28	0.53	150.00	68	47.86	-0.21	142.00	43
55.28	0.53	150.00	69	47.86	-0.21	142.00	44
56.21	0.62	151.00	70	47.86	-0.21	142.00	45
57.13	0.71	152.00	71	47.86	-0.21	142.00	46
57.13	0.71	152.00	72	47.86	-0.21	142.00	47
57.13	0.71	152.00	73	48.78	-0.12	143.00	48
57.13	0.71	152.00	74	48.78	-0.12	143.00	49

57.13	0.71	152.00	75	48.78	-0.12	143.00	50
57.13	0.71	152.00	76	48.78	-0.12	143.00	51
الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن
61.77	1.18	157.00	89	57.13	0.71	152.00	77
63.63	1.36	159.00	90	58.06	0.81	153.00	78
63.63	1.36	159.00	91	58.06	0.81	153.00	79
64.55	1.46	160.00	92	58.06	0.81	153.00	80
64.55	1.46	160.00	93	59.92	0.99	155.00	81
66.41	1.64	162.00	94	59.92	0.99	155.00	82
66.41	1.64	162.00	95	59.92	0.99	155.00	83
67.34	1.73	163.00	96	60.84	1.08	156.00	84
67.34	1.73	163.00	97	60.84	1.08	156.00	85
70.12	2.01	166.00	98	60.84	1.08	156.00	86
71.05	2.10	167.00	99	61.77	1.18	157.00	87
71.05	2.10	167.00	100	61.77	1.18	157.00	88

علمًا ان (س = 144.31) (ع ± = 10.78)

يتبين من الجدول (14) أن الوسط الحسابي للدرجات المعيارية كان (0) والانحراف المعياري (1) وأن قيمها محصورة بين (+3) مما يعني إن درجات المقياس المعيارية تقع ضمن المستوى الأعتدالي (الطبيعي) ، إذ تم أستخراج هذه القيم من خلال حصول العينة على الدرجة الخام وما يقابلها في الحقل الأخير من الجدول الذي يمثل درجة المؤشر المستخلصة بعد تعديل الدرجات المعيارية وفق معادلة (الدرجة الزائفة × 10 + 50) ، ولغرض التعرف على المستويات المعيارية لمقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية ، كما تم تبويب بيانات الجدول (14) ووضع المستويات المعيارية والتكرارات لها أستناداً لقيم الدرجات المعيارية الزائفة وكما مبين في الجدول (14) :

جدول (14)

يبين المستويات المعيارية لمقياس القيادة الادارية لعينة التقنين

النسبة المئوية	عدد الاداريين (التكرارات)	المستوى المعياري	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام
3%	3	ضعيف جداً	29 فما دون	(- 2) فما دون	122 فما دون
15%	15	ضعيف	39 - 30	(- 1) - (-1.99)	133-125
38%	38	مقبول	49 - 40	(0) - (-0.99)	144-134
27%	27	متوسط	59 - 50	(1) - (0.01)	155-145
14%	14	جيد	69 - 60	(2) - (1.01)	163-156
3%	3	جيد جداً	70 فما فوق	(2.01) فما فوق	166 فما فوق
100%	100	المجموع			

(ن = 100)

يتبين من الجدول (14) أن عدد العينة ضمن مستوى ضعيف جداً (3) بنسبة مئوية (3%) ، وكان عدد العينة ضمن مستوى ضعيف (15) بنسبة مئوية (15%) ، وكان عدد العينة ضمن مستوى مقبول (38) بنسبة مئوية (38%) ، وكان عدد العينة ضمن مستوى متوسط (27) بنسبة مئوية (27%) ، وكان عدد العينة ضمن مستوى جيد (14) بنسبة مئوية (14%) ، وكان عدد العينة ضمن مستوى جيد جداً (3) بنسبة مئوية (3%) ، وبذلك فقد حققت نتائج المقياس (6) مستويات معيارية توزعت عليها العينة توزيعاً طبيعياً .

3-6 الوسائل الإحصائية:

- ❖ النسبة المئوية
- ❖ الوسط الحسابي
- ❖ الوسط الفرضي
- ❖ مربع كاي
- ❖ القوة التمييزية للفقرات (اختبارات)
- ❖ معامل الارتباط البسيط (بيرسون)
- ❖ معامل ارتباط الرتب (سبيرمان)
- ❖ الانحراف المعياري
- ❖ معامل الالتواء
- ❖ الوسيط
- ❖ الدرجة المعيارية (الزائفة)
- ❖ الدرجة المعيارية المعدلة (التائية)

وقد استخدم الباحث نظام (spss) الاحصائي.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس القيادة الادارية ومناقشتها:

بعد أن قام الباحث بالتحقق من نتائج البحث، ولكي يتحقق هدف البحث الثالث وهو التعرف على درجة ومستوى مجالات مقياس القيادة الادارية وللوصول الى نتائج أكثر دقة وشاملة وممثلة عمد الباحث إلى تطبيق المقياس على عينة التطبيق البالغة (60) ادارياً، اذ تم تحديد المحك المعتمد في البحث من خلال حساب طول الخلايا في المقياس الثلاثي ، من خلال حساب المدى بين الدرجات (3-1=2) ، ومن ثم تقسيمه على اكبـر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (قسمة $2/3 = 0.67$) ، وبعد ذلك اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) ، وهي الواحد صحيح (1) ، وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا⁽¹⁾ ، ويصبح التوزيع حسب الجدول (15) .

الجدول (15)

المحك المعتمد في البحث

درجة التوافر او المستوى	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة	من 55.67 % فأقل	1.00 الى 1.67
متوسطة	اكثر من 55.67 % - 78%	1.68 الى 2.34
كبيرة	اكثر من 78 % - 100%	2.35 الى 3.00

⁽¹⁾ صلاح الدين عام : القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، 2011، ص

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للمقياس ومستوى الفقرات في كل مجال ، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للبحث.

2-4 اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف ((1- Sample k-s))

لمقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية للمنطقتي الوسطى والجنوبية:

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً ، اذ ان القيمة الاحتمالية لكل بُعد اكبر من (0.05) وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية ، والجدول (16) يبين ذلك .

جدول (16)

يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov) لمقياس القيادة

الادارية لأداريي الاندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتي الوسطى والجنوبية

ت	المجالات	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة
1	اتخاذ القرار	13	1.452	*0.14	طبيعي
2	مجال الاتصال	12	1.225	*0.09	طبيعي
3	مجال القيادة	11	1.302	*0.10	طبيعي
4	العلاقات العامة	12	1.142	*0.13	طبيعي
5	التوجه الاداري	12	1.154	*0.08	طبيعي
	المقياس ككل	60	1.047	*0.22	طبيعي

*التوزيع طبيعي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig) اكبر من (0.05)

3-4 عرض وتحليل نتائج مجالات مقياس القيادة الادارية لأداريي الاندية الرياضية

للمنطقتي الوسطى والجنوبية ومناقشتها:

جدول (17)

يبين القيمة التائية المحسوبة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لكل مجال في مقياس

القيادة الادارية لدى عينة التطبيق

القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة التائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	عدد فقرات المجال	المجالات	ت
*0.000	8.135	1.874	31.03	26	13	اتخاذ القرار	1
*0.000	5.558	2.503	28.400	24	12	مجال الاتصال	2
*0.000	4.905	2.514	25.900	22	11	مجال القيادة	3
*0.000	4.423	2.359	27.300	24	12	العلاقات العامة	4
*0.000	5.667	2.846	29.100	24	12	التوجه الاداري	5
*0.000	9.134	7.523	141.73	120	60	المقياس ككل	

* دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتبين من الجدول (17) أن عدد فقرات مجال (اتخاذ القرار) (13) فقرة ، وبمتوسط فرضي (26) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (31.03) وبانحراف معياري (1.874) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (8.135) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي وهذا يدل على ان عينة التطبيق يمتلكون قدرًا مقبولاً في مجال (اتخاذ القرار) خلال ادائهم الاداري .

يتبين من الجدول اعلاه أن عدد فقرات مجال (الاتصال) (12) فقرة ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (28.400) وبانحراف معياري (2.503) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (5.558) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي وهذا يدل على ان عينة التطبيق يمتلكون قدرًا مقبولاً في مجال (الاتصال) خلال ادائهم الاداري .

يتبين من الجدول اعلاه أن عدد فقرات مجال (القيادة) (11) فقرة ، وبمتوسط فرضي (22) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (25.900) وبانحراف معياري (2.514) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (4.905) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي وهذا يدل على ان عينة التطبيق يمتلكون قدرًا مقبولاً في مجال (القيادة) خلال ادائهم الرياضي .

يتبين من الجدول اعلاه أن عدد فقرات مجال (العلاقات العامة) (12) فقرة ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (27.300) وبانحراف معياري (2.359) ، اذ

كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (4.423) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي وهذا يدل على ان عينة التطبيق يمتلكون قدرًا مقبولاً في مجال (العلاقات العامة) خلال ادائهم الرياضي .

يتبين من الجدول اعلاه أن عدد فقرات مجال(التوجه الاداري) (12) فقرة ، وبمتوسط فرضي (24) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة البحث (29.100) وبانحراف معياري (2.846) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (5.667) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي وهذا يدل على ان عينة التطبيق يمتلكون قدرًا مقبولاً في مجال (التوجه الاداري) خلال ادائهم الاداري .

يتبين من الجدول اعلاه أن عدد فقرات المقياس ككل(القيادة الادارية) (60) فقرة ، وبمتوسط فرضي (120) ، على حين كان المتوسط الحسابي لعينة التطبيق في المقياس (141.73) وبانحراف معياري (7.523) ، اذ كانت (القيمة التائية) بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لعينة البحث (9.134) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي أي وجود فروق معنوية ولصالح المتوسط الحسابي وهذا يدل على ان عينة التطبيق يمتلكون قدرًا مقبولاً في مقياس (القيادة الادارية) خلال ادائهم الاداري.

جدول (18)

يبين التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لمجالات

مقياس القيادة الادارية والدرجة الكلية للمقياس

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	عدد فقرات المجال	المجالات	ت
2	%79.56	1.874	31.03	1862	13	اتخاذ القرار	1
3	% 78.89	2.503	28.40	1704	12	مجال الاتصال	2
4	% 78.33	2.514	25.900	1554	11	مجال القيادة	3
5	% 76	2.359	27.300	1638	12	العلاقات العامة	4
1	%81	2.846	29.100	1746	12	التوجه الاداري	5
	%78.76	7.523	141.73	8504	60	المقياس ككل	

يتبين من الجدول (18) ما يلي :

❖ أن مجال (اتخاذ القرار) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (%79.56) ، وهي درجة توافر كبيرة

- ❖ أن مجال (الاتصال) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.89%) ، وهي مستوى كبيرة .
- ❖ أن مجال (القيادة) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (78.33%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن مجال (العلاقات العامة) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (76%) ، وهي درجة توافر متوسطة .

- ❖ أن مجال (التوجه الإداري) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (81%) ، وهي مستوى كبيرة .
 - ❖ أن الدرجة الكلية لمقياس (القيادة الإدارية) جاءت بوزن نسبي (78.76%) ، وهي وبمستوى كبير .
- ويعزو الباحث ان سبب حصول الاداريون على مستوى (كبيرة) الى أن الاداريون يعتبرون هم القادة الاداريون للأندية والنشاطات الرياضية وهم الذين يزرعون في المرؤوسين (المدرين والأعبين والعاملين) الدافعية والحماس والرغبة والأستعداد الطوعي للعمل والأمتثال لرغبات الاداريون ، كما أن القيادة الأدارية الناجحة هو الذي يؤثر أيضا بمرؤوسيه وحاجاتهم ورغباتهم وميولهم ، وعليه فأن للقيادة الأدارية أسلوبا في حل المشكلات التي تحصل أثناء العمل الأداري ، أي أنها تزيد من القدرات لتحقيق الأهداف والوصول الى النتائج التي يصبوا اليها الاداريون ، وأن الحل لا يأتي عفويا أو عشوائيا وإنما يحتاج الى منطق وهذا ماؤكدده مصطفى حسين باهي ومحمد متولي (2005) فالقيادة الأدارية هي القدرة على التأثير في العنصر البشري لتحقيق الأهداف المرغوبة ، والقيادة الأدارية نتاج لعملية التفاعل الأجتماعي ومن خلال هذا التفاعل يكون التأثير في تصرفات الأخرين وسلوكهم وأتجاهاتهم ومشاعرهم ويختلف التأثير على وفق الدور الذي يحتله الفرد داخل النسق الأجتماعي"⁽¹⁾

أما الاداريون الذين حصلوا على المستوى (متوسط) فيعزو الباحث سبب ذلك الى أن الاداريون يكونون كقادة أداريين تكون حصيلة للتفاعلات النفسية والأجتماعية بين العاملين والقائد الأداري ، وهنا يوجد تأثير سلبي في هذه التفاعلات حيث يجب أن تقوم على علاقة واعية في جو مفعم بالثقة فيما بين

(1) مصطفى حسين باهي ، محمد متولي عفيفي : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2005 ، ص71 .

الطرفين وهذا مايشوب فكر العاملين بالشعور بالتمايز في توجيهات الاداريون ، وأيضا لايعتري ذهن الاداريون أحساس بالشك في أستجابة العاملين ، وهنا يكون الإدراك والأهتمام في جانب وترك الجانب الأخر وعليه فأن التوجه يكون قائما على توفير الفرص وتكون غير متكافئة نوعا ما وهذا ما يؤكد هوشيار معروف (1992) " أن لهذه التفاعلات دورا كبيرا مع مستوى التنظيم وأنتاجيته ، ويتجسد في أرتفاع كفاءة الأداء ، وتعاضم الترابط الأجماعي في التقييم وأشباع الحاجة الخاصة لكل فرد في المنظمة"⁽¹⁾ .

¹ هوشيار معروف : القيادة والتنظيم ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية العامة ، 1992 ، ص 43 .

4-3-1 عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (اتخاذ القرار) لأداريي

المنطقتي الوسطى والجنوبية بكرة :

جدول (19)

يبين التكرارات والاوزان المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

البعد الاول : اتخاذ القرار

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
9	% 79.33	2.38	143	يسمح الاداريون بالمشاركة بحرية ابداء الآخرين بأرائهم عند اتخاذ القرارات المهمة .	1
6	%82.67	2.48	149	يعمل الاداريون أن تبنى أرائهم في اتخاذ القرارات المهمة على المعلومات والحقائق .	2
12	% 70.67	2.12	127	يتحمل الاداريون كل المسؤولية في فشل او نجاح اتخاذ القرارات .	3
2	% 85	2.55	153	يستطيع الاداريون تحديد المواقف التي تحتاج الى عملية اتخاذ القرار.	4
7	% 82.33	2.47	148	يعمل الاداريون على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة .	5
5	% 83.33	2.50	150	يعمل الاداريون على اتخاذ القرارات وفقا لخبرتهم في العمل الإداري .	6
10	% 76.67	2.30	138	يقوم الاداريون في اتخاذ القرارات المهمة على أساس البحث العلمي .	7

8	% 80	2.40	144	لايسمح الاداريون اتخاذ القرارات في النادي وفقا للتحيز والتعصب .	8
3	% 84.33	2.53	152	لايتردد الاداريون في عملية اتخاذ القرارات الصعبة والآنية	9
11	% 72.33	2.17	130	يعمل الاداريون على مراجعة القرارات المتخذة بشكل دقيق قبل تنفيذها .	10
1	% 86	2.58	155	لايسمح الاداريون على التأثير عليهم من أية جهة في عملية اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها .	11
4	% 84	2.52	151	يتنبأ الاداريون بتأثير القرارات المتخذة سلبيا او ايجابيا قبل تنفيذها.	12
13	% 67.67	2.03	122	يقوم الاداريون بعملية اتخاذ القرارات وفقاً لأهداف النادي.	13
9	%79.56	2.38	1862	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول (19) أن عدد فقرات مجال (اتخاذ القرار) هي (13) فقرة وقد تباينت الاستجابات ما يلي :

- ❖ أن الفقرة (11) والتي نصت على (لايسمح الاداريون على التأثير عليهم من أية جهة في عملية اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي (86%) ، وهي بمستوى كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (4) والتي نصت على (يستطيع الاداريون تحديد المواقف التي تحتاج الى عملية اتخاذ القرار) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (85%) ، وهي بمستوى كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (9) والتي نصت على (لايتردد الاداريون في عملية اتخاذ القرارات الصعبة والآنية) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (84.33%) ، وهي بمستوى كبيرة .

- ❖ أن الفقرة (12) والتي نصت على (يتنبأ الاداريون بتأثير القرارات المتخذة سلبيا او إيجابيا قبل تنفيذها) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (84%) ، وهي بمستوى كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (6) والتي نصت على (يعمل الاداريون على اتخاذ القرارات وفقا لخبرتهم في العمل الإداري (احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (83.33%) ، وهي بمستوى كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (2) والتي نصت على (يعمل الاداريون أن تبني آرائهم في اتخاذ القرارات المهمة على المعلومات والحقائق) احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (82.67%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (5) والتي نصت على (يعمل الاداريون على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (82.33%) ، وهي بمستوى كبيرة
- ❖ أن الفقرة (8) والتي نصت على (لايسمح الاداريون اتخاذ القرارات في النادي وفقا للتحيز والتعصب) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (80%) ، وهي بمستوى كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (1) والتي نصت على (يسمح الاداريون بالمشاركة بحرية أبداء الآخرين بأرائهم عند اتخاذ القرارات المهمة) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (79.33%) ، وهي بمستوى كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (7) والتي نصت على (يقوم الاداريون في اتخاذ القرارات المهمة على أساس البحث العلمي) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (76.67%) ، وهي بمستوى متوسطة .
- ❖ أن الفقرة (10) والتي نصت على (يعمل الاداريون على مراجعة القرارات المتخذة بشكل دقيق قبل تنفيذها) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (72.33%) ، وهي بمستوى متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (3) والتي نصت على (يتحمل الاداريون كل المسؤولية في فشل او نجاح اتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (70.67%) ، وهي بمستوى متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (13) والتي نصت على (يقوم الاداريون بعملية اتخاذ القرارات وفقاً لأهداف النادي) احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (67.67%) ، وهي بمستوى متوسطة.

ويعزو الباحث سبب حصول العينة على درجة توافر او مستوى (كبير) في مجال اتخاذ القرار الى أن اداريي الأندية الرياضية بكرة القدم واعين ويدركون النتائج التي سوف تترتب من خلال عملية اتخاذ القرار، لأن اتخاذ القرار يحدث من خلال الدراسة المستفيضة والدقيقة لعملية تحديد المشكلة وتشخيصها ووضع البدائل والطول وأختيار أفضلها لوضع الحل للمشكلة في الوقت المناسب وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها من قبل الاداريون لأن القرارات التي يتخذها الاداريون في الأندية الرياضية هي قرارات مشتركة ناتجة عن أفكار جماعية تعاونية مستندة على آرائهم وهذا ما يؤكد طارق عبد الحميد البديري (2002) "لأخذ القرارات يتطلب توفر المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين وكذلك مراحل اتخاذ القرار من وصف المشكلة كما ونوعا ووضع الأهداف المستقبلية والبدائل المرتبطة بتحقيقها على ضوء المعايير اللازمة للتقييم"⁽¹⁾

أما بالنسبة لسبب حصول العينة في المستوى (متوسط) ، يعزو الباحث سبب ذلك الى أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من المعايير الرئيسية في العملية الإدارية وتأثيرها يكون أما سلبيا أو إيجابيا على النتائج ولذلك فإن الاداريون لا يستخدمون خبرتهم الإدارية والتغاضي عن بعض الأمور المهمة وعدم الأهتمام بهذا الجانب ومنها البيانات والمعلومات التي تخص المشكلات التي تواجه وتعرقل العملية الإدارية فيجب على الاداريون ان يستخدمون الوعي في الأهتمام بهذه الجوانب المهمة لتحمل مسؤولية القرارات المتخذة من قبل الاداريون بحيث تكون متوافقة ومتوازنة تخدم المصلحة العامة وهذا ما يشير اليه طارق عبد الحميد البديري(2002) " أن عملية أخذ القرارات يتطلب توفر المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين وكذلك وصف المشكلة كما ونوعا ووضع الأهداف المستقبلية والبدائل المرتبطة بتحقيقها على ضوء المعايير اللازمة للتقييم"⁽²⁾

(1) طارق عبد الحميد البديري: أساسيات في علم إدارة القيادة ، ط1، عمان ، دار الفكر ، 2002 ، ص99.
 (2) طارق عبد الحميد البديري: أساسيات علم إدارة القيادة ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002 ، ص83.

4-3-2 عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (الاتصال) لأداريي المنطقتي

الوسطى والجنوبية بكرة القدم :

جدول (20)

يبين التكرارات والاوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

المجال الثاني : الاتصال

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
2	%86.11	2.58	155	لدى الاداريون القدرة في عملية الأتصال مع المدربين والأعبين .	1
1	%86.67	2.60	156	يستمتع الاداريون لأراء المدربين و اللاعبين ويستفادون منها في القرارات المتخذة في العمل الأداري.	2
4	%82.22	2.47	148	يعمل الاداريون على أستخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة للاتصال فيما بينهم لتنفيذ العمل الأداري .	3
7	%77.67	2.33	140	وسائل الأتصال الموجودة في النادي الرياضي متطورة لتسهيل عملية الأتصال فيما بين الاداريون .	4
9	%76.11	2.28	137	يعمل الاداريون على حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل الأداري من خلال عملية الأتصال .	5
10	%73.89	2.22	133	يستخدم الاداريون الأتصال فيما بينهم لزيادة فرص تحقيق أهداف العمل الأداري .	6

3	%82.78	2.48	149	يعمل الاداريون على تطوير مهارة الأتصال من خلال مواقع التواصل الأجتماعي .	7
12	%70.56	2.12	127	يعمل الاداريون على توفير الموارد المالية لتأمين تقنيات الأتصال الحديثة .	8
6	%80	2.40	144	الأعلانات وسيلة هامة لأيصال التعليمات للمدربين والأعبين والتفاعل فيما بينهم.	9
5	%80.56	2.42	145	يوجد موقع ألكتروني للنادي يسهل عملية التواصل بين الاداريون والمدربين والأعبين .	10
8	%76.67	2.30	138	تعتبر الأجتتماعات أحد وسائل الأتصال الفعالة لأيصال التعليمات بين الاداريون .	11
11	%73.33	2.20	132	تصل للأداريين التعميمات الأدارية عبر قنوات الاتصال لسرعة الأداء الأداري	12
	%78.89	2.37	1704	الدرجة الكلية للبعء	

يتبين من الجدول (20) أن عدد فقرات مجال (الاتصال) هي (12) فقرة وقد تباينت الاستجابات ما يلي :

❖ أن الفقرة (2) والتي نصت على (يستمتع الاداريون لأراء المدربين و الأعبين ويستفادون منها في القرارات المتخذة في العمل الأداري). احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي (86.67%) ، وهي درجة توافر كبيرة.

❖ أن الفقرة (1) والتي نصت على (لدى الاداريون القدرة في عملية الأتصال مع المدربين والأعبين) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.11%) ، وهي درجة توافر كبيرة .

❖ أن الفقرة (7) والتي نصت على (يعمل الاداريون على تطوير مهارة الأتصال من خلال مواقع التواصل الأجتماعي) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (82.78%) ، وهي درجة توافر كبيرة .

- ❖ أن الفقرة (3) والتي نصت على (يعمل الإداريون على استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة للاتصال فيما بينهم لتنفيذ العمل الإداري) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (82.22%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (10) والتي نصت على (يوجد موقع إلكتروني للنادي يسهل عملية التواصل بين الإداريون والمدربين واللأعبين) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (80.56%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (9) والتي نصت على (الأعلانات وسيلة هامة لأيصال التعليمات للمدربين واللأعبين والتفاعل فيما بينهم) احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (80%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (4) والتي نصت على (وسائل الأتصال الموجودة في النادي الرياضي متطورة لتسهيل عملية الأتصال فيما بين الإداريون) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (77.67%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (11) والتي نصت على (تعتبر الأتتماعات أحد وسائل الأتصال الفعالة لأيصال التعليمات بين الإداريون) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (76.67%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (5) والتي نصت على (يعمل الإداريون على حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل الإداري من خلال عملية الأتصال) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (76.11%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (6) والتي نصت على (يستخدم الإداريون الأتصال فيما بينهم لزيادة فرص تحقيق أهداف العمل الإداري) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (73.89%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (12) والتي نصت على (تصل للآداريين التعميمات الإدارية عبر قنوات التصل لسرعة الأداء الإداري) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (73.33%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (8) والتي نصت على (يعمل الإداريون على توفير الموارد المالية لتأمين تقنيات الأتصال الحديثة) احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (70.56%) ، وهي درجة توافر متوسطة.

ويعزو الباحث سبب حصول العينة على مستوى (كبير) الى الأعتدال الكامل على وسائل الأتصال (البريد الألكتروني - مواقع التواصل الأجماعي) لأجل توثيق التعميمات والتعليمات الأدارية مع معرفة القرارات المتخذة والمعلومات الخاصة بهذه القرارات لغرض تنفيذها وتطبيقها بدقة كبيرة وكما هو متبع في المؤسسات الأخرى والتي تساهم بشكل كبير في حل المشكلات العالقة و سرعة أنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وسهولة توصيل التعليمات الأدارية في الوقت المناسب بسبب توفر شبكات الأنترنترنت وهذا ما يؤكدده أحمد ماهر (2004) " تعتبر الأتصالات وسيلة المدراء في أدارة أنشطتهم الأدارية ، وفي أدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الأتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشكلات وسبل علاجها ، وتقييم الأداء وأنتاجية العامل"⁽¹⁾

كما ويعزو الباحث سبب وقوع بعض الاداريون في المستوى (متوسط) الى أن هناك تباين في مستويات الأدرارك وعملية الفهم في أساليب ووعملية أستخدام وسائل الأتصال مما يجعل البعض يدرك مايريده الاداريون والبعض الأخر يتأخر في عملية الأدرارك أو يفهم الأمور بشكل مغاير عما يريده الاداريون وهذا قد يجعل الرسالة لاتؤدي الغرض المطلوب ، ولهذا يجب أن يكون هنالك توافق فيما بينهم في أستقبال الرسالة وأدراكها وفهمها وسهولة أستقبالها بعيدا عن سوء الفهم فيما بينهم لأن الأتصال عملية صعبة لأنها عملية رئيسية في العمل الجماعي وهو أساس التفاهم بين الاداريون وهذا ما يؤكدده عبد الحليم جبر نزال وأخرون(2016)" عملية الأتصال لايمكن أن تتحقق أو تحدث لنفسها ولكنها تحدث من حيث أساس الوقوف على عملية الأتصال بين أفرادها"⁽²⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الأدارية في الأتصال ، الألكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2004 ، ص31.
⁽²⁾ عبد الحليم جبر نزال وأخرون : أساسيات العمل في الأدارة الرياضية ، ط1، البصرة ، الغدير للطباعة والنشر، 2016 ، ص86.

3-3-4 عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (القيادة) لأداريي المنطقتي

الوسطى والجنوبية بكرة القدم :

جدول (21)

يبين التكرارات والاوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

المجال الثالث : المهارات القيادية

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
9	75	2.25	135	يوجد أحرار متبادل بين الاداريون مما يسهل التعامل مع المشكلات وحلها أثناء العمل الإداري .	1
1	86.11	2.58	155	يعمل الاداريون على خلق جو ديمقراطي مع العاملين لتنفيذ العمل الإداري .	2
3	81.67	2.45	147	يعمل الاداريون على بناء قاعدة قوية من العلاقة مع العاملين في النادي الرياضي (المدرب ، اللاعب) لتنفيذ التعليمات الإدارية .	3
2	84.44	2.53	152	الاداريون يشعرون بقوة الإرادة والشجاعة لمواجهة الأخطاء وتصحيحها أثناء العمل الإداري .	4
8	76.11	2.28	137	يستمر الاداريون في طرح الأفكار التي تؤدي الى الأبداع في العمل الإداري .	5
10	73.33	2.20	132	يعمل الاداريون على أبتكار طرق جديدة للعمل للوصول الى تحقيق الأهداف .	6
5	79.44	2.38	143	يعمل الاداريون على تنسيق الأعمال الإدارية حسب	7

				التخصصات.	
11	70.56	2.12	127	يعمل الاداريون على مواجهة المواقف المختلفة برؤية كبيرة ومرونة عالية .	8
4	81.11	2.43	146	يعمل الاداريون على توفير الدعم المعنوي والنفسي والمادي للمدربين والأعبين .	9
6	78.89	2.37	142	يعمل الاداريون على جمع كافة المعلومات والبيانات التي تخص الأعمال الإدارية .	10
7	76.67	2.30	138	يعمل الاداريون على التودد للأعبين والمدربين .	11
	78.33	2.35	1554	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول (22) أن عدد فقرات مجال (المهارات القيادية) هي (11) فقرة وقد تباينت الاستجابات ما يلي :

- ❖ أن الفقرة (2) والتي نصت على (يعمل الاداريون على خلق جو ديمقراطي مع العاملين لتنفيذ العمل الإداري) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي (86.11%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (4) والتي نصت على (الاداريون يشعرون بقوة الإرادة والشجاعة لمواجهة الأخطاء وتصحيحها أثناء العمل الإداري) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (84.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (3) والتي نصت على (يعمل الاداريون على بناء قاعدة قوية من العلاقة مع العاملين في النادي الرياضي (المدرب ، اللاعب) لتنفيذ التعليمات الإدارية) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (81.67%) ، وهي درجة توافر كبيرة.

- ❖ أن الفقرة (9) والتي نصت على (يعمل الاداريون على توفير الدعم المعنوي والنفسي والمادي للمدربين والأعبين) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (81.11%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
 - ❖ أن الفقرة (7) والتي نصت على (يعمل الاداريون على تنسيق الأعمال الإدارية حسب التخصصات) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (79.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
 - ❖ أن الفقرة (10) والتي نصت على (يعمل الاداريون على جمع كافة المعلومات والبيانات التي تخص الأعمال الإدارية) احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (78.89%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
 - ❖ أن الفقرة (11) والتي نصت على (يعمل الاداريون على التودد للأعبين والمدربين) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (76.67%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
 - ❖ أن الفقرة (5) والتي نصت على (يستمر الاداريون في طرح الأفكار التي تؤدي الى الأبداع في العمل الإداري) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (76.11%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
 - ❖ أن الفقرة (1) والتي نصت على (يوجد احترام متبادل بين الاداريون مما يسهل التعامل مع المشكلات وحلها أثناء العمل الإداري) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (75%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
 - ❖ أن الفقرة (6) والتي نصت على (يعمل الاداريون على أبتكار طرق جديدة للعمل للوصول الى تحقيق الأهداف) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (73.33%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
 - ❖ أن الفقرة (8) والتي نصت على (يعمل الاداريون على مواجهة المواقف المختلفة برؤية كبيرة ومرونة عالية) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (70.56%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ويعزو الباحث سبب حصول بعض الاداريون على مستوى (كبير) الى أستثمار بعض أولئك الاداريون لخبرتهم بالشكل الصحيح في أيضاح الصورة التي يتبناها الإداري مع أستخدام الأسلوب العلمي في خط سير العملية الإدارية ومايتصل به من أعدادات والتعاون مع الاداريون والمدربين الموجودين في النادي الرياضي والأتصال المستمر فيما بينهم أثناء عملية أتحاذ القرارات لغرض تنفيذها وهذا ناتج عن إعلان الإداري مسبقا عن رؤيته ومفهومه وأهدافه عن العملية الإدارية مع وجود صورة واضحة عن

غايته ووجود ردود فعل متوقعة مما يؤثر على أعمالهم إيجابيا داخل الأندية وهذا ما يؤكد بشير العلق (1998) "أن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لأستقبال القرارات وتنفيذها . وهي التي تعمل على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتصورها وهي التي تتنبأ بالأحداث ، وهي التي تخطط أستراتيجيا ، وتراقب وتشرف وتنظم وتتفحص كل شئ ، وهي التي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتقيد"⁽¹⁾

أما بالنسبة لحصول الاداريون على المستوى (متوسط) فإن ذلك ناتج عن قلة ممارسات وعم أهتمام الاداريون في العمل الميداني وهذا يسبب عدم الأطمئنان عن تصرفاتهم كأداريين مما يؤثر على تنمية الفهم المشترك والتعاون المستمر مع أداري الأندية الرياضية فب المحافظات مع عدم أيضا المشكلات والمعوقات التي تواجههم بالطريقة الصحيحة ومن ثم عدم القدرة على الوصول الى تحقيق الأهداف التي تخص المصلحة العامة في تنفيذ العمل الأداري ، نتيجة عدم التصرف الدقيق من قبل الأداري والذي من شأنه رفع مستوى العمل الأداري والتواصل مع الآخرين وهذا بدوره يؤثر على النتائج الخاصة بالاداريون وهذا ما يؤكد طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر (1997) "يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها وأرخاء المسؤوليات الاجتماعية على مدى نجاح مديرها في القيام بأعماله ، ويعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة"⁽²⁾

(1) بشير العلق :_مصدر سبق ذكره_ ، 1998 ، ص 19 .

(2) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط 1 ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1997 ، ص 10 .

4-3-4 عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (العلاقات العامة) لأداريي

المنطقتي الوسطى والجنوبية بكرة القدم :

جدول (22)

يبين التكرارات والاوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

المجال الرابع : العلاقات العامة

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
1	%83.89	2.52	151	يسعى الاداريون لتكوين علاقات ايجابية مع المديرين واللاعبين .	1
2	%79.44	2.38	143	يوجد لدى الاداريون مبادرات مالية أتجاه النادي لمعالجة الأزمات الاجتماعية .	2
4	%77.78	2.33	140	يتعامل الاداريون مع المديرين واللاعبين بروح القانون .	3
9	%73.89	2.22	133	يعمل الاداريون على تقديم الخدمات الادارية لمن يحتاجها من المديرين واللاعبين .	4
7	%75	2.25	135	يوفر الاداريون للمديرين مكانة اجتماعية مرموقة في المجتمع .	5
8	%74.44	2.23	134	يمتلك الاداريون قدرة في التعامل مع المواقف الصعبة للجماعة .	6
11	%71.67	2.15	129	يحترم الاداريون وجهة نظر مع المديرين عند حصول أختلاف في الآراء .	7

12	%69.44	2.08	125	يلجأ الاداريون الى التعامل مع المدربين بحكمة عالية .	8
3	%78.89	2.37	142	يميل الاداريون الى تكوين علاقات اجتماعية مع المدربين وفقا للمصلحة العامة للنادي .	9
10	%72.78	2.18	131	يستخدم الاداريون أسلوب التفاهم والثقة مع المدربين	10
6	%75.56	2.27	136	تسود الثقة والعمل المشترك بين الاداريون في العمل الأداري .	11
5	%77.33	2.32	139	تكون قرارات واضحة ومفهومة بين الاداريون لأمكانية تطبيقها	12
	%76	2.28	1638	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول (22) أن عدد فقرات مجال (العلاقات العامة) هي (12) فقرة وقد تباينت الاستجابات كما يلي:

- ❖ أن الفقرة (1) والتي نصت على (يسعى الاداريون لتكوين علاقات ايجابية مع المدربين والأعبين) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي (83.89%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (2) والتي نصت على (يوجد لدى الاداريون مبادرات مالية أتجاه النادي لمعالجة الأزمات الاجتماعية) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (9) والتي نصت على (يميل الاداريون الى تكوين علاقات اجتماعية مع المدربين وفقا للمصلحة العامة للنادي) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.89%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (3) والتي نصت على (يتعامل الاداريون مع المدربين والأعبين بروح القانون) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (77.78%) ، وهي درجة توافر متوسطة.

- ❖ أن الفقرة (12) والتي نصت على (تكون قرارات واضحة ومفهومة بين الإداريين لأمكانية تطبيقها) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (77.33%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (11) والتي نصت على (تسود الثقة والعمل المشترك بين الإداريين في العمل الإداري) احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (75.56%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (5) والتي نصت على (يوفر الإداريون للمدربين مكانة أجنبية مرموقة في المجتمع) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (75%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (6) والتي نصت على (يمتلك الإداريون قدرة في التعامل مع المواقف الصعبة للجماعة) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (74.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (4) والتي نصت على (يعمل الإداريون على تقديم الخدمات الإدارية لمن يحتاجها من المدربين والأعبين) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (73.89%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (10) والتي نصت على (يستخدم الإداريون أسلوب التفاهم والثقة مع المدربين) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (72.78%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (7) والتي نصت على (يحترم الإداريون وجهة نظر مع المدربين عند حصول اختلاف في الآراء) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (71.67%) ، وهي درجة توافر متوسطة.
- ❖ أن الفقرة (8) والتي نصت على (يلجأ الإداريون الى التعامل مع المدربين بحكمة عالية) احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (69.44%) ، وهي درجة توافر متوسطة.

ويعزو الباحث ان سبب حصول افراد العينة على المستوى (الكبير) للإداريين في مجال العلاقات العامة الى أن الإداريون يستخدمون الأسلوب الديمقراطي مع العاملين والتعبير عن آراءهم وامتلاكهم القدرة على التعامل مع الجماعة وامتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة لغرض حل المشكلات التي تعيق العملية الإدارية وأستخدامها بفاعلية وكفاءة عاليتين وبطريقة أكاديمية وعلمية فضلاً عن الصفات الشخصية للإداريين والطرق الأخلاقية في تحسين وتطوير العمل الإداري وهذا ما يؤكده مروان عبد المجيد

(2002) "أن رجل العلاقات العامة يجب أن يتحلى بصفات كثيرة ومتنوعة تتصل بجوانب شخصيته

الجسمية والأنفعالية والمزاجية والعقلية والعادات الخلقية بالإضافة الى المهارات الإدارية والمعرفية"⁽¹⁾

أما سبب حصول الإداريون على المستوى (متوسط) يعزو الباحث سبب ذلك الى أن الإداريون لديهم أنتماء لهيئاتهم الإدارية في أنديةهم الرياضية ولكن يكون أنتماء قليل ، لأن علاقاتهم العامة الداخلية والخارجية علاقة غير موطدة وعادية نوعا ما ولا يمتلكون الأيمان بأهدافهم وقيمها وعلى هذا الأساس يحتاجون الى تقوية روابط علاقاتهم العامة بالداخل والخارج ليكون أنتمائهم للهيئة الإدارية حتى يكون أداؤهم الإداري جيد يصب في المصلحة العامة لتحقيق الأهداف المرسومة من قبلهم وهذا ما أشار اليه (Lagomarsions & Cardona) " أن الأفراد الذي يكون أرتباطهم الرئيس بالمنظمة نابعا عن شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فأنهم يستمرون في ذلك العمل"⁽²⁾

¹ مروان عبد المجيد:أدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان ،الدار العلمية للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص154 .

2)Lagomarsions R.&Cardona,P Relationship Among Leadership,Organizational:Commit-ent and OCB in Uruguayan Health Institutions Working Paper University Of Navarra IESE Business School ,2003 P.195.

4-3-5 عرض وتحليل نتائج مقياس القيادة الادارية لمجال (التوجه الاداري) لأداريي
المنطقتي الوسطى والجنوبية بكرة القدم :

جدول (23)

يبين التكرارات والايوساط المرجحة والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

المجال الخامس : التوجه الاداري

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط المرجح	مجموع الاستجابات	الفقرات	ت
3	%85	2.55	153	يتسم توجيه الاداريون بأزالة العراقيل والصعوبات أمام المدربين والأعبين .	1
7	%79.44	2.38	143	يمتلك الاداريون القدرة على التعبير اللفظي أثناء عملية توجيه المدربين أو الأعبين .	2
6	%80.67	2.45	147	يستخدم الاداريون بالأساليب والطرق المتنوعة في عملية التوجيه .	3
2	%86.67	2.60	156	يعمل الاداريون على يكون توجيههم مع الأعبين بمستوى واحد .	4
10	%77.22	2.32	139	توجيهات الاداريون للمدربين والأعبين يعزز الثقة بينهم	5
11	%74.44	2.23	134	يستخدم الاداريون أساليب وحلول لأخطاء تحدث للمدربين .	6
9	%78.33	2.35	141	يتقبل المدربين والأعبين توجيهات الاداريون ويعملون على تنفيذها	7
4	%84.44	2.53	152	توجيهات الاداريون يعزز من قدرات المدربين والأعبين على المنافسة مع الفرق المتقدمة .	8

8	%78.89	2.37	142	توجيهات الاداريون تثير الحماس ورغبة اللاعبين في التنافس على المستويات العالية .	9
12	%73.33	2.20	132	يعمل الاداريون من خلال التوجيه على اشاعة روح المحبة والتفائل فيما بين المدربين واللاعبين .	10
5	%82.78	2.48	149	يذكر الاداريون نقاط الضعف للمدربين واللاعبين لتفاديها مستقبلا.	11
1	%87.67	2.62	158	يمتلك الاداريون قدرة متابعة المدربين واللاعبين بصورة مستمرة .	12
	%81	2.63	1746	الدرجة الكلية للمجال	

يتبين من الجدول (23) أن عدد فقرات مجال (التوجه الاداري) هي (12) فقرة وقد تباينت الاستجابات كما يلي:

- ❖ أن الفقرة (12) والتي نصت على (يمتلك الاداريون قدرة متابعة المدربين واللاعبين بصورة مستمرة .) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي (87.67%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (4) والتي نصت على (يعمل الاداريون على يكون توجيههم مع اللاعبين بمستوى واحد) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.67%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (1) والتي نصت على (يتسم توجيه الاداريون بأزالة العراقيل والصعوبات أمام المدربين واللاعبين) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (8) والتي نصت على (توجيهات الاداريون يعزز من قدرات المدربين واللاعبين على المنافسة مع الفرق المتقدمة) احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (84.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة.

- ❖ أن الفقرة (11) والتي نصت على (يذكر الاداريون نقاط الضعف للمدربين والأعبين لتفاديها مستقبلا) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (82.78%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (3) والتي نصت على (يستخدم الاداريون بالأساليب والطرق المتنوعة في عملية التوجيه) احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (80.67%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (2) والتي نصت على (يملك الاداريون القدرة على التعبير اللفظي أثناء عملية توجيه المدربين أو الأعبين) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (79.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة .
- ❖ أن الفقرة (9) والتي نصت على (توجيهات الاداريون تثير الحماس ورغبة الأعبين في التنافس على المستويات العالية) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (78.89%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (7) والتي نصت على (يتقبل المدربين والأعبين توجيهات الاداريون ويعملون على تنفيذها) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (78.33%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (5) والتي نصت على (توجيهات الاداريون للمدربين والأعبين يعزز الثقة بينهم) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (77.22%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (6) والتي نصت على (يستخدم الاداريون أساليب وحلول لأخطاء تحدث للمدربين) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (74.44%) ، وهي درجة توافر كبيرة.
- ❖ أن الفقرة (10) والتي نصت على (يعمل الاداريون من خلال التوجيه على أشاعة روح المحبة والتفاؤل فيما بين المدربين والأعبين) احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (73.33%) ، وهي درجة توافر كبيرة.

ويعزو الباحث سبب حصول العينة على مستوى (كبير) الى أن الاداريون متقنين على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم وذلك لوجود التوازن في العمل الإداري بأستخدام الصلاحيات والمسؤوليات للأدريين الذين وقعوا في هذين المستويين لذلك فإن عملية التوجيه الإداري تكون صعبة ومعقدة نوعا ما وتصحيح مسار تنفيذ وتطبيق العمل الإداري وتلافي الوقوع بالأخطاء من خلال التفاعل ما بين الاداريون

والعاملين بالأشترك بعملية تحقيق الأهداف وهذا ما يؤكد عبد الحليم جبر وآخرون "التوجيه هو إحدى وظائف الإدارة ، وأحد مكونات العملية الإدارية ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم"⁽¹⁾

أما بالنسبة للإداريين الذين حصلوا على المستوى (متوسط) فيعزو الباحث سبب ذلك الى الإداريين لهم طموحات كبيرة ومثالية في تحقيق المستويات العليا وعلى ذلك يجب أن يعيروا الأهتمام بمرؤوسيه من خلال توجيههم التوجيه الإداري الصحيح نحو الخطوط العريضة لتنفيذ العمل بدقة بعيدا عن الأخطاء مع مراعاة قدراتهم وأشباع رغباتهم والظروف الخاصة بهم في أماكن عملهم مع حثهم على حل المشكلات العالقة فيما بينهم والمشكلات الخاصة بالعمل لكن هذه الأمور تعد لدى بعض الإداريين قريبة على العمل الروتيني لذلك لا يعيروا الأهتمام لبعض الجوانب ولهذه الأمور بصورة واضحة وعدم أستخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة وتكرار نفس الملاحظات والبيانات تجعل العمل الإداري خال من التطور والتغيير وأستمرارية العمل على نفس النمط .

(1) عبد الحليم جبر وآخرون : مصدر سبق ذكره ، 2016 ، ص 47.

5- الأستنتاجات والتوصيات

1-5 الأستنتاجات

في ضوء النتائج الإحصائية التي توصل إليها الباحث من خلال تطبيق مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم فقد توصل الى الاستنتاجات التالية:

1- يعد المقياس الحالي أداة للكشف عن القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية للمنطقتين الوسطى والجنوبية .

2- ظهور مستويات متعددة في القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية وكان الترتيب (متوسط ، مقبول ، جيد ، ضعيف ، جيد جدا) .

3- أظهرت الدراسة من خلال وجهات نظر العينة المتمثلة بأداريي الأندية الرياضية بأن القيادة الإدارية تزيد من عملية التفاهم والأدراك والرغبة في العمل الجماعي وتطوير قدراتهم في أعمالهم وبدرجة كبيرة.

4- أن الاعتماد على أدارات متمكنة يؤدي ذلك الى توفير المناخ المناسب والمستلزمات الضرورية لتطبيق القيادة الإدارية من قبل الأداريين في الأندية الرياضية.

5- أن القيادة الإدارية بحاجة الى مضاعفة الجهود وتغييرات متعددة وذلك لغرض الأرتقاء بمستوى الأداريين في الأندية الرياضية .

2-5 التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي :

- 1- اعتماد المقياس لغرض قياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم في المنطقتين الوسطى والجنوبية .
- 2- توفير كافة الأدوات والمستلزمات والوسائل والأجهزة التي يحتاجها الإداريين في عملهم الإداري لغرض تحقيق الأهداف والنتائج .
- 3- العمل على تطوير القيادة الإدارية لدى الإداريين من خلال دورات الصقل والتطويرية والتركيز على مصطلح القيادة الإدارية ومحتوياتها .
- 4- التأكيد على العمل الجماعي والمنسق ما بين الإداريين والمدربين والأعبين لتحفيزهم على الأعمال المبدعة في لعبة كرة القدم .
- 5- إجراء دراسات مشابهة لقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بالألعاب الفرعية وتعميمها على العراق .

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والحمد لله رب العالمين والصلاة وأتم التسليم على خير الخلق أجمعين سيدنا محمد الصادق الأمين، وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين.

لا يسعني، وقد أنهيت هذه الرسالة إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان والاعتزاز إلى كل من وقف إلى جانبي وساندني معنوياً، وروحياً، وفكرياً، لقد تعددت أسمائهم، واختلفت وظائفهم، ولكن جهدهم معي لا يُقدر، ولا يثمن ولعلي بذكري لهم هنا أوفيهم القليل من حقهم، ولعلها ساعة رد الجميل التي أسمى بها وأقدمها إلى عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان، والمتمثلة بالسيد العميد (أ.د. ماجد شندي والي) والسيدان المعاونين (أ. د محمد عبد الرضا كريم و أ.م. د مثنى ليث حاتم) فجزاهم الله خير الجزاء. وأخص بالذكر أستاذي الدكتور (رحيم عطية جناتي)، والذي كان معي جنباً إلى جنب طيلة اتمام العمل، فله مني جزيل الشكر.

ويكاد اللسان والقلم الذي أدون به شكري وتقديري يعجزان عن الوصول إلى مدلول كلمات الشكر الحقيقية التي أن دلت، فإنها تدل على مدى تقديري بكل أساتذتي الذين كانوا بمثابة الأنوار الساطعة في سمائي، وأخص بالذكر الاستاذ الدكتور مجيد جاسب حميد، والأستاذ الدكتور رحيم حلو، والأستاذ الدكتور محمد حسين حميدي، الاستاذ الدكتور محمد علي فالح، والأستاذ الدكتور ماجد عزيز، والأستاذ الدكتور سعيد غني يوسف، الاستاذ الدكتور محمد صبيح والأستاذ المساعد الدكتور علي عبد الائمة الساعدي الأستاذ المساعد الدكتور محمد ماجد محمد، والأستاذ المساعد علي حسن فليح، والأستاذ المساعد الدكتور احمد عبد الائمة والأستاذ المساعد الدكتور ناهدة، والأستاذ المساعد الدكتور حسن غالي والأستاذ المساعد الدكتور فاطمة الهاشمي.

ولا أنسى بالشكر لجنة إقرار الموضوع والمتمثلة بالأستاذ الدكتور قصي فوزي خلف، والأستاذ المساعد الدكتور محمد علي فالح، والأستاذ المساعد الدكتور حسن غالي مهاوي.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الاخوة الاعزاء الاخ محمد شهاب ، و الأخ علي حسين ، و الأخ علي خلف ، والأخ محمد حسن ،والاخ ابو الحسن ، والاخ علي عباس، والاخ عباس جاسم ، والاخ مالك سابط، والاخ نعيم محمد، والاخ احمد فاضل، والاخ ضرغام احمد . وكذلك اخواتي العزيزات زميلات الدراسة .

ولعني لا أنسى عينة الدراسة التي كانت العون، فلها مني جزيل الشكر والتقدير، ويستمر الشكر يزهُو ليقف عند اداريي الاندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى الاخ العزيز صاحب المواقف الجميلة الدكتور وسام حميد عبد الرضا الدكتور احمد حسن صابر لما ابداه من مساعدة في اتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والاعتزاز إلى المقوم اللغوي الدكتور () لما بذله من جهد مضمّن في قراءة الرسالة، وأخيراً أتقدم بكل ما في قلبي من ودٍ صافٍ ونية صادقة إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تجشّموا عناء قراءة الرسالة، وبملاحظاتهم القيمة، والتي تصب في دعم دراستي وإسنادها ، والتي ستأخذ الطريق للأخذ بها جزيل امتناني وتقديري

الباحث

مستخلص الرسالة

واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية لأداريي الأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية

الباحث

إشراف

حسن جبر سعيد

أ. د رحيم عطية جناتي

2020م

1441هـ

المستخلص

هدف البحث الى بناء وتقنين مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم في المنطقتين الوسطى والجنوبية وكذلك التعرف على مستوى القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم في المنطقتين الوسطى والجنوبية ومن ثم تطبيق مقياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية. ومن ثم بعد ذلك قام الباحث بكتابة الدراسات النظرية التي تخص جميع المصطلحات في عنوان البحث وبعدها الدراسات السابقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة.

يتكون مجتمع البحث من اداريي الأندية الرياضية للمنطقتين الوسطى والجنوبية في كرة القدم والبالغ عددهم (179) إداريا" يمثلون(19)ناديا"، فقد بلغ عدد افراد عينة البحث (170) إداريا" من الأندية الرياضية. ومانسبته (89,38%) من مجتمع البحث.

بعدها قام الباحث بإجراءات البحث الميدانية المتمثلة في خطوات بناء مقياس القيادة الادارية، وتطبيقهما على عينة البحث الرئيسة، ومن ثم عمد الباحث تقنين المقياس على عينة مكونة من (60) ادارياً، كما استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة التي تم استخدامها بشكل مفصل من خلال ما تحتاجه من بناء المقاييس وتطبيقها وتحليلها ومناقشتها، وقد اسفر عن ذلك اهم الاستنتاجات الاتية ايعد المقياس الحالي أداة للكشف عن القيادة الأدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية . ظهور مستويات متعددة في القيادة الأدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم للمنطقتين الوسطى والجنوبية ، وكان الترتيب (ضعيف، مقبول، متوسط، جيد ، جيد جدا) . أظهرت الدراسة من خلال وجهات نظر العينة المتمثلة بأداريي الأندية الرياضية بأن القيادة الأدارية تزيد من عملية التفاهم والأدراك والرغبة في العمل الجماعي وتطوير قدراتهم في أعمالهم وبدرجة كبيرة. في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من نتائج البحث يوصي الباحث بما يأتي: اعتماد المقياس لغرض قياس القيادة الإدارية لأداريي الأندية الرياضية بكرة القدم في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

المصادر العربية والاجنبية

❖ القران الكريم

❖ أحمد عريبي عودة، غازي صالح محمود: علم النفس الرياضي، بغداد ، مطبعة
النبراس ، 2009 .

❖ أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك الإدارية في الأتصال ، الأسكندرية ، الدار
الجامعية للنشر ، 2004.

❖ بشير العلاق : مبادئ الإدارة ، عمان ، دار اليازوردي العلمية ، 1998.

❖ جاك دنكان: أفكار عظيمة في الادارة،الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

❖ حليم المنيري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، القاهرة، 1991.

❖ سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
الطبعة الأولى، 1998م.

❖ شاكرا مبر جاسم : نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن ، مطابع التعليم
العالى ،جامعة البصرة ،1990.

❖ شفيق رضوان: السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات
والنشر والتوزيع، 1994م.

❖ صباح حسين العجيلي واخرون : مبادئ القياس والتقويم التربوي ، مكتب احمد
الدباغ للطباعة والنشر،بغداد، 2011 .

❖ صلاح وهاب شاكرا: دراسة تحليلية وتقويمية لأداء القيادات الإدارية للهيآت
والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق من وجهة نظر العاملين من 1948

- لغاية 2004 ، اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، 2009.
- ❖ صلاح وهاب شاكر: المبادئ الادارية لطلبة التربية الرياضية، الأيك للطباعة والنشر، بغداد، 2013.
- ❖ طارق عبد الحميد البدرى: أساسيات علم إدارة القيادة ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002.
- ❖ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط1 ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1997.
- ❖ طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
- ❖ طلحه حسام الدين، عدله عيسى مطر: مقدمة في الادارة الرياضية، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- ❖ عبد الحافظ الشايب : أسس البحث التربوي ، داروائل للنشر ، عمان ، 2009.
- ❖ عبد الحلیم جبر نزال وأخرون : أساسيات العمل في الإدارة الرياضية ، ط1، البصرة ، الغدير للطباعة والنشر، 2016.
- ❖ عبد الحميد شرف : الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، 1999.
- ❖ عبد الحميد شرف: الادارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.

- ❖ عبد الستار العلي: تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- ❖ عبدالرحمن محمد عيسوي : الاختبارات والمقاييس النفسية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2003 .
- ❖ عصام بدوي: موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
- ❖ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- ❖ فتحى عيد الرحمن: تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات ، ط1، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 1999.
- ❖ فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م.
- ❖ كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م.
- ❖ كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2، 2011 .
- ❖ ليلى سيد فرحات: القياس المعرفي الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2001.
- ❖ ليندال ودافيدوف : مدخل علم النفس، (ترجمة سيد طواب وآخرون)، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983.

- ❖ مال عبدالحميد ومحمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقويم في التربية الرياضية تودار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1994.
- ❖ محفوظ احمد جودة :إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 4 ،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- ❖ محمد حسن علاوي : البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ،دار الفكر العربي القاهرة، 1999.
- ❖ محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية. ط2، دار الكتاب للنشر، القاهرة 2005،
- ❖ محمد خليل عباس واخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط3، 2011.
- ❖ محمد خليل عباس واخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2011.
- ❖ محمد عبدالسلام احمد: القياس النفسي والتربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط2، 2002
- ❖ محمود داود الربيعي: التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، عمان ، النجف الأشرف ، دار الضياء للطباعة، 2010.
- ❖ محمود داود الربيعي:التنظيم الإداري في العمل الرياضي، ط2، النجف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2010.
- ❖ مروان عبد المجيد:أدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان ،الدار العلمية للنشر والتوزيع ، 2002.

❖ مروان عبد المجيد: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

❖ مروان عبدالمجيد إبراهيم : الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 1999 .

❖ مصطفى حسين باهي : المعاملات العملية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر و القاهرة، ط1 ، 1999.

❖ مصطفى حسين باهي ، محمد متولي عفيفي : سيكولوجية الإدارة الرياضية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 2005.

❖ مصطفى محمود الامام واخرون : التقويم النفسي ، بغداد ، مطبعة الجامعة ، 1987.

❖ مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات في الإدارة الرياضية، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، 1999

❖ منذر الضامن : اساسيات البحث العلمي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط2 ، 2009.

❖ هوسيار معروف : القيادة والتنظيم ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية العامة ، 1992.

❖ وجيه محبوب : البحث العلمي ومناهجه ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة بغداد ، 2002.

❖ LagomarsionsR.&Cardona,P Relationship Among Leadership,Organizational:Commit-ent and OCB in Uruguayan Health Institutions Working Paper University Of Navarra IESE Business School ,2003 .

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

قسم الدراسات العليا - الماجستير

م/ استبيان رأي الخبراء لتحديد مجالات المقياس

السيد الخبير المحترم

تحية طيبة ...

يروم الباحث إجراء دراسة الماجستير الموسومة **(واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية)** ونظرا لما تتمتعون به من الخبرة والدراية في هذا المجال يود الباحث تفضلكم بأبداء رأيكم حول صلاحية هذه المجالات من عدمها بتقويم وأبداء آرائكم العلمية القيمة لمتطلبات هذا المقياس ، وكتابة أية ملاحظة ترونها مناسبة لخدمة هذه الدراسة .

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للحركة الرياضية والعلمية في قطرنا العزيز .

أسم الخبير :

اللقب العلمي :

الأختصاص :

الكلية والجامعة :

التوقيع :

التاريخ :

الباحث

حسن جبر سعيد

ت	المجالات	يصلح	لا يصلح	التعديل المقترح
1	مجال اتخاذ القرار			
2	مجال الاتصال			
3	مجال المهارات القيادية			
4	مجال الأداء الإداري			
5	مجال الصفات الشخصية			
6	مجال العلاقات العامة			
7	مجال التوجيه الإداري			

الملاحظات :-

ملحق (2)

أسماء الخبراء والمختصين الذين عرضت عليهم أستمارة مجالات مقياس القيادة الإدارية

التخصص العلمي	الكلية والجامعة	الأسم الثلاثي واللقب العلمي	ت
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة البصرة	أ.د قصي فوزي خلف	1
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى	أ.د نصير قاسم خلف	2
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة المثنى	أ.د خالد أسود لايع	3
الإدارة الرياضية	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة – الجامعة المستنصرية	أ.م.د سلام حنتوش رشيد	4
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة القادسية	أ.م.د ساجت مجيد جعفر	5
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بغداد	أ.م.د صلاح وهاب	6
الإدارة الرياضية	مديرية الأنشطة الطلابية – جامعة القاسم الخضراء	أ.م.د جاسم جابر محمد	7
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات – جامعة بغداد	أ.م.د سندس موسى جواد	8
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى	أ.م.د محمد فاضل مصلح	9
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى	أ.م.د عثمان محمود شحاتة	10
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة المثنى	أ.م.د عماد عزيز نشمي	11
الإدارة الرياضية	قسم الأنشطة الطلابية – جامعة البصرة	أ.م.د ميسون عبد الجليل	12
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ميسان	أ.م.د حسن غالي مهاوي	13
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة البصرة	أ.م.د عقيل جراح صبر	14
الإدارة الرياضية	مديرية تربية الكوفة	م.د علي محمد جواد الصايغ	15
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة القادسية	م.د حيدر محمد مصلح	16
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة القادسية	م.د نبيل حسين	17
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة البصرة	م.د فؤاد عبد البمهدي	18
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة البصرة	م.د جاسم سعد	19
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة القادسية	م.د بهاء حيدر	20

ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

قسم الدراسات العليا – الماجستير

الأستاذ الفاضل المحترم

م/ المقياس بصيغته الأولية

تحية طيبة ...

بين أيديكم استبيان يتضمن عددا من الفقرات يروم الباحث الحصول على معلوماتكم للاستفادة منها في دراسة الماجستير (واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية)، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ومكانة علمية مرموقة في هذا المجال ، يرجى تفضلكم بأبداء آرائكم بفقرات المقياس لا تمام متطلبات المقياس، أملا كتابة أية ملاحظة ترون فيها مناسبة وفيها منفعة لهذه الدراسة .

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي

الاسم :

اللقب العلمي :

الكلية والجامعة :

الاختصاص :

التوقيع :

التاريخ :

الباحث

حسن جبر سعيد

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل المقترح
أ	اتخاذ القرار			
1	يسمح الإداريين بالمشاركة بحرية أبداء الآخرين بأرائهم عند اتخاذ القرارات المهمة .			
2	يعمل الإداريين أن تبني أرائهم في اتخاذ القرارات المهمة على المعلومات والحقائق .			
3	يتحمل الإداريين كل المسؤولية في فشل او نجاح اتخاذ القرارات .			
4	يستطيع الإداريين تحديد المواقف التي تحتاج الى عملية اتخاذ القرار .			
5	يستبعد الإداريين القرارات المتخذة التي تصطدم مع التعليمات والقوانين .			
6	يعمل الإداريين على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة .			
7	يعمل الإداريين على اتخاذ القرارات وفقا لخبرتهم في العمل الإداري .			
8	يقوم الإداريين في اتخاذ القرارات المهمة على أساس البحث العلمي .			
9	لايسمح الإداريين اتخاذ القرارات في النادي وفقا للتحيز والتعصب .			
10	يقوم الإداريين بعملية اتخاذ القرارات بدقة وموضوعية .			
11	يعمل الإداريين على اتخاذ القرارات بشكل جماعي فيما بينهم .			
12	لايتردد الإداريين في عملية اتخاذ القرارات الصعبة والآنية			
13	يعمل الإداريين على مراجعة القرارات المتخذة بشكل دقيق قبل تنفيذها .			
14	لايسمح الإداريين على التأثير عليهم من أية جهة في عملية اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها .			
15	يتنبأ الإداريين بتأثير القرارات المتخذة سلبيا او إيجابيا قبل تنفيذها .			
16	لدى الإداريين القدرة على وضع البدائل للقرارات المتخذة			

			لمواجهة الظروف المتغيرة .	
			يحترم الإداريين القرارات المتخذة بأختلاف آرائهم .	17
			يقوم الإداريين بعملية اتخاذ القرارات وفقاً لأهداف النادي.	18
			مجال الاتصال	ب
			لدى الإداريين القدرة في عملية الاتصال مع المدربين والأعبين .	19
			يستمتع الإداريين لأراء المدربين و الأعبين ويستفادون منها في القرارات المتخذة في العمل الإداري.	20
			يعمل الإداريين على استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة للاتصال فيما بينهم لتنفيذ العمل الإداري .	21
			يمتلك الإداريين القدرة على الاتصال والمواصلة مع مختلف المستويات الإدارية .	22
			وسائل الاتصال الموجودة في النادي الرياضي متطورة لتسهيل عملية الاتصال فيما بين الإداريين .	23
			يلعب الاتصال بين الإداريين دورا فعالا في تقليل الجهد والوقت .	24
			يعمل الإداريين على حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل الإداري من خلال عملية الاتصال .	25
			يستخدم الإداريين الاتصال فيما بينهم لزيادة فرص تحقيق أهداف العمل الإداري .	26
			يعمل الإداريين على تطوير مهارة الاتصال من خلال مواقع التواصل الاجتماعي .	27
			بيئة العمل في النادي تساعد الإداريين الاتصال فيما بينهم للتفاهم حول المتعلقات الإدارية .	28
			قنوات التواصل الاجتماعي بين الإداريين توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب .	29
			يعمل الإداريين على توفير الموارد المالية لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة .	30
			الأعلانات وسيلة هامة لأبصال التعليمات للمدربين والأعبين والتفاعل فيما بينهم.	31

			يوجد موقع إلكتروني للنادي يسهل عملية التواصل بين الإداريين والمدربين والأعبين .	32
			يعمل الإداريين على اتخاذ الخطوات المهمة لتطوير نظام الاتصالات في النادي .	33
			تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لأيضال التعليمات بين الإداريين .	34
			تصل للإداريين التعميمات الإدارية عبر قنوات الاتصال لسرعة الأداء الإداري	35
			تعمل الاتصالات على سرعة إنجاز الأعمال الإدارية وبدقة .	36
			المهارات القيادية	ج
			الإداريين يعطون الحرية الكافية للعاملين لتنفيذ العمل على طريقتهم .	37
			يقوم الإداريين في النادي بعقد الاجتماعات الطارئة لحل المشكلات المستعصية في العمل الإداري .	38
			لدى الإداريين القدرة على التعامل مع المجتمع وتكوين بناء مجتمعي متكامل في النادي .	39
			يوجد احترام متبادل بين الإداريين مما يسهل التعامل مع المشكلات وحلها أثناء العمل الإداري .	40
			يعمل الإداريين على خلق جو ديمقراطي مع العاملين لتنفيذ العمل الإداري .	41
			يعمل الإداريين على بناء قاعدة قوية من العلاقة مع العاملين في النادي الرياضي (المدرب ، اللاعب) لتنفيذ التعليمات الإدارية .	42
			يعمل الإداريين على محاسبة المقصرين وعدم التغاضي عن بعض السلبيات .	43
			الإداريين يشعرون بقوة الإرادة والشجاعة لمواجهة الأخطاء وتصحيحها أثناء العمل الإداري .	44
			الإداريين لا يجدون صعوبة في التأثير على سلوك المدربين والأعبين عند أقتراف الأخطاء .	45
			يستمر الإداريين في طرح الأفكار التي تؤدي الى الأبداع في العمل الإداري .	46

			يعمل الإداريين على أبتكار طرق جديدة للعمل للوصول الى تحقيق الأهداف .	47
			لدى الإداريين القدرة على توقع الأمور المستقبلية والتغيرات الداخلية والخارجية للعمل الإداري .	48
			يعمل الإداريين على تنسيق الأعمال الإدارية حسب التخصصات .	49
			يتصف الإداريين بالحيوية والنشاط أثناء العملية الإدارية	50
			يعمل الإداريين على مواجهة المواقف المختلفة بروية كبيرة ومرونة عالية .	51
			يعمل الإداريين على توفير الدعم المعنوي والنفسي والمادي للمدربين والأعبين .	52
			يعمل الإداريين على جمع كافة المعلومات والبيانات التي تخص الأعمال الإدارية .	53
			يتمتع الإداريين بمستوى علمي يجعلهم يتميزون بالوعي أثناء تنفيذ العمل الإداري .	54
			الإداريين لديهم القدرة على تحليل كافة المواقف وحل المشكلات المتعلقة بالعمل الإداري .	55
			العلاقات العامة	د
			يعمل الإداريين على التودد للأعبين والمدربين .	56
			يسعى الإداريين لتكوين علاقات إيجابية مع المدربين والأعبين	57
			يوجد لدى الإداريين مبادرات مالية أتجاه النادي لمعالجة الأزمات الأجتماعية .	58
			يسمح الإداريين للمدربين والأعبين بأبداء والتعبير عن آرائهم .	59
			يتعامل الإداريين مع المدربين والأعبين بروح القانون .	60
			يعمل الإداريين على تقديم الخدمات الإدارية لمن يحتاجها من المدربين والأعبين .	61
			يتمسك الإداريين بأخلاقيات مهنة الإدارة في العمل الإداري .	62
			يوفر الإداريين للمدربين مكانة أجتماعية مرموقة في المجتمع .	63
			يمتلك الإداريين قدرة في التعامل مع المواقف الصعبة للجماعة	64

			يحترم الأداريين وجهة نظر مع المدربين عند حصول أختلاف في الأراء .	65
			يلجأ الأداريين الى التعامل مع المدربين بحكمة عالية .	66
			يميل الأداريين الى تكوين علاقات أجتماعية مع المدربين وفقا للمصلحة العامة للنادي .	67
			يستخدم الأداريين أسلوب التفاهم والثقة مع المدربين .	68
			لأيتغاضى الأداريين عن التصرفات الخاطئة لبعض المدربين.	69
			عمل الأداريين مبني على الأحترام المتبادل مع المدربين والأعبين.	70
			لأيتحيز الأداريين لمدربي كرة القدم على مدربي الألعاب الأخرى .	71
			تسود الثقة والعمل المشترك بين الأداريين في العمل الأداري .	72
			تكون قرارات واضحة ومفهومة بين الأداريين لأمكانية تطبيقها .	73
			التوجيه الأداري	و
			يتسم توجيه الأداريين بأزالة العراقيل والصعوبات أمام المدربين والأعبين .	74
			يتميز الأداريين بقوة شخصيتهم مما يجعلهم يؤثرن على المدربين والأعبين اثناء توجيههم.	75
			يستخدم الأداريين الأساليب المتنوعة أثناء عملية توجيه المدربين والأعبين .	76
			يحرص الأداريين على أستخدام أسلوب التوجيه الفردي والجماعي مع المدربين والأعبين .	77
			يمتلك الأداريين القدرة على التعبير اللفظي أثناء عملية توجيه المدربين أو الأعبين .	78
			يستخدم الأداريين بالأساليب والطرق المتنوعة في عملية التوجيه	79
			لدى الأداريين بالمقدرة على إيصال المعلومات بشكل جيد للمدربين والأعبين أثناء عملية التوجيه.	80
			يعمل الأداريين على يكون توجيههم مع الأعبين بمستوى واحد	81
			توجيهات الأداريين للمدربين والأعبين تجعلهم يشعرون بالطمأنينة .	82

			توجيهات الأداريين للمدربين والأعبين يعزز الثقة بينهم	83
			يستخدم الأداريين أساليب وحلول لأخطاء تحدث للمدربين.	84
			يتقبل المدربين والأعبين توجيهات الأداريين ويعملون على تنفيذها .	85
			توجيهات الأداريين يعزز من قدرات المدربين والأعبين على المنافسة مع الفرق المتقدمة .	86
			توجيهات الأداريين تثير الحماس ورغبة الأعبين في التنافس على المستويات العالية .	87
			يعمل الأداريين من خلال التوجيه على أشاعة روح المحبة والتعاون فيما بين المدربين والأعبين .	88
			يذكر الأداريين نقاط الضعف للمدربين والأعبين لتقاديها مستقبلا .	89
			يملك الأداريين قدرة متابعة المدربين والأعبين بصورة مستمرة .	90

ملحق (4)

المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع السادة الخبراء والمختصين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	الكلية والجامعة
1	أ.د نصير قاسم خلف	ادارة وتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة -جامعة ديالى
2	أ.د عبد حليم نزال جبر	ادارة وتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة
3	أ.د قصي فوزي خلف	ادارة وتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة
4	أ.د علي سموم الفرطوسي	اختبارات وقياس - كرة السلة	كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية
5	أ.د لؤي لطيف شاكر	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد -جامعة المستنصرية
6	أ.د سمراء عبد الحميد	الادارة واقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد -جامعة المستنصرية
7	أ.د حسام عبد كريم	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد
8	أ.م.د سلام شهاب	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية
9	أ.م.د عماد الحسيني	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية
10	م.د وسام حميد الغرابوي	اختبارات وقياس-كرة القدم	مديرة تربية ميسان

11	م.د حسين كريم	ادارة رياضية	مديرة تربية ميسان
12	م.د علي جاسم محمد	ادارة رياضية	مديرة شباب ورياضة البصرة

ملحق (5)

سلم التقدير المقترح

يقترح الباحث سلم التقدير الثلاثي لبناء المقياس وكما يلي :-

لاأتفقأتفق أحياناأتفق دائماكلانعم

ملاحظة :-

يرجى تفضلكم بأبداء رأيكم حول صلاحية سلم التقدير بتأشير (نعم) إذا كنتم موافقين وك(كلا) إذا كنتم غير موافقين.

الملاحظات :

-1

-2

-3

ملحق (6)

أسماء الخبراء والمختصين في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة الذين عرضت عليهم أستمارة فقرات مقياس القيادة الإدارية

ت	الأسم الثلاثي واللقب العلمي	الكلية والجامعة	التخصص العلمي
1	أ.د. قصي فوزي خلف	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة	الإدارة الرياضية
2	أ.د. نصير قاسم خلف	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى	الإدارة الرياضية
3	أ.د. خالد أسود لايخ	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المثنى	الإدارة الرياضية
4	أ.م.د. سلام حنتوش رشيد	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة - الجامعة المستنصرية	الإدارة الرياضية
5	أ.م.د. ساجت مجيد جعفر	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية	الإدارة الرياضية
6	أ.م.د. صلاح وهاب	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بغداد	الإدارة الرياضية
7	أ.م.د. جاسم جابر محمد	مديرية الأنشطة الطلابية - القاسم الخضراء	الإدارة الرياضية
8	أ.م.د. سندس موسى جواد	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات - جامعة بغداد	الإدارة الرياضية
9	أ.م.د. محمد فاضل مصلح	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى	الإدارة الرياضية
10	أ.م.د. عثمان محمود شحاتة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى	الإدارة الرياضية
11	أ.م.د. عماد عزيز نشمي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المثنى	الإدارة الرياضية
12	أ.م.د. ميسون عبد الجليل	قسم الأنشطة الطلابية - جامعة البصرة	الإدارة الرياضية
13	أ.م.د. حسن غالي مهاوي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة -	الإدارة الرياضية

	جامعة ميسان		
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة	أ.م.د عقيل جرح صبر	14
الإدارة الرياضية	مديرية تربية الكوفة	م.د. علي محمد جواد الصايغ	15
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية	م.د. حيدر محمد مصلح	16
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية	م.د. نبيل حسين	17
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة	م.د. فؤاد عبد البمهدي	18
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة	م.د. جاسم سعد	19
الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة القادسية	م.د. بهاء حيدر	20

ملحق (7)

المقياس بصيغته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

السيد الإداري المحترم

تحية طيبة

بين يديك أستمارة أستبيان يروم الباحث منها القيام بدراسة تهدف الى (واقع القيادة الادارية لأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في المنطقتين الوسطى والجنوبية) ولما كنتم من المعنيين بهذا البحث، فأن الباحث يود تعاونكم بقراءة الأستبيان بدقة وموضوعية .

التعليمات :

- 1- عدم كتابة الأسم.
- 2- ستحظى الأجابة بالسرية وأنهاستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- 3- كتابة أسم النادي .
- 4- عدم ترك أية فقرة من فقرات المقياس بدون أجابة.
- 5- وضع علامة صح أمام الفقرة التي تناسب وجهة نظرك وتحت واحدة من نقاط السلم الموجود في الأستمارة وكما في المثال التالي :

ت	الفقرات	أنتفق دائماً	أنتفق أحياناً	لا أنتفق
1	يسمح الإداريين بالمشاركة بحرية أبداء الآخرين بأرائهم عند أخذ القرارات المهمة .			

أسم النادي:

الباحث

حسن جبر سعيد

ت	الفقرات	أنتفق دائماً	أنتفق أحياناً	لا أنتفق
1	يسمح الإداريين بالمشاركة بحرية أبداء الآخرين بأرائهم عند اتخاذ القرارات المهمة .			
2	يعمل الإداريين أن تبني آرائهم في اتخاذ القرارات المهمة على المعلومات والحقائق .			
3	يتحمل الإداريين كل المسؤولية في فشل او نجاح اتخاذ القرارات .			
4	يستطيع الإداريين تحديد المواقف التي تحتاج الى عملية اتخاذ القرار .			
5	يعمل الإداريين على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة .			
6	يعمل الإداريين على اتخاذ القرارات وفقاً لخبرتهم في العمل الإداري .			
7	يقوم الإداريين في اتخاذ القرارات المهمة على أساس البحث العلمي .			
8	لايسمح الإداريين اتخاذ القرارات في النادي وفقاً للتحيز والتعصب .			
9	لايتردد الإداريين في عملية اتخاذ القرارات الصعبة والآنية			
10	يعمل الإداريين على مراجعة القرارات المتخذة بشكل دقيق قبل تنفيذها .			
11	لايسمح الإداريين على التأثير عليهم من أية جهة في عملية اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها .			
12	يتنبأ الإداريين بتأثير القرارات المتخذة سلبياً او إيجابياً قبل تنفيذها .			
13	يقوم الإداريين بعملية اتخاذ القرارات وفقاً لأهداف النادي .			
14	لدى الإداريين القدرة في عملية الاتصال مع المدربين			

			واللاعبين .	
			يستمتع الإداريين لأراء المدربين و اللاعبين ويستفادون منها في القرارات المتخذة في العمل الإداري.	15
			يعمل الإداريين على استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة للاتصال فيما بينهم لتنفيذ العمل الإداري .	16
			وسائل الاتصال الموجودة في النادي الرياضي متطورة لتسهيل عملية الاتصال فيما بين الإداريين .	17
			يعمل الإداريين على حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل الإداري من خلال عملية الاتصال .	18
			يستخدم الإداريين الاتصال فيما بينهم لزيادة فرص تحقيق أهداف العمل الإداري .	19
			يعمل الإداريين على تطوير مهارة الاتصال من خلال مواقع التواصل الاجتماعي .	20
			يعمل الإداريين على توفير الموارد المالية لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة .	21
			الأعلانات وسيلة هامة لأيصال التعليمات للمدربين واللاعبين والتفاعل فيما بينهم.	22
			يوجد موقع إلكتروني للنادي يسهل عملية التواصل بين الإداريين والمدربين واللاعبين .	23
			تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لأيصال التعليمات بين الإداريين .	24
			تصل للإداريين التعميمات الإدارية عبر قنوات الاتصال لسرعة الأداء الإداري	25
			الإداريين يعطون الحرية الكافية للعاملين لتنفيذ العمل على طريقتهم .	26
			يوجد احترام متبادل بين الإداريين مما يسهل التعامل مع المشكلات وحلها أثناء العمل الإداري .	27

			يعمل الإداريين على خلق جو ديمقراطي مع العاملين لتنفيذ العمل الإداري .	28
			يعمل الإداريين على بناء قاعدة قوية من العلاقة مع العاملين في النادي الرياضي (المدرب ، اللاعب) لتنفيذ التعليمات الإدارية .	29
			الإداريين يشعرون بقوة الإرادة والشجاعة لمواجهة الأخطاء وتصحيحها أثناء العمل الإداري .	30
			يستمر الإداريين في طرح الأفكار التي تؤدي إلى الأبداع في العمل الإداري .	31
			يعمل الإداريين على أبتكار طرق جديدة للعمل للوصول إلى تحقيق الأهداف .	32
			يعمل الإداريين على تنسيق الأعمال الإدارية حسب التخصصات .	33
			يعمل الإداريين على مواجهة المواقف المختلفة بروية كبيرة ومرونة عالية .	34
			يعمل الإداريين على توفير الدعم المعنوي والنفسي والمادي للمدربين والأعبين .	35
			يعمل الإداريين على جمع كافة المعلومات والبيانات التي تخص الأعمال الإدارية .	36
			يعمل الإداريين على التودد للأعبين والمدربين .	37
			يسعى الإداريين لتكوين علاقات إيجابية مع المدربين والأعبين .	38
			يوجد لدى الإداريين مبادرات مالية أتجاه النادي لمعالجة الأزمات الاجتماعية .	39
			يتعامل الإداريين مع المدربين والأعبين بروح القانون .	40
			يعمل الإداريين على تقديم الخدمات الإدارية لمن يحتاجها من المدربين والأعبين .	41

			يوفر الأداريين للمدربين مكانة أجماعية مرموقة في المجتمع .	42
			يمتلك الأداريين قدرة في التعامل مع المواقف الصعبة للجماعة .	43
			يحترم الأداريين وجهة نظر مع المدربين عند حصول أختلاف في الآراء .	44
			يلجأ الأداريين الى التعامل مع المدربين بحكمة عالية .	45
			يميل الأداريين الى تكوين علاقات أجماعية مع المدربين وفقا للمصلحة العامة للنادي .	46
			يستخدم الأداريين أسلوب التفاهم والثقة مع المدربين .	47
			تسود الثقة والعمل المشترك بين الأداريين في العمل الإداري .	48
			يتسم توجيه الأداريين بأزالة العقائل والصعوبات أمام المدربين والأعبين .	49
			يمتلك الأداريين القدرة على التعبير اللفظي أثناء عملية توجيه المدربين أو اللاعبين .	50
			يستخدم الأداريين بالأساليب والطرق المتنوعة في عملية التوجيه .	51
			يعمل الأداريين على يكون توجيههم مع اللاعبين بمستوى واحد .	52
			توجيهات الأداريين للمدربين والأعبين يعزز الثقة بينهم	53
			يستخدم الأداريين أساليب وحلول لأخطاء تحدث للمدربين .	54
			يتقبل المدربين والأعبين توجيهات الأداريين ويعملون على تنفيذها	55
			توجيهات الأداريين يعزز من قدرات المدربين والأعبين على المنافسة مع الفرق المتقدمة .	56

			توجيهات الأداريين تثير الحماس ورغبة اللاعبين في التنافس على المستويات العالية .	57
			يعمل الأداريين من خلال التوجيه على أشاعة روح المحبة والتعاون فيما بين المدربين والأعبين .	58
			يذكر الأداريين نقاط الضعف للمدربين والأعبين لتفاديها مستقبلا .	59
			يمتلك الأداريين قدرة متابعة المدربين والأعبين بصورة مستمرة .	60

ملحق (8)

قائمة بأسماء فريق العمل المساعد الذين أعتددهم الباحث في الدراسة

مكان العمل	الاسم واللقب العلمي	ت
مديرية تربية ميسان	م.د احمد حسن صابر	1
مدرب رياضي	واثق رحيم محمد	2
مدرب رياضي	قائد ماجد عبد الرضا	3
قيادة عمليات بغداد	حسين عبد الخالق ذرب	4
ماجستير تربية بدنية وعلوم الرياضة	مقداد بشير حسين	5

