

"مسئولية القيادة الإدارية لفرق كرة القدم بدولة الكويت"

د. عدلة عيسى مطر

المقدمة ومشكلة البحث:

لقد أصبحت القيادة الإدارية للفرق الرياضية ميداناً من ميادين الدراسات العلمية الحديثة ، ومهنة من المهن لها قواعد معروفة وأصول ثابتة بعد أن أصبحت المؤسسات الرياضية مؤسسات تعالج مشكلاتها بأسلوب علمي يقوم علي الدراسة والتحليل ويخضع للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات التقييم والقياس الموضوعي .

والقيادة الإدارية الفعالة تلعب دوراً بارزاً في نجاح المؤسسات الرياضية وفي رفع مستوي العمل وهي التي تنسق وتوجه جهود أفراد التنظيم جميعاً وفي تحقيق أهداف المنظمة .

وبذلك تعرف القيادة علي أنها القدرة علي اقناع الآخرين لبلوغ الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها بحماس (١٨ - ١٢٥) .

ويتمتع القائد بالقدرة علي تقديم أهداف محددة وواضحة وبتحديد الأعمال التي تساعد علي تحقيق أهداف الجماعة ووضع الخطط السليمة المتكاملة ووضع الرجل المناسب في المكان الذي يتناسب وقدراته الفردية وتوفير الفرص الكافية لإشباع الحاجات الإنسانية وعلي القدرة في إتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة بتحليل مشكلات الجماعة داخل إطار العمل الخاص بالتنظيم .

ويُعرف "جليك" Glueck "١٩٧٩ القيادة هي بأنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير علي الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويرى "هاري" ١٩٧٦ بأن القيادة تعد من أهم المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة (٢٢ - ٦٥) .

أما حسن علاوي (١٩٩٨) فيعرف القيادة الادارية بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

فالقائد الرياضي هو الشخص ذو الرؤيا البعيدة الذي يحافظ علي الإتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة

* أ.م. عدلة عيسى مطر ، كلية التربية الاساسية - جامعة الكويت

المحيطة ويركز بدوره علي إعادة تحديد أهداف التنظيم ويحفز الأعضاء ليصلوا الي درجة عالية وكفؤه في تحقيق الأهداف .

ولايعني ذلك أن للقائد السلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداف ولكنه يجب أن يتصرف في ضوء القوي الخارجية المؤثرة في التنظيم وضغوطات وأراء ذوي المركز والقدرة ويتبع خطة عمل من شأنها أن تحقق نجاحاً ضمن هذه المعطيات (١٤:١٥:٥٣).

فتحديد الأهداف هي نقطة الانطلاقة في عملية الإدارة وبه يتحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية وفي إزالة الغموض الذي يعترض عمليات التنفيذ (١٩-٤٩).

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسئولين تحديد أنسب الطرق والوسائل لتحقيقها وييسر عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفني والإداري ويتم التعاون فيما بينهم دون تداخل أو تعارض في أعمالهم (١٥:٥٣).

والأهداف لايمكن تحقيقها إلا من خلال التخطيط الجيد حيث يمكن التعرف علي المشكلات والمقومات التي قد تعترض عمليات التنفيذ والعمل علي تلافيتها قبل حدوثها ويتوقف نجاح عملية التخطيط في المجال الرياضي علي كفاءة الجهود التخطيطية إذ تعتبر هذا المجال أحد المجالات الإدارية التي تتعرض للمستقبل وتعتمد علي التنبؤ العلمي الذي تدعمه الخبرات السابقة للقائد الإداري.

فالقيادة الإدارية تؤمن بأن قوتها وكفاءتها في توافر المعلومات الصحيحة المنظمة لديها ويسر إستخدامها لها وعملها علي بصيرة بمقتضاها ، وهنا يكمن المعني الحقيقي للقيادة في القدرة علي تسخير التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق الأهداف ، وللتكنولوجيا بعد آخر وهو تعزيز الصلة بين التدريب والبيئة والمجتمعات الأخرى وهو ما تطلق عليه التكنولوجيا الإجتماعية والتي تتمثل في ديمقراطية القيادة .

فالقائد الجيد هو الذي يؤثر علي الجماعة عن طريق التطبيق الماهر لمصالحهم ومهاراتهم الفردية بحيث يمكن الحصول علي إحترامهم وعلي أفضل إنجازاتهم ويستمد سلطته من الجماعة نتيجة قبولها له كقائد ، فقدره أي قائد مستمدة من عدة مصادر مثلاً تعتمد هذه القدرة علي السلطة التي يمتلكها القائد في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها ليجبرهم علي الامتثال والإزعان والقدرة علي الإيفاء بحاجات الفرد من خلال المكافآت أو الجزاءات .

فهو بذلك يتحكم في مصادر هامة لمقاومة الإحتياجات التي من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد . بالإضافة الي قوة التأثير الناتجة عن المركز فهي تعتمد علي درجة المعرفة التي تشكل مصدراً للقدرة والسيطرة وكذلك تكمن القدرة القيادية في بعض الصفات الشخصية او الذهنية والعقلية للقائد او بخلفيته الإجتماعية ومقدرته في إتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بحبه المجموعه له (١٤-١٥٧) أن ملائمة أي قائد ونطاق معرفته تعتمدان علي المجموعة التابعة له وكذلك تعتمدان علي مقومات مركزة وردود فعل الأفراد تجاه هذه العوامل وتجاه عوامل موقفية من شأنها أن تحول دون التعميم في مجال تحديد مصادر القوة في التنظيمات الإدارية المختلفة.

ويؤكد علي ذلك كل من فرنش French ، رافين Raven† (١٩٧٢) علي أن دائرة مصدر التأثير علي الأفراد تتمثل في خمسة مصادر منها قوة الخبرة والتي تعتمد علي حيازة القائد علي قدر مرتفع من الخبرة الفنية وكم أكبر وأكثر تنوعاً ودقة في المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة مقارنة بمرءوسيه مما يجعلهم يشعرون دائماً بالحاجة الي الاستفادة منه ومن رصيد خبراته في تذليل ما يواجههم من عقبات وفي ترشيد أدائهم (٢٢ : ١٢٨).

كما ويذكر حسن الشافعي ١٩٩٢ (٤) أن القيادة الإدارية تتحدد مصادر قوتها في السلطة النظامية الممنوحة للمدير بحكم السلطة الإدارية الذي يحتلها في الهيكل التنظيمي وهي سلطه شرعية رسمية يستطيع من خلالها توجيه الأوامر وإتخاذ القرارات الذي تحدث التأثير وتحقق الانجاز المطلوب وهذا يتطلب من القائد أن يكون علي مستوي أعلي من مرؤسية خبرة ومهارة كي يكتسب إحترام الجماعة ويصبح له قوة التأثير عليهم .

فمن هذا يتضح أن عملية الإشراف والقيادة كناحية أساسية وكوظيفة هامة من وظائف الإدارة تتعلق بنقطتين أساسيتين الأولى وهي معرفة المفاهيم والمبادئ والوسائل المتاحة للقائد الإداري . والثانية وهي إمكانية التحليل الموقفي للحالة كأساس لتقرير ماهي المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون أكثر تأثيراً في معالجة تلك الحالة .

وعلي ذلك فإن المنهج الموقفي كما أكده فريدريك تايلور Fridrile Taylor يفترض عدم وجود طريقة مثلي للإدارة ، حيث يعتمد نمط القيادة الفعالة علي شخصية القائد ومهارات وخبرات وإتجاهات ومستويات تدريب المرءوسين وإن كان لكل تنظيم صفات خاصة فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة (١٤ : ١٥٣)

وهذا ما أتضح للباحثة من خلال مقابلاتها الشخصية مع الطاقم الإداري لفرق كرة القدم بأندية دولة الكويت حيث أتضح تصور هذه الأندية وإفتقارها للأنحة توضيحية تحدد من خلالها إختصاصات الطاقم الإداري والأعمال المطلوب منهم القيام بها . وقد تجلت المشكلة بوضوح عندما تسبب قائداً رياضياً بتوقيع الجزاء علي ناديه علي أثر خطأه في إستبدال رقم لاعب بلاعب آخر ، أدي الي هبوط فريق النادي الي مستوي فرق الدرجة الثانية .

وقد أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال منها :

١- دراسة عدله عيس مطر (١٩٩٦) (١١) موضوعها : "دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمديري المؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت" .

تهدف الدراسة إلي تحديد أهم المتطلبات المهنية اللازمة لشغل مناصب المديرين في المؤسسات والهيئات الرياضية ، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وطبقت الدراسة علي ٩٦ شخصاً وقد جمعت البيانات الخاصة بأستمارة أستطلاع الرأي والتي أسفرت النتائج عنها بتحديد واضح لاهم متطلبات شاغلي الوظائف الإدارية والتي تحددت خبرات ادارية ورياضية -سمات وخصائص شخصية - ومتطلبات إعداد مهني خاص .

٢- دراسة حسن الشافعي (١٩٩٢) (٤) موضوعها : " القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافسات الفرق الجماعية " .

تهدف الدراسة إلى التعرف علي مصادر القوة وعناصر فعالية القيادة في عمليات التدريب الرياضي لفرق المنافسات الجماعية . وقد أستخدمت الباحث المنهج الوصفي المسحي واختار عينة الدراسة من المدربين المتخصصين في تدريب الفرق الجماعية مستخدماً استمارة جمع البيانات وإجراء عدد من المقابلات الشخصية .

وأسفرت النتائج عن ضرورة الأهتمام بالقيادات الرياضية وبمصادر قوتها وبصفات الشخصية وكذلك بالظروف المحيطة ودرجة تفاعل الفرد من هذه الظروف في إعداد القيادات الرياضية .

٣- دراسة أيزيس سامي (١٩٨٦) (٣) وموضوعها : " السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضي للفرق " .

تهدف الدراسة إلى التعرف علي السلوك القيادي لمدربي فرق كرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضية للفرق مستخدمة المنهج الوصفي المسحي وقد جمعت بيانات الدراسة من (١٢) مدرباً و(١٠٦) لاعباً قاموا بالأجابة علي الأستبيان المعد لذلك وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق فردية بين وصف اللاعبين ووصف المدربين بينما كانت الفروق معنوية بين بعدي السلوك القيادي (المبادرة - التقدير) كما رآه اللاعبون . كما تبين أن هناك إرتباط دال إحصائياً بين بعدي التقدير والإنجاز الرياضي للفرق .

٤- دراسة ابراهيم عبد المقصود (١٩٨٦) (١) موضوعها : " الأعداد الإداري لمديري المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة " .

تهدف الدراسة الي التعرف علي متطلبات الإعداد الإداري (التأهيل المهني) لمديري المؤسسات والقطاعات الرياضية المختلفة وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطبقت الإستبيان علي المجتمع الكلي الذي بلغ (١٢) مديراً وأسفرت النتائج إلي ضرورة تأهيل المديرين تأهيلاً مهنياً وعلمياً لا يقل عن الشهادة الجامعية .

٥- دراسة زينب الديب (١٩٨٦) (٢١) موضوعها : " دراسة تحليلية للنمط السلوكي السائد للقيادة التربوية بكليات التربية الرياضية " .

تهدف الدراسة إلي الوقوف علي الأنماط القيادية في كل بُعد من أبعاد السلوك القيادي ودراسة النمط القيادي السائد للقيادات التربوية بكليات التربية الرياضية ، وقد إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأستخدمت مقياساً للقدرات القيادية من أعداد الدراسة يحتوي علي خمسة أبعاد للقيادة وطبق علي العينة التي تحددت في (٥٠) أستاذاً ، و(٨) عمداء ، (٨) وكلاء للكليات التربوية الرياضية . وقد أسفرت الدراسة عن أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدي القيادات التربوية بكليات التربية الرياضية .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الي التعرف علي دور ومسئولية القيادات الإدارية لفرق كرة القدم بالأندية الرياضية الكويتية عن طريق الاجابة علي التساؤلات التالية :

*** ماهي مسئولية القيادة الإدارية في الوظائف الإدارية التالية :**

- ١- في تحديد الأهداف .
- ٢- في التخطيط الرياضي .
- ٣- في دوره في العلاقات الإنسانية والإجتماعية .
- ٤- في تحديد نمط وأسلوب القيادة .
- ٥- في عملية التقويم .

إجراءات البحث :

١- المنهج المستخدم : تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للملائمة لموضوع الدراسة .

ب- عينة الدراسة : تم إختيار عينة الدراسة من العاملين في مجال القيادة الإدارية والعاملين كمدراء ومشرفين لفرق كرة القدم بجميع مستوياتها بالأندية المختلفة بدولة الكويت ومن ذو المؤهلات العلمية العالية والمتوسطة والذين اجتازوا العديد من الدورات التدريبية في الإشراف والتأهيل القيادي والتدريبي لاتقل مدة خبرتهم في مجال القيادة عن ٢ سنوات كحد ادني و١٥ سنة كحد أعلي .

وقد بلغت عينة المدراء (مدراء كرة القدم) ١٤ مدير يمثلن العينة الكلية للمجتمع وكذلك ٥٢ مشرفاً لفرقة كرة القدم بجميع مستوياتها (فرق درجة اولي . فرق تحت ١٩ سنة وتحت ١٧ سنة وتحت ١٥ سنة وتحت ١٢ سنة) من واقع المجتمع الكلي البالغ عدده (٧٠) مشرفاً .

ج- أدوات جمع البيانات :

١- المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع العديد من الكادر الاداري القيادي في الأندية (مشرفين ومدراء كرة القدم).

ب- إستمارة استبيان من تصميم الباحثة .

د- إعداد استمارة الاستبيان : قامت الباحثة بتحديد المحاور اللازمة للإستمارة وذلك في ضوء العديد من الدراسات النظرية والمصادر والمراجع المتصلة بالدراسة مع الاستعانة بالمتخصصين في مجال التربية البدنية والادارة العامة وقد اشتمل الاستبيان علي المحاور التالية :-

- ١- أهداف القيادة .
- ٢- دور التخطيط في قيادة الفريق .
- ٣- نمط وأساليب القيادة .

٤- العلاقات الإجتماعية بأعضاء الفريق.

٥- أسلوب التقويم .

وقد تم وضع العبارات المناسبة لكل محور وروعي فيها الوضوح والدقة .

صدق الإستمارة:

للتأكد من وضوح عبارات الإستمارة ومدى تحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله وذلك بإستخدام الصدق المنطقي . فقد قامت الباحثة بعرض عبارات الإستمارة علي مجموعة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في التربية الرياضية والإدارة وكرة القدم وكان عددهم ثمانية أساتذة من الحاصلين علي درجة الدكتوراه مرفق (١).

وقد تم إجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات بناء علي آراء الخبراء .

ثبات الإستمارة:

إستخدمت الباحثة طريقة إعادة تطبيق الإستمارة لحساب ثباتها وقد تم ذلك في الفترة من ٩٨/٣/١٥ - ٩٨/٣/٣١ وطبقت علي عدد من المشرفين الذين تم إستيعادهم من عينة الدراسة الأصلية . وتم حساب معامل الثبات بتطبيق معامل "سيبرمان براون".

الصدق الذاتي:

تم إيجاد معامل الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويوضح الجدول رقم (١) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاو الاستمارة .

جدول (١)

يوضح معامل الثبات والصدق لمحاو الاستمارة

م	محاو الاستمارة	معامل الثبات	الصدق الذاتي
١	أهداف القيادة	,٩٢	,٩٦
٢	دور التخطيط في قيادة الفريق	,٨٥	,٩٢
٣	نمط وأساليب القيادة	,٨٩	,٩٤
٤	العلاقات الإجتماعية لأعضاء الفريق	,٩١	,٩٥
٥	أسلوب التقويم	,٨٠	,٨٩

الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صدق وثبات الإستمارة تم تطبيقها علي العينة الأساسية والتي بلغ قوامها (١٤) مديراً و (٥٢) مشرفاً في الفترة الزمنية من ١/٤-٢٨/٤/٩٨ ويعد ذلك تم عمل المعالجات الاحصائية وذلك بحساب النسبة المئوية .

عرض ومناقشة النتائج:

جدول (٢)

يوضح النسبة المئوية لآراء مديري ومشرفي فرق كرة القدم
بالنسبة لمحور الأهداف

م	العبارات	المدرء		المشرفين	
		نعم	لا	نعم	لا
		عدد (١٤)	عدد (٢٥)	عدد (٢٥)	عدد (٢٥)
		%	%	%	%
١	القيادة أحد المهام الإدارية البارزة لمدير كرة القدم	١٠٠	-	٩٤,٢	٥,٨
٢	القيادة أحد المهام الإدارية البارزة لمشرف كرة القدم	٨٥,٧	١٤,٣	٩٨,٧	١,٩٣
٣	تهدف القيادة الي تعميق روح الولاء والانتماء للوطن بين اعضاء الفريق	١٠٠	-	١٠٠	-
٤	تسعي القيادة الي إبراز مواهب وقدرات أعضاء الفريق .	٨٥,٧	١٤,٣	٨٤,٦	١٥,٤
٥	تحرص القيادة علي غرس روح الولاء والانتماء للفريق.	١٠٠	-	١٠٠	-
٦	تحرص القيادة علي تكوين الشخصية المتكاملة لأعضاء الفريق	٩٢,٩	٧,١	٩٦,٢	٣,٨
٧	تحرص القيادة علي إزالة ما قد يعترض أعضاء الفريق من معوقات	٩٢,٩	٧,١	٩٤,٢	٥,٨
٨	تسهم القيادة في تهيئة الظروف الملائمة لأعضاء الفريق	١٠٠	-	٩٤,٢	٥,٨
٩	تهتم القيادة بالتأثير الإيجابي علي أعضاء الفريق	١٠٠	-	٩٢,٣	٧,٧
١٠	تلتزم القيادة بوضع أهداف واقعية وموضوعية لنتائج الفريق	١٠٠	-	٩٤,٢	٥,٨

يتضح من جدول رقم (٢) أن العبارات رقم ٥,٣ تحققت بنسبة ٨٠,٠٪ بالنسبة لآراء كل من المديرين والمشرفين وهذه العبارات تتعلق بأهداف القيادة في تعميق روح الولاء والانتماء للوطن وبين أعضاء الفريق . وتتفق تلك النتيجة مع مآذره سمير احمد عسكري (١٩٨٧) من أن قدرة القائد علي الاهتمام تسهم في تنمية الشعور بالولاء والحماس وتكريس الطاقات الكامنة للمرء وسين (٣٤٣:٦).

ويؤكد هذا "طريف شوقي" (١٩٩٢) حيث يذكر أن واقع الانتماء للجماعة يمثل محوراً هادفاً لتحديد فعالية القيادة والتي تتمثل في جاذبية العمل للفرد ومدى ارتباطه بجماعة العمل وتبنيه قيماً تتشابه وتلك التي يتبنونها ويعد هذا الدافع عنصراً هاماً في حدوث تماسك الجماعة (٣٣٤:٩).

بينما نجد العبارة رقم (٤) وهي تتعلق بأهداف القيادة في إبراز مواهب وقدرات أعضاء الفريق فقد تحققت بنسبة ٨٤,٦٪ بالنسبة لآراء المشرفين وبنسبة ٨٥,٧٪ بالنسبة لآراء المديرين .

وهذا يتمثل في أسلوب إثراء العمل حيث يوسع القائد رقعه المسئولية المتاحة للعاملين ويترك مزيداً من الحرية لهم في اختيار طريقة الأداء ثم يحاسبهم علي النتائج ويحثهم علي المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات التي تسهم بلاشك بزيادة شعور الفرد بأهمية دوره وقدراته (٢٢٧-٩).

ومن هذا يتضح ان كل من المديرين والمشرفين لفرق كرة القدم أكدوا علي أن دور القيادة هام وفعال في غرس روح الانتماء والولاء للوطن وللأعضاء وفي تكوين الشخصية المتكاملة لأعضاء الفريق ككل ، وحرص القيادة علي إزالة ما قد يعترض أعضاء الفريق من معوقات مع ضرورة وضع وتحديد أهداف واقعية وموضوعية حتي يتمكن أعضاء الفريق من تحقيقها وهذا يتفق مع مآذره احمد بستان (١٩٨٤) في أن القيادة نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعي مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعي الي تحقيق مصالحهم عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسئوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والامكانيات المتاحة (٢٤:٢).

ويؤكد "محمد عبد الفتاح" وعبد المعطي عساف (١٩٨١) علي ذلك بأن القيادة هي القدرة علي اقناع الآخرين لبلوغ الاهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها بحماس (١٨: ١٢٥) .

جدول رقم (٣)
يوضح النسب المئوية لآراء مديري ومشرفي كرة القدم
بالنسبة لمحور التخطيط ودوره في قيادة الفريق

م	العبارات	النسبة المئوية			
		المشرفين		المديرين	
		نعم	لا	نعم	لا
١	تتمثل أهمية القيادة في القدرة علي التخطيط الجيد	٩٨,٨	-	١٠٠	١,٢
٢	تتمثل أهمية القيادة في القدرة علي توضيح الاهداف لامضاء الفريق	٩٠,٤	٧,١	٩٢,٢	٤,٦
٣	تؤمن القيادة بدور السياسات الادارية في ضبط سلوك افراد الفريق	٩٨,٨	٧,١	٩٢,٩	١,٢
٤	توفر القيادة الامكانيات والتسهيلات لأعضاء الفريق	٩٦,٢	-	١٠٠	٣,٨
٥	تحرص القيادة علي تحقيق الاهداف المرحلية للفريق	٩٠,٤	-	١٠٠	٤,٦
٦	تحرص القيادة علي وضع خطة سليمة متكاملة لصالح الفريق	٨٨,٥	-	١٠٠	١١,٥
٧	تحدد القيادة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ العمل.	٩٠,٤	٧,١	٩٢,٩	٤,٦
٨	تحرص القيادة علي مواكب التغيرات التكنولوجية المتصلة بالتدريب الرياضي	٨٨,٥	٢٨,٦	٧١,٤	١١,٥
٩	تعتمد القيادة الناجحة علي رصد ومتابعة الحركة المستقبلية لعمليات التنفيذ	٩٤,٢	٧,١	٩٢,٩	٥,٨
١٠	تضع القيادة خطط بديله لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف التنفيذ	٦٩,٢	٧,١	٩٢,٩	٣٠,٨

يتضح من جدول رقم (٣) أن العبارات رقم ٦٥،٤،١ قد تحققت بنسبة ٨٠٠٪ بالنسبة لآراء المديرين بينما هذه العبارات قد تحققت بنسبة ٩٨،٨٪، ٩٦،٢٪، ٩٠،٤٪، ٨٨،٥٪ بالنسبة لآراء المشرفين علي التوالي ، وهذه العبارات تتعلق بدور القائد في التخطيط وفي تقديم التسهيلات اللازمة لأعضاء الفريق وحرص القائد علي العمل علي تحقيق الاهداف المرهلية للفريق وكذلك حرص علي وضع خطط سليمة متكاملة تسهم في تنفيذ العمل علي اكمل وجه وهذا يتفق مع ما ذكره عمر محي الدين (١٩٩٢) بأن التخطيط يمثل الوسيلة الأساسية لتحديد الاهداف والوسائل التي تستخدم لتحقيق الاهداف (١٢-٣١).

كما أتفق كل من "زكي محمود هاشم" (١٩٨٠)، "ومساعد الهارون" (١٩٨٥)، "وكمال درويش" وآخرون (١٩٩٣) علي أن الإدارة هي النشاط الذي يعتمد علي التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية القيادية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمرتبطة بتحفيز الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الإمكانيات المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية .

في حين أن العبارة رقم (٨) والتي تناول حرص القيادة مواكبة التغيرات التكنولوجية المتصلة بالتدريب الرياضي تحققت بنسبة (٧١،٤٪) بالنسبة لآراء المديرين وهذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بباقي العبارات وتُرجع الباحثة ذلك الي ان هناك بعض المديرين لا يفضلون التحديث والتجديد ويركنون للمألوف لعدم رغبتهم في الوقوع في الخطأ من جراء جهلهم بالحديث والمطور .

في حين ان القيادة الفعالة الحديثة تؤمن بأن سر قوتها وكفاءتها يرجع الي مدي توافر المعلومات الحديثة ويسر استخدام هذه المعلومات وبذلك تسعى للعمل بمقتضاها (٢ : ٩٥) فالدعوة للتخطيط تمثل ضرورة مصيرية لحركة المجتمعات ومستقبلها ، فهو يمثل المدخل الوحيد القادر علي التعامل مع المستقبل لمواجهة مشكلاته المحتملة قبل وقوعها وكففي أن يكون ذلك مبرراً للأخذ بمبدأ التخطيط (١٨:١٨٥).

ويضيف حسن علاوي (١٩٩٨) بأن التخطيط يعتبر من الأنشطة الأساسية للقيادة فالقائد هو في الأصل مخطط ويحاول قبل قيامه بأي عمل أن يجيب علي التساؤل التالي : ماهي الاهداف المطلوب تحقيقها ، وماهي النتائج التي ينبغي الوصول إليها؟ (١٧:٨١).

جدول رقم (٤)
يوضح النسب المئوية لأراء مديري ومشرفي فرق كرة القدم
بالنسبة لمحور انماط وأساليب القيادة

م	العبارات	النسبة المئوية			
		المديرين		المشرفين	
		نعم	لا	نعم	لا
١	يعتمد القائد في قيادته للفريق علي قراره الشخصي	٢٨,٦	٧١,٤	١٧,٣	٨٢,٧
٢	يُشرك القائد الاداري الجهاز الفني في قراراته	٨٥,٧	١٤,٣	٧٦,٩	٢٣,١
٣	يعتمد القائد علي اسلوب الترغيب في العمل مع أعضاء الفريق	٧٨,٦	٢١,٤	٨٦,٥	١٣,٥
٤	يعتمد القائد الاداري علي أسلوب الاقناع في قيادته لأعضاء الفريق	٧٨,٦	٢١	٩٠,٤	٩,٦
٥	يتغير نمط سلوك القائد وفقاً لالتزام وأداء أعضاء الفريق	٧١,٤	٢٨,٦	٦٣,٥	٣٦,٥
٦	يختلف أسلوب القيادة وفقاً للمراحل السنوية للفريق (ناشئين - درجة أولي - دولي)	٩٢,٩	٧,١	٩٤,٢	٥,٨
٧	يتأثر أسلوب القيادة بالعلاقات الشخصية بين اعضاء الفريق	١٤,٣	٨٥,٧	٢٦,٩	٧٣,١
٨	تؤثر العلاقات الشخصية لأعضاء الفريق علي نمط القيادة للقائد الاداري	٢١,٤	٧٨,٦	٤٨,١	٥١,٩
٩	يؤثر المستوي الفني للفريق علي نمط القيادة المتبع	٨٥,٧	١٤,٣	٦٣,٥	٣٩,٥
١٠	يتأثر أسلوب القيادة بالإستقرار الوظيفي للقائد	٧١,٤	٢٨,٦	٦٧,٣	٣٢,٧
١١	يتأثر نمط القيادة الاداري بتقدير الآخرين له	٧٨,٦	٢١,٤	٥٩,٦	٤٠,٤

يتضح من جدول رقم (٤) أن العبارة رقم (٦) والتي تتعلق باختلاف أسلوب قيادة الفريق وفقاً للمراحل السنوية لأعضاء الفريق قد تحققت بنسبة ٩٢,٩٪ بالنسبة لآراء المديرين وبنسبة ٩٤,٢٪ بالنسبة لآراء المشرفين . فيؤكد الباحثين علي هذا حيث يتضح ضرورة إختلاف أسلوب القيادة في التعامل مع أفراد الفريق وفقاً للمستوي السني والفني لأعضاء الفريق ، ويؤكد علي ذلك طريف شوقي (١٩٩٢).

حيث يذكر أن التزام القائد بمستوي نضج المرءوسين وإختلاف أسلوبه وسلوكه حتي يصبح مؤثراً في العاملين فيجب أن يعدل منه حتي يتلاءم مع مستوي نضج العامل وعليه أن يغير من سلوكه حين ينتقل العامل الي مرحلة اعلي من مراحل النضج (٩ : ١٢٧)

أما العبارة رقم (١) والتي تتناول اعتماد القائد في قيادته علي قراره الشخصي فقد تحققت بنسبة ٢٨,٦٪ بالنسبة لآراء المديرين وبنسبة ١٧,٣٪ بالنسبة لآراء المشرفين ، فعملية المشاركة في صناعة القرار كما تراها شكرية ملوخية (١٩٨٠) تهدف الي المحافظة علي فاعلية الجماعة (١٢)

وهذه النتيجة تتفق مع ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي قامت بها عدله عيسي مطر " حيث أن صناعة القرار تعتبر أقل الخبرات الادارية أهمية بالنسبة للقيادات الرياضية . (١١)

فعملية المشاركة في صناعة القرار تجعل العاملين يشعرون بأن القرار المتخذ هو قرارهم الشخصي بالدرجة الاولي مما يعطيهم قوة الدفع اللازمة لعملية التنفيذ الفعلي لهذا القرار . كما يؤكد روي Rowe (١٩٧٦) علي ذلك في أن طبيعة القرار الناتج تتحدد تبعاً لعدد من العناصر منها خبرة متخذ القرار وطبيعة المعلومات المتصلة بالمشكلة ومقدار مشاركة الاخرين فيه والقدرة علي التيقن من نتائج القرار (٢٦:٢٤).

أما العبارة رقم (٧) والمتعلقة بتأثير أسلوب القيادة بالعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق فقد تحققت بنسبة ١٤,٣٪ بالنسبة لآراء المديرين و ٢٦,٩٪ بالنسبة لآراء المشرفين .

فيري سيد حسين (١٩٦٩) ان القيادة لاتعتمد علي السلطة وماتمنحه من مسئوليات إنما تعتمد علي قدرتها علي ان تجعل سلطة الجماعة ومصحتها التي لاتتعارض مع الصالح العام هي المحرك الأساسي للجماعة والضابط لسلوكها (٣١:٧) . كما يري طريف شوقي (١٩٩٢) أن القائد مطالب بإقامة علاقات ذات طابع انساني مع الجماعة لتجعله أكثر قبولا لديهم وتسهم في إقامة مناخ ايجابي يشجع هؤلاء الافراد علي بذله اقصي جهد لتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لاتتعارض مع مصلحة العمل . ويتعامل القائد مع الآخرين كصديق في حين لايتخلي في نفس الوقت عن المبدأه والحزم في العلاقة معهم وتكون لديه القدرة علي تغير مجري هذه العلاقة حين تنحرف عن الهدف الذي اقيمت من اجله (٩ : ٧٧)

جدول رقم (٥)
يوضح النسبة المئوية لآراء مديري ومشرفي فرق كرة القدم
بالنسبة لمحور العلاقات الاجتماعية

م	العبارات	النسبة المئوية			
		المشرفين		المديرين	
		نعم	لا	نعم	لا
١	تحدد اللائحة التنظيمية العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق	٥٧,٧	٢١,٤	٧٨,٦	٤٢,٣
٢	تحدد اللائحة التنظيمية العلاقة بين القائد وأعضاء مجلس الإدارة	٩٤,٢	٧,١	٩٢,٩	٥,٨
٣	يعتمد القائد علي قوة شخصيته في علاقته بأعضاء الفريق	٨٦,٥	١٤,٣	٨٥,٧	١٣,٥
٤	يؤثر التاريخ الرياضي للقائد علي علاقته بأعضاء الفريق	٧٦,٩	١٤,٣	٨٥,٧	٢٣,١
٥	تعتمد علاقة القائد بأعضاء الفريق علي خبرة القائد الادارية	٩٤,٢	١٤,٣	٨٥,٧	٥,٨
٦	يحرص القائد علي تماسك أعضاء الفريق	١٠٠	-	١٠٠	-
٧	يهتم القائد بالجوانب الاجتماعية لاعضاء الفريق	٩٤,٢	-	١٠٠	٥,٨
٨	يعتمد القائد اسلوب الجزاء والعقاب في علاقته بأعضاء الفريق	٨٢,٧	١٤,٣	٨٥,٧	١٧,٣
٩	يحرص القائد علي صرف المكافآت المالية لأعضاء الفريق في الوقت المناسب	٩٤,٢	-	١٠٠	٥,٨
١٠	يهتم القائد بالحصول علي التقدير المعنوي لاعضاء الفريق	٩٨,١	-	١٠٠	١,٩

يتضح من جدول رقم (٥) ان العبارة رقم ٦ تحققت بنسبة ١٠٠٪ بالنسبة لآراء كل من المديرين والمشرفين وهي تتعلق بحرص القيادة علي تماسك أعضاء الفريق . ويرى كل من شزيم schriesheim† ودينيس Denisi (١٩٨١) أن تماسك الجماعة تمثل مجمل القوي التي تؤثر في الاعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها (٢٥).

كما يؤكد طريف شوقي ١٩٩٢ بأن الركائز الأساسية لمفهوم التماسك تتحدد بشعور الفرد بوجود هدف عام يجمع العاملين معاً ويشعر الفرد بأن الآخرين يؤازرونه في العمل والحياة الاجتماعية ويتم اختياره لصدقاته من بين اعضاء هذه الجماعة ويتضاءل حجم الصراعات داخل المجموعه (٩ : ٢٣).

كما نرى ان العبارة رقم (١) حققت نسبة ٧٨,٦٪ بالنسبة لآراء المديرين ٥٧,٧٪ بالنسبة لآراء المشرفين وهذه النسبة تعتبر ضئيلة بمقارنتها ببقية العبارات وهذه العبارة تتناول تُحدد اللانحة التنظيمية العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق وترجع الباحثة انخفاض هذه النسبة الي عدم وجود لانحة تنظيمية مكتوبة ورسمية تحدد علاقات الأفراد داخل هذا التنظيم.

فيرى محمد عبد الفتاح وعبد المعطي (١٩٨١) ان العلاقات الاجتماعية تسهم في تحفيز الافراد علي العمل والانتاج بكفاءة وتنمي روح التعاون بينهم كما أنها تساعد علي تحقيق إشباع كامل للحاجات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للفرد (١٨ : ١٩).

كما تتناول عبارات هذا المحور استخدام اسلوب الجزاء والعقاب في علاقة القائد بباقي اعضاء الفريق وحرصه علي صرف المكافأة المالية والمعنوية للفريق في الوقت المناسب .

فيرى نعيم نصر (١٩٨٧) بأن مصادر قوة القائد تتمثل في القوة الشرعية التي يمنحها التسلسل الهرمي للسلطة داخل التنظيم وعلي قوة المكافآت من حيث منحها او منعها وقوة الاكراه في فرض العقوبة ، وهذا كله يعتمد علي خبرة القائد الادارية (٢٠ : ١٥).

جدول رقم (٦)
يوضح النسب المئوية لآراء مديري ومشرفي كرة القدم
بالنسبة لمحور أسلوب التقييم

م	العبارات	النسبة المئوية			
		المديريين		المشرفين	
		لا	نعم	لا	نعم
١	التقييم احد المهام المطلوبة من القيادة الادارية	١٠٠	-	٩٠,٤	٩,٦
٢	يعمل القائد علي تقييم موضوعي لأداء أعضاء الفريق	٩٢,٩	٧,١	٨٤,٦	١٥,٤
٣	يعتمد القائد علي الملاحظة الموضوعية في تقييم أداء الفريق	٨٥,٧	١٤,٣	٩٠,٤	٩,٦
٤	يعتمد القائد علي نتائج الفريق في تقييم اسلوب العمل	٩٢,٩	٧,١	٨٦,٥	١٣,٥
٥	يعتمد القائد علي الآراء الشخصية لأعضاء الفريق في تقييم أسلوب العمل	٧١,٤	٢٨,٦	٦١,٥	٣٨,٥
٦	يحرص القائد علي التقييم المستمر لأداء أعضاء الفريق	٨٥,٧	١٤,٣	٩٤,٢	٥,٨
٧	يعتمد القائد علي التزام أعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقييم الأداء	١٠٠	-	٩٦,٢	٣,٨
٨	يحرص القائد علي تقييم مستوي الإمكانيات المادية	٩٢,٩	٧,١	٨٤,٦	١٥,٤
٩	يحرص القائد علي تقييم مستوي الامكانيات البشرية	٩٢,٩	٧,١	٨٤,٦	١٥,٤
١٠	يسهم التقييم الدوري في تطوير خطط التدريب	٩٢,٩	٧,١	٩٤,٢	٥,٨

يتضح من جدول رقم (٦) ان العبارتين رقم (١) ، (٧) وهما يختصان بمهمة القائد في تقويم الاداء والاخري تختص بالتزام اعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقويم الاداء حيث حققنا نسبة ١٠٠٪ بالنسبة لآراء المديرين ٩٠,٤٪، ٩٦,٢٪ بالنسبة لآراء المشرفين حيث أنه في ضوء عملية التقويم يتضح مقدار ما يتحقق من أهداف ويتكشف عن أهم الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاهداف وهذا يتفق مع مذكره عبد الحميد شرف (١٩٩٠) في أن عملية التقويم والمتابعه مهمة وهي تعني ملاحقة العمل اول بأول حتي نتمكن من كشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل علي منعها فيتمثل التقويم وظيفه ادارية هامة ترمي الي قياس وتصحيح أعمال الافراد وتوجيههم نحو الهدف المنشود (١٠).

بينما نجد أن العبارة رقم (٥) والتي تتناول اعتماد القائد علي الآراء الشخصية لأعضاء الفريق كأسلوب لتقويم الآراء وأسلوب العمل .

فقد حققت هذه العبارة نسبة قليلة مقارنة بما في العبارات حيث بلغت نسبتها ٧١,٤٪ بالنسبة لآراء المديرين ، ٦١,٥٪ بالنسبة لآراء المشرفين .

وتؤكد الباحثة علي ذلك في أن الآراء الشخصية لأعضاء الفريق لا يمكن الاعتماد عليها كأسلوب لتقويم الاداء فقد تتدخل الكثير من العوامل الشخصية والكثير من العلاقات الانسانية في هذه الآراء فبذلك لا يمكن إعتبارها معياراً للتقويم .

ويذكر ريان (١٩٨٦) بأن الاحكام العارضة علي التعلم كثيراً ما تكون خاطئة أو ناقصة ولهذا فإن الطرق المنتظمة للحكم علي الآراء ضرورية (١٣-٢٥٦).

وتضيف ايضاً بأن الصداقات تتأرجح تبعاً لتغير الانماط وتبديل تكوين الجماعات ويحدث ان يتغير رسم العلاقات الاجتماعية من رسم تتضح فيه التحديات والمنافسات الي رسم تنشر فيه الاختيارات لتشمل الافراد كلهم (١٣:٢٠٩)

فالاحكام الشخصية يقتصر الي الكثير من الموضوعية والدقة في القياس لافتقارها الي محكات كمية يمكن قياسها . فيري طريف (١٩٩٢) بأن عملية القياس والتقويم تتأثر بمدى ما يتسم به الاسلوب المستخدم من موضوعية (ثبات الاسلوب وصدقه) ومدى تأثره مع طبيعه العمل الذي يستخدم في قياس فعالية قائده (٩ :١٩٩).

الإستنتاجات

إستناداً إلي ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وفي حدود عينتها يمكن التوصل إلي الإستنتاجات التالية :

- مسئولية القيادة الادارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور الاهداف تحددت في :-

* تعميق روح الولاء والإنتماء للوطن بين أعضاء الفريق .

* غرس روح الولاء والإنتماء للفريق .

* تهيئة الظروف الملائمة لأعضاء الفريق .

* تكوين الشخصية المتكاملة لأعضاء الفريق .

- مسؤلية القيادة الادارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور التخطيط تحددت في :-
* القدرة علي التخطيط الجيد .

* توفير الإمكانيات والتسهيلات لأعضاء الفريق .

* رصد ومتابعة الحركة المستقبلية لعملية التنفيذ .

- مسؤلية القيادة الادارية لفرق كرة القدم بالنسبة لأنماط وأساليب القيادة تحددت في :-

* ضرورة إختلاف أسلوب القيادة وفقاً للمراحل السنية للفريق .

* اشراك الجهاز الفني في قرارات القائد الاداري .

* ضرورة استخدام أسلوب الاقناع في قيادة أعضاء الفريق .

- مسؤلية القيادة الادارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور العلاقات الإجتماعية تحددت في :-

* حرص القائد علي تماسك أعضاء الفريق .

* حرص القائد في الحصول علي التقدير المعنوي لأعضاء الفريق .

* صرف المكافآت المالية لأعضاء الفريق في الوقت المناسب .

* الاهتمام بالجوانب الإجتماعية لأعضاء الفريق .

- مسؤلية القيادة الادارية لفرق كرة القدم بالنسبة لمحور أسلوب التقييم تحددت في :-

* التزام أعضاء الفريق بالتدريب كأسلوب لتقييم الأراء .

* التقييم أهم المهام المطلوبة للقيادة الادارية .

* الأعماد علي نتائج الفريق في تقييم أسلوب العمل .

* ضرورة حرص القائد علي التقييم المستمر لأراء أعضاء الفريق .

التوصيات:

بناء علي نتائج الدراسة تم التوصل إلي التوصيات التالية :

- توصي الباحثة بضرورة أن يقوم القائد بمراعاة المرحلة السنية (ناشئين - درجة أولى - دولي) وإستخدام الأسلوب الأمثل للقيادة في كل مرحلة .

- ضرورة إهتمام القائد بتعميق روح الولاء والإنتماء للوطن والفريق .

- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإجتماعية والمادية لأعضاء الفريق لما لها من دور فعال في تماسك أعضاء الفريق .

- ضرورة إجراء عملية التقييم بصورة مرحلية بأعتبره أحد المهام المطلوبة للقيادة الادارية .

- ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة في مجالات اخري من الالعب الفردية والجماعية ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية .

أسماء الخبراء المتخصصين في مجال كرة القدم

للتحقق من صدق الاستمارة

- أ.د/سيف الأسلام مطر
أستاذ بكلية التربية - جامعة الإسكندرية ، ورئيس قسم أصول التربية سابقاً .
- أ.د/سامي ابراهيم نصر
أستاذ بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الإسكندرية ، ومخططه الأحمال التدريبية لفرق كرة القدم المصرية . [الدوري الممتاز]
- أ.د/ احمد فكري سليمان
أستاذ بكلية التربية الرياضية للبنين -جامعة الإسكندرية .
- أ.د/ احمد الشاذلي
أستاذ بكلية التربية الرياضية للبنين -جامعة الإسكندرية .
- أ.د/ حسن النواصره
أستاذ بكلية التربية الرياضية للبنين -جامعة الإسكندرية .
- أ.د/ احمد السرهيد
عميد كلية التربية الأساسية بدولة الكويت والمدير الإداري للفريق القومي الكويتي لكرة القدم .
- أ.د/ خليفة بهبهاني
أستاذ مشارك بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ، قسم التربية البدنية - مدرب لفرق كرة القدم الكويتية ، ومحاضر أسوي في مجال التدريب لكرة القدم .
- أ.م.د/ جواد خلف
أستاذ مساعد بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ، قسم التربية البدنية (تنظيم وإدارة) ولاعب كرة قدم دولي .
- د / احمد فرج
حكم كرة قدم دولي - منسق الدورات التدريبية في الاتحاد الكويتي لكرة القدم .

المراجع

- ١- إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والاداره في التربية البدنية والرياضة ، الهيئة المصرية للكتاب ، الاسكندرية ، ١٩٨١ .
- ٢- احمد بســــــــــــتان : الإتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية - مكتبة التربية العربية لدول الخليج - الرياض - ١٩٨٤ .
- ٣- أيريس سامــــــــــــي : السلوك القيادي لمدرربي الكرة الطائرة ، بحث منشور في المؤتمر الأول " دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر " ، كلية التربية الرياضية للبنين - الإسكندرية ١٩٨٦ .
- ٤- حسن الشافعي : القيادة الإدارية في عملية التدريب الرياضي لمنافسات الفرق الجماعية - بحث منشور في مجلة التربية الرياضية الجزء الثاني العدد العاشر - كلية التربية الرياضية للبنين بالزقازيق ١٩٩٢ .
- ٥- زكي محمود هاشم : الادارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، ط٣ الكويت ١٩٨٠ .
- ٦- سمير احمد عسكر : اصول الإدارة ، دار القلم ، الإمارات العربية دي ١٩٨٧ .
- ٧- سيد حســــــــــــين : دراسات في الإشراف الفني - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٦٩ .
- ٨- شكرية خليل ملوخية : الادارة في المجال الرياضي ، دار المعارف ، القاهره ١٩٨٦ .
- ٩- طريف شوقــــــــــــي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة - مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ١٠- عبد الحميد شــــــــــــرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ١٩٩٠ .
- ١١- عدله مطــــــــــــر : " دراسة تحليلية للمتطلبات المهنية اللازمة لمدرربي المؤسسات والهيئات الرياضية بدولة الكويت - بحث منشور في مجلة التربية الرياضية العدد ٢٧ - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ١٩٩٧ .
- ١٢- عمر محي الدين : التخطيط الإقتصادي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
- ١٣- فكري حسن ريــــــــــــان : تخطيط المناهج الدراسية وتطويرها ، مكتبة الفلاح ، الكويت ١٩٨١ .
- ١٤- فيصل فخري مراد : الادارة الاسس والنظريات والوظائف ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن ، ١٩٨٣ .

- ١٥- كمال درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس : الادارة الرياضية الاسس والتطبيقات ، القاهرة ١٩٩٣ .
- ١٦- مساعد الهارون : الادارة في المجال الرياضي ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي اداره التأليف والترجمة ، ط١ ، الكويت ١٩٨٥ .
- ١٧- محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية . مركز الكتاب للنشر. القاهرة ١٩٩٨ .
- ١٨- محمد عبد الفتاح ياغي ، عبد المعطي عساف: مبادي في الإدارة العامة ، مكتبة المحتسب عمان - الأردن ١٩٨١ .
- ١٩- نبيل مرسى خليل : التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ١٩٩٤ .
- ٢٠- نعيم نصير : القيادة في الإدارة العربية وموقعها في النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان الأردن ١٩٨٧ .
- ٢١- زينب الديب : دراسة تحليلية للنمط السوكي السائد للقيادة التربوية بكلية التربية الرياضية . المؤتمر العلمي الأول - دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر الاسكندرية ١٩٨٦ .
- 22- Hare A.P., hqnd book of small croupn research Neupress,1976.
- 23- Ivancevich, J. M,and Donney,J., Experimental Social psychology. New York Academic Pness,1972.
- 24- Rowe, C., Analysing management decision malcing,the Brandford shudies" J.Manage, stud.,1976.
- 25- Sohrisheim G.H, and Denisi, A.S Tasc dimensions effects of instrumental leaderrship, Atwo sample replicated test of path-Goal leadership theory.J.Appl. psychol,1981.