The reality of the administrative leadership of board members in sports clubs /Field study at Jableh Sports Club/

Dr. Siraj Dayoub*

(Received 8 / 9 / 2024. Accepted 31 / 10 / 2024)

□ ABSTRACT □

The current research aims to identify the reality of the administrative leadership of the members of the boards of clubs, administrative communication skills within the club, patterns and methods of administrative leadership, the climate and organizational values within the club, the researcher used the descriptive method in the survey method due to its suitability to the nature of the research and its goals, where he selected a representative sample of the research community represented by the board of Directors of Jableh Sports Club, of whom there were 9 administrators selected in a deliberate manner and the questionnaire was relied on as a tool for collecting data and information, and the statistical results indicated: The interaction of the administrative leadership and its interaction with the administrators provides the sports activity managers with confidence, reassurance and credibility for them, which helps them to adapt and adapt to the new environment. She also showed that the leadership's confidence in sports activity managers makes them feel that they are part of the organization, and this leads to their compliance with orders without opposition. the administrative leadership must understand the dimensions and components of organizational culture as the environmental environment in which organizations live and the need to pay attention to the process of selecting sports activity managers within the organization, especially with regard to substantive aspects, most notably communication skills. it is also the administrative leadership that creates a distinctive human base of administrators, and this can only come with the proximity of the leader to them, as successful leadership affects the practices of individuals and contributes to raising the level of organizational efficiency and effectiveness.

Key words: Sports management, managerial leadership.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Assistant Professor - Faculty of Physical Education - Tishreen University - Lattakia - Syria

واقع القيادة الإدارية لأعضاء مجالس الإدارة في الأندية الرياضية /دراسة ميدانية في نادي جبلة الرياضي/

د. سراج ديوب*

(تاريخ الإيداع 8 / 9 / 2024. قبل للنشر في 31 / 10 / 2024)

□ ملخّص □

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية لاعضاء مجالس إدارة الأندية، من خلال التعرف على: أهداف القيادة الإدارية، مهارات الاتصال الإداري داخل النادي، أنماط وأساليب القيادة الإدارية، والمناخ والقيم التنظيمية داخل النادي، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي

نظرا لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه حيث اختار عينة ممثلة لمجتمع البحث المتمثل في مجلس إدارة نادي جبلة الرياضي والبالغ عددهم /9/ إداريين تم اختيارهم بالطريقة العمدية وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وبينت النتائج الإحصائية: أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع الإداريين يوفر لدى إداري النشاط الرياضي الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة. كما أظهرت أن ثقة القيادة في إداري النشاط الرياضي يشعرهم بأنهم جزء من المنظمة وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة كما أنه يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات وضرورة الاهتمام بعملية انتقاء إداري النشاط الرياضي داخل المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها مهارات الاتصال، كما أن القيادة الإدارية هي التي تصنع قاعدة بشرية مميزة من الإداريين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد منهم حيث أن القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرياضية، القيادة الإدارية.

حقوق النشر :مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **مدرس - كلية التربية الرياضية –جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.**

مقدمة:

تعتبر الإدارة الرياضية هي اساس تقدم كافة الأنشطة سواء أكانت إنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. والرياضة 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 أساسا لكل جناح فيها، ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية (نشمي،2021).

وتعد القيادة حجر الأساس للمؤسسة؛ لكونها هي من توجه الأفكار الإدارية وتدعمها (الديراوي، 2022)؛ لذلك تسهم القيادة بشكل كبير بالدعم والمساندة للمهام والأنشطة، وبذلك تعتبر أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات. إن القيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة وفي هذا الإطار تعرف "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي يتم اختراعها أو اكتشفاها أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (اللوزي وآخرون، 2009).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة (الشريف، 2014) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة. وقد أجريت الدراسة على عدد 100 ممن يشغلون وظيفة مدير إداري، ورئيس قسم .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة الأنماط القيادية الثالثة بدرجات مختلفة، حيث كان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بدرجة عالية، يليه نمط القيادة الحرة بدرجة متوسطة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة أقل وأن هناك عالقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي، بينما هناك علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإيصال المعرفة بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القادة الفعالين من خلال دورات تدريبية. كما أوصت بزيادة الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل القادة لمقترحات الموظفين وتفهم احتياجاتهم.
2. دراسة (عيسى، 2014) بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدي الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين هدفت الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدي الإداريين بالأندية الرياضية في فلسطين كما هدفت للتعرف علي أثر المتغيرات الدراسية، المؤهل العلمي، التخصص والخبرة في المناخ التنظيمي لدي أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين ومستوى الأبداع الإداري لدي الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين وتم اختيار عينه الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية بالأندية الرياضية في شمال وجنوب ووسط الضفة الغربية والبالغ عددهم (24) نادي حيث بلغت عينه الدراسة

(176) إداري وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لهما دور كبير في ارتفاع وارتقاء أداء أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين.

3. دراسة (الغضبان، 2009) بعنوان: دور القيادة الإدارية في نجاح وفاعلية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية لكره القدم الجزائرية وهدفت الدراسة إلى إبراز دور القائد الإداري داخل النادي الرياضي و توضيح العلاقة التي يجب ان تكون ما بين القائد والمرؤوس ومعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه القيادات الإدارية في نجاح الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية وتكونت عينه الدراسة من (25) عضواً إدارياً و(8) مدربين و (4) رؤساء أنديه تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة هي المحور الأساسي خلال النجاحات المرحلية وان العملية الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعناصر العملية الإدارية وفق معايير علميه مدروسة وقد أوصى الباحث بان يكون هناك متخصصون ذو كفاءه عالية في الإدارة و توفير الإمكانيات البشرية والمادية وسط معايير دولية، وأن القيادة الديمقراطية لها اكبر أثر في نجاح العملية الإدارية، وأن يكون هناك قاده ذو كفاءه وخبره لإدارة عمل الأندية.

4. دراسة (مغربي، 2013) بعنوان: تقويم العمل الإداري في الأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية والتعرف علي المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية السعودية واستخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته نظر لملائمته وطبيعة أهداف البحث واشتملت عينه البحث على (أعضاء مجلس الإدارة، مديري ومشرفي الألعاب المختلفة بالأندية الرياضية) وبلغ قوام عينة /152/ فرداً من (8) أنديه رياضية تمثل الدرجة الممتازة وهي: (الأهلي، الاتحاد، الوحدة، الهلال، النصر، الشباب، الاتفاق، الفتح) واستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية البرنامج الإحصائي (spss) ومن أهم نتائج الدراسة: تبين أن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة كم ان الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع الإداريين والعاملين بالنادي، وأيضاً لا تتوافر لدى الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبينت أيضاً أن هناك قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علميه متخصصة في أداره الجودة الشاملة للتدريب.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Amburgey, 2005) بعنوان:

An analysis of the relationship between job satisfaction, - organizational culture, and received leadership characteristics.

تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي الثقافة التنظيمية والخصائص القيادية المكتسبة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال تبين العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لاختلاف الجنس، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة الوظيفية من أجل استنباط مساهمة هذه العوامل والتأثيرات على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: تشابه رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية رغم اختلاف كل من المستوى التعليمي والجنس. كما أن القيادة التحويلية خصائصها تظهر بشكل أكثر وضوح وتأثير أكبر من خصائص القيادة التبادلية، وأخيراً إسهام الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.

2. دراسة (S.sulastri, N.gistituati, H.aimon) بعنوان : **The Effect of Female's Administrative Leadership on Employee Performance in Higher Education**

أثر القيادة الإدارية النسائية على أداء الموظفين في التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب القيادة الإدارية النسائية على أداء منسوبي الجامعات في مدينة بادانج. تستخدم تقنية أخذ العينات أخذ العينات الهادف بحيث يكون هناك 35 موظفا تقودهم قيادات إدارية من جامعتين في مدينة بادانج. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن معظم الموظفين يعتبرون أن أسلوب القيادة النسائية البارز هو القدرة على تشجيع الموظفين على المشاركة في العمل. بناء على تقييم القائد ، يتمتع معظم الموظفين بأداء جيد ومن بين أعلى أبعاد الأداء القدرة على الحصول على المبادرة في العمل. أظهرت نتائج اختبار التأثير أن هناك تأثيرا كبيرا على أسلوب القيادة الأنثوية على أداء الموظفين في الجامعات.

أجمعت الدراسات على أهمية القيادة الإدارية بالرغم من اختلاف العينات والتي تنوعت في عدة مجالات منها الرياضي والتعليم العالي وما قبل الجامعي ،

مشكلة البحث:

ومن خلال عمل الباحث بكلية التربية الرياضية جامعة تشرين ومن خلال قراءاته النظرية والمتابعات الميدانية للدوري السوري(حالة عدم استقرار واستمرار مجالس الاندية سواء عن طريق الاقالة او الاستقالة) ، لاحظ عدم تمتع بعض القائمين على النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بالصفات الضرورية للاطلاع بالمهام الادارية ولمعرفة الواقع بطرق علمية تم طرح التساؤل التالي **ما هو واقع القيادة الإدارية لاعضاء مجالس الأندية الرياضية السورية؟.**

أهمية البحث وأهدافه

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال رسم الدور الذي يجب ان تنتهجه القيادات الإدارية (الملهمة والمبدعة) داخل الأندية الرياضية من خلال معرفة الواقع الحقيقي للعمل القيادي الرياضي وخصوصاً ثقافة الإبداع والإنجاز لدى العاملين الإداريين، في إدارة شؤون النادي وموارده والارتقاء بمستواه الرياضي وتحسينه باستمرار الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة العليا، ويحقق الأهداف الآنية والاستراتيجية المرسومة بالطريقة المثلى وبالتالي رفع مستوى الإنجاز والإبداع داخل النادي.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية لاعضاء مجلس ادارة نادي جبلة

من خلال التعرف على:

1. أهداف القيادة الإدارية.
2. مهارات الاتصال الإداري داخل النادي.
3. أنماط وأساليب القيادة الإدارية.
4. المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي.

تساؤلات البحث:

1. ما هي أهداف القيادة الإدارية؟
2. ما هي أنماط وأساليب القيادة الإدارية؟
3. ما هي أهم مهارات الاتصال الإداري داخل النادي؟
4. ما هي طبيعة المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي؟

مصطلحات البحث:

- **القيادة الادارية(Administrative Leadership):** القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد في اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين. حيث تعتمد على صفات ومهارات القائد، وعلى علاقته مع المتبوعين، وعلى طبيعة الموقف والظروف المحيطة. وهي تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، وتنمية كفاءات الموظفين، وحل المشكلات، وتطوير الابتكار، وخلق جوٍ إيجابي من التعاون والولاء.(العلاق،2020)
- **النادي الرياضي:** "عبارة عن هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي".

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه
وإجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منة، وتحليل وتفسير
النتائج التي تم التوصل اليها.

مجتمع وعينة البحث:

اختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث، عددهم /9/ من إداريين نادي جبلة الرياضي. تم اختيارهم بالطريقة العمدية وهم يمثلون جميع الإداريين المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي في النادي.

أداة البحث:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فإنّ الباحث قرر استخدم الاستبانة كأداة للكشف عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداريين النشاط الرياضي في نادي جبلة الرياضي. تم الاعتماد على الاستبانة التي أعدها (حشيش، 2021) في دراسته بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لإداري النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية المصرية". وبما أن البيئة المصرية مشابهة في طبيعتها للبيئة السورية فقد قام الباحث سابقاً بإجراء المعاملات الإحصائية اللازمة على استمارته للتأكد من معاملات الصدق باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكذلك درجة الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ وقد أثبت النتائج الإحصائية ارتفاع قيمة ثبات الاستبيان ومحاوره، حيث بلغت درجة الثبات في الاستبيان ككل/ 0.965/ وتراوحت في محاور الاستبيان ما بين /-0.899/ 0.961 مما يدل علي ثبات الاستبيان. بعد إجراء المعاملات العلمية السابقة، بلغ إجمالي مفردات استمارة الاستبيان /60/ مفردة موزعة على /4/ محاور في الصورة النهائية.

المحور الأول: أهداف القيادة الإدارية /15/ عبارة،

المحور الثاني: أنماط وأساليب القيادة الإدارية /16/ عبارة،

المحور الثالث: الاتصال لإداري داخل النادي /14/ عبارة،

المحور الرابع: المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي /15/ عبارة.

إجراءات البحث:

بعد التأكد من المعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان علي عينة البحث الأساسية/ 9/ من إداري النشاط الرياضي في نادي جبلة الرياضي، و ذلك في الفترة ما بين 1/6/2024– (3/6/2024) وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفريغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا كرو نباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وحدد الباحث درجة القطع والتي تعد النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه وأن المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة البحث.

جدول(1) درجة القطع لمستويات استجابة عينة البحث

م	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
1	1: 1.66	33.33– 55.33 %	منخفض
2	1.67: 2.33	55.67–77.67 %	متوسط
3	2.34: 3	78–100 %	مرتفع

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

عرض وتفسير ومناقشة المحور الأول:

المحور الأول: أهداف القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1. وضع أهداف واضحة للإداريين العاملين بالنادي	2.650	0.535	90.20	مرتفع
2. التأثير الإيجابي علي إداري النشاط الرياضي	2.635	0.554	90.05	مرتفع
3. تهيئة ظروف عمل مناسبة لتحقيق أهداف النادي	2.705	0.514	91.20	مرتفع
4. إزالة الصعوبات التي تواجه إداري النشاط الرياضي	2.511	0.680	84.50	مرتفع
5. تسعي القيادة الإدارية إلي إبراز المواهب الموجودة لدي إداري النشاط الرياضي	2.680	0.510	90.01	مرتفع
6. تعمل القيادة الإدارية علي تكوين الشخصية المتكاملة لدي إداري النشاط الرياضي	2.710	0.502	91.85	مرتفع

7. تعمل القيادة الإدارية علي غرس روح الانتماء والولاء للنادي لدي إداري النشاط الرياضي	2.670	0.501	90.88	مرتفع
8. تنمية روح الفريق لدي إداري النشاط الرياضي	2.615	0.470	90.00	مرتفع
9. تسعي القيادة الإدارية إلي وضع خطط بديلة لإداري النشاط الرياضي لمواجهة احتمالات التغيير الممكن حدوثها داخل النادي	2.790	0.540	91.62	مرتفع
10. القيادة الإدارية تعمل علي مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارة الإلكترونية لدي إداري النشاط الرياضي	2.750	0.525	92.5	مرتفع
11. تسعي القيادة الإدارية إلي توفير الإمكانات ومتطلبات العمل الإداري لدي إداري النشاط الرياضي	2.790	0.500	93.00	مرتفع
12. تسعي القيادة الإدارية إلي تنفيذ السياسة العامة للنادي والمتعلقة بالنواحي الإدارية الخاصة بالنشاط الرياضي	2.840	0.380	96.25	مرتفع
13. تسعي القيادة الإدارية لتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف النادي	2.801	0.360	96.05	مرتفع
14. يسعي القائد الإداري الي السيطرة على مشكلات العمل الإداري بالندية	2.775	0.401	93.05	مرتفع
15. مراقبة سير العمل والتقدم نحو تحقيق الأهداف	2.900	0.310	96.15	مرتفع
إجمالي أهداف القيادة الإدارية	2.727	0.487	92.5	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إجمالي عبارات أهداف القيادة الإدارية مرتفع بنسبة مئوية /92.5 / حيث حصلت جميع العبارات مستوى(مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (96.25 –83.50). ويتضح أن العبارتين (12,15) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب(موافق) بحيث حصلتا على نسب مئوية /96.25, 96.15/ على التوالي، وتشير العبارة (12) الى تسعي القيادة الإدارية إلى تنفيذ السياسة العامة للنادي والمتعلقة بالنواحي الإدارية الخاصة بالنشاط الرياضي. والعبارة (15) إلى مراقبة سير العمل والتقدم نحو تحقيق الأهداف و يرجع المستوى المرتفع إلى أن القيادة تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين والسياسات التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، ويرى الباحث أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف. ويتضح أن العبارتين (4,8) حصلتا على أقل فروق

ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية / 90.00 ,84.50/ وتشير العبارة (4) إلى إزالة الصعوبات التي تواجه إداري النشاط الرياضي. والعبارة (8) الي تنمية روح الفريق لدي إداري النشاط الرياضي، ويرى الباحث أنه يجب على القيادة الإدارية أن تدعم ثقافة العمل الجماعي من خلال العمل كفريق لأن القيادة دور اجتماعي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة. ويتفق ذلك دراسة زياد (العزام، 2015) والتي أوصت بضرورة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات وأيضا العمل على تمكين العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة الثقافية عليهم وعلى المنظمة.

ثانياً: عرض وتفسير ومناقشة المحور الثاني

المحور الثاني: أنماط وأساليب القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1. القائد الإداري يتأثر بتقدير وتشجيع الأخرين له.	2.750	0.580	92.00	مرتفع
2. سلوك القائد يتغير وفقا الالتزام لإداري النشاط الرياضي	2.700	0.690	90.00	مرتفع
3. يعتمد القائد الإداري علي أسلوب الإقناع لإداري النشاط الرياضي	2.850	0.192	97.00	مرتفع
4. القائد الإداري يستخدم أسلوب الترغيب مع إداري النشاط الرياضي	2.650	0.550	89.06	مرتفع
5. يتم اتخاذ القرارات من خلال القائد الإداري و إداري النشاط الرياضي	2.401	0.890	80.51	مرتفع
6. العلاقات الشخصية بين القائد والإداريين لها دور في اختيار القائد لأسلوب القيادة.	2.448	0.890	81.50	مرتفع
7. المرحلة السنية لها دور في تحديد واختيار القائد لأسلوب القيادة	2.610	0.750	87.55	مرتفع
8. القائد يعتمد علي سلطته فقط في اتخاذ القرارات	1.730	0.680	60.00	متوسط
9. القائد يتمتع بعلاقات إنسانيه بينه وبين الإداريين العاملين	2. 820	0.460	94.00	مرتفع
10. التاريخ الرياضي للقائد له دور في اختيار أسلوب القيادة المتبع	2.800	0.512	94.02	مرتفع
11. يتمتع القائد بالمرونة اللازمة لتغيير أسلوب القيادة المتبع طبقا للظروف والمتغيرات الطارئة	1.870	0.750	64.00	متوسط

12. النمط الديموقراطي للقائد هو السائد استخدامه مع إداري النشاط الرياضي	2.861	0.466	94.50	مرتفع
13. القائد لا يغير أسلوبه القيادي نهائيا	2.785	0.587	92.01	مرتفع
14. يحدد نمط القيادة مدى الثقة في الاعتماد على الأخرين ومدى الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف	2.840	0.483	95.03	مرتفع
15. من خلال نمط القيادة تتضح القيم التي يؤمن بها القائد مثل المشاركة في اتخاذ القرار	2.811	0.506	93.91	مرتفع
16. النمط الأوتوقراطي يستخدم بدرجة كبيرة كأسلوب للعقاب والتخويف.	1.854	0.580	62.21	متوسط
إجمالي أنماط وأساليب القيادة الإدارية	2.551	0.372	86.05	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إجمالي عبارات أنماط وأساليب القيادة الإدارية مرتفع وبنسبة مئوية (86.05%) حيث حصلت ثلاث عبارات مستوى متوسط بنسب مئوية تتراوح ما بين (60%- 64%) وحصلت (13) عبارة مستوى(مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (97.00%-80.51%). ويتضح أن العبارتين (14 ,3) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (موافق) حيث حصلتا على أعلى نسب مئوية على الترتيب التالي (95.03% -97.00%). تشير العبارة (3) أن القائد الإداري يعتمد علي أسلوب الإقناع لإداري النشاط الرياضي والعبارة (14) إلى أن النمط الديمقراطي للقائد هو السائد استخدامه مع إداري النشاط الرياضي. ويتفق ذلك مع دراسة (الغضبان، 2009) والتي من اهم توصياتها أن يكون هناك متخصصون ذو كفاءه عالية في الإدارة وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية وسط معايير دوليه، وأن القيادة الديمقراطية لها اكبر أثر في نجاح العملية الإدارية، وان يكون هناك قاده ذو كفاءه وخبره لإدارة أعمال الأندية الرياضية. ويرى الباحث أن القائد الرياضي يجب أن يركز على كل المرؤوسين حيث إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة الواحدة بما يسهم في إيجاد علاقة ثقة واحترام بينهم. ويتضح أن العبارتين (16 ,8) حصلتا على أدنى وأقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (موافق) حيث حصلتا على أعلى نسب مئوية على الترتيب التالي (62.21% -60.00%). تشير العبارة (8) أن القائد الإداري يعتمد علي أسلوب الإقناع لإداري النشاط الرياضي **القائد يعتمد على سلطته فقط في اتخاذ القرارات** والعبارة (16) إلى أن **النمط الأوتوقراطي يستخدم بدرجة كبيرة كأسلوب للعقاب والتخويف**. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (الشريف، 2014) التي من أظهرت أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أن القيادة الأوتوقراطية تعتبر متسلطة وتوثر على الأفراد وتقلل من فاعليتهم ويظهر القائد فيها اهتماما عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين حيث أن فعالية العمل عاليا تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى ويجب التحول من هذا الأسلوب الذي يضعف الأداء إلي استخدام الأسلوب الديمقراطي والاهتمام بالجانب الإنساني.

ثالثاً: عرض وتفسير ومناقشة المحور الثالث

المحور الثالث: الاتصال لإداري داخل النادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1. الابتكار يزيد من فرص الاتصال بين القادة الإداريين و إداري النشاط الرياضي.	1.850	0.910	62.05	متوسط
2. الاتصال يتم من خلال تعاون القيادة الإدارية مع إدارة النشاط الرياضي داخل النادي.	1.735	0.805	58.25	متوسط
3. شخصية القيادة الإدارية تتحكم في عملية الاتصال داخل النادي.	1.970	0.955	66.10	متوسط
4. تحفز القيادة الإدارية عملية الاتصال لدي إداري النشاط الرياضي من خلال بث الثقة فيهم.	1.990	0.965	66.05	متوسط
5. القيادة الإدارية تكون ثقافة تنظيمية لدي إداري النشاط الرياضي.	1.865	0.945	63.00	متوسط
6. القيادة الإدارية تراعي الفروق الفردية بين إداري النشاط الرياضي.	1.890	0.955	64.5	متوسط
7. القيادة الإدارية تعمل علي توطيد العلاقات بين إداري النشاط الرياضي داخل النادي.	1.940	0.976	64.90	متوسط
8. ثقة القائد الإداري في إداري النشاط الرياضي يزيد من عملية الاتصال داخل النادي.	1.880	0.966	63.51	متوسط
9. القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفز الإداريين علي مهارات الاتصال.	1.715	0.836	58.00	متوسط
10. يحقق الاتصال الإداري من خلال القيادة تهيئة مناخ تنظيمي جيد يحقق الرضا في العمل ورفع معنويات إداري النشاط الرياضي.	1.700	0.940	57.02	متوسط
11. يتم شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين من خلال مهارات الاتصال الإداري.	1.475	0.834	49.65	منخفض
12. يتخذ القادة القرارات من خلال توافر المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال وسائل.	1.510	0.851	50.85	منخفض
13. يتم قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم من خلال الاتصال الإداري.	1.450	0.830	48.75	منخفض
14. يعمل الاتصال الإداري على نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين إداري النشاط الرياضي.	1.442	0.661	48.40	منخفض

15. قرب إداري النشاط الرياضي من القيادة الإدارية يزيد وينمي مهارات الاتصال داخل النادي.	1.302	0.688	43.36	منخفض
16. إدارة النادي تعطي فرصة في إبداء الآراء في تأمور الإدارية لإداري النشاط الرياضي.	1.310	0.725	43.74	منخفض
إجمالي الاتصال لإداري داخل النادي	1.720	0.665	56.30	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إجمالي عبارات أهداف الاتصال الإداري متوسط بنسبة مئوية /56.30%/ حيث حصلت /6/ عبارات فقط على مستوى(منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (43.74 –43.3650) فيما حصلت (10) عبارات على مستوى متوسط. ويتضح أن العبارتين (3,4) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب(موافق) بحيث حصلتا على نسب مئوية /66.05 ,66.10/ على الترتيب، وتشير العبارة (3) إلى أن **شخصية القيادة الإدارية تتحكم في عملية الاتصال** داخل النادي. والعبارة (4) تشير إلى أن **القيادة الإدارية** تحفز **عملية الاتصال لدي إداري النشاط الرياضي من خلال بث الثقة فيهم**. ويرى الباحث أن القائد يجب عليه أن يبث الثقة في الأفراد من خلال الإلهام، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Crawford& Lok, 2003) التي من أهمها أن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي وزيادة درجة الإنتاجية لديهم.

ويتضح أن العبارتين (15,16) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية / 48.75 ,48.40/ وتشير العبارة (15) إلى قرب إداري النشاط الرياضي من القيادة الإدارية يزيد وينمي مهارات الاتصال داخل النادي، والعبارة (16) إلى أن إدارة النادي تعطي فرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية لإداري النشاط الرياضي. وقد يرجع المستوى المتوسط الي عدم اهتمام إدارة النادي بالمشاركة كجزء من الثقافة التنظيمية مما يقلل من توفير فرص لإبداء والتعبير عن الآراء ولذا يجب الاهتمام بتدعيم ثقافة المشاركة. ويختلف ذلك مع نتائج دراسة (الخليفة، 2008) حيث وجود قلة في الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز وعدم اهتمام الإدارة العليا بدعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار. ويرى الباحث أن الاتصال الإداري يساعد في تعزيز الدوافع لدى العاملين كما يزيدهم بالمعلومات التي توضح لهم التعليمات والتوجيهات ويعمل على دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وأيضا رفع الكفاية الإنتاجية، ويجب على القيادة الاهتمام بمهارات الاتصال التي هي الأساس للتأثير في الآخرين.

رابعاً: عرض وتفسير ومناقشة المحور الرابع

المحور الرابع: المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1. عقد الندوات وإقامة الدورات للإداريين من مهام النادي الأساسية	2.040	0.934	68.288	مرتفع

2. يهتم النادي بحاجات ورغبات وميول إداري النشاط الرياضي داخل النادي	2.139	0.870	71.415	مرتفع
3. من مهام التركيز علي الرؤية المستقبلية للنادي عند اتخاذ القرارات	1.485	0.749	49.760	منخفض
4. الاجتماعات والجلسات هي الأسلوب المميز لصناعة القرارات الإدارية بالنادي	1.572	0.714	52.750	منخفض
5. لا يستطيع الإداريين الحصول علي المعلومات الكافية من إدارة النادي	1.560	0.754	52.371	منخفض
6. يقوم النادي بمنح مكافئات وحوافز للمتميزين من إداري النشاط الرياضي	1.660	0.719	55.230	منخفض
7. إدارة النادي تهتم بمستوي الثقافة التنظيمية للمتقدمين لشغل وظائف الإدارة بالنادي	1.715	0.865	57.550	متوسط
8. تهتم إدارة النادي بالمستوي التعليمي والخبرات العملية للمتقدمين لوظائف الإدارة بالنادي.	1.800	0.820	60.01	متوسط
9. لقيم والمعتقدات التي تحكم العاملين الإداريين بالنادي محدودة	2.007	0.968	70.220	متوسط
10. تمتلك إدارة النشاط الرياضي خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	1.785	0.806	59.760	متوسط
11. تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك إداري النشاط الرياضي بالأندية نحو الأهداف	1.825	0.814	61.010	متوسط
12. تدعم القيم رؤية النادي وتشكل الثقافة وتعكس جوهر وهوية النادي	2.150	0.960	72.112	متوسط
13. تعتبر القيم التنظيمية القوية ميزة تنافسية للنادي وعامل محفز لإتقان العمل	2.210	0.880	74.190	متوسط
14. تؤثر القيم التنظيمية على جوانب العمل الإدارية بالأندية	1.460	0.810	49.080	منخفض
15. يعتبر العمل الجماعي والتعاون والالتزام من اهم القيم لتنظيمية بالأندية.	1.350	0.550	45.465	منخفض
إجمالي المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي	1.785	0.605	60.00	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إجمالي عبارات المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي متوسط بنسبة مئوية (60.00%)، حيث حصلت (6) عبارات على مستوى(منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (45.465%) إلى (55.230%)، وحصلت (9) عبارات على مستوى(متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (57.550%) إلى

(74.190%)، ويتضح أن العبارتين (13,12) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب(موافق) بحيث حصلتا على نسب مئوية /72.112% ,74.1900%/ على الترتيب، وتشير العبارة (13) إلى اعتبار القيم التنظيمية القوية تمثل ميزة تنافسية للنادي وعامل محفز لإتقان العمل والعبارة (12) إلى أن القيم والثقافة تدعم رؤية النادي وتشكل وتعكس جوهر وهوية النادي. ويري الباحث أن القيم في الأندية أو بيئة العمل تعبر عن ثقافة النادي بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، وعدم قبول الرشوة ويتفق ذلك مع دراسة (العزام، 2015) حيث أنها أوصت بضرورة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة. ويشير سلمان (2005) إلى وجود قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل الجودة العالية، النسبة المتدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات. ويتضح أن العبارتين (15,14) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية / 49.080 ,45.465/ وتشير العبارة (15) إلى اعتبار العمل الجماعي والتعاون والالتزام من اهم القيم التنظيمية بالأندية، والعبارة (14) إلى تأثير القيم التنظيمية على جوانب العمل الإدارية بالأندية. ويضيف احمد بوشنافة أن القيم التنظيمية هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة و يرى الباحث أن القيم تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. هناك وضوح في الأهداف لدى أعضاء مجلس إدارة نادي جبلة.
2. النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.
3. الاتصال الإداري بين أعضاء مجلس الإدارة للنادي يقع في المستوى المتوسط.
4. مستوى المناخ والقيم التنظيمية داخل النادي تقع ضمن المستوى المتوسط

التوصيات:

1. العمل على تشجيع إداري النشاط الرياضي وتحفيزهم من خلال المكافآت بالطريقة التي تؤدي الي تطوير أدائهم حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة.
2. العمل على زيادة مشاركة إداري النشاط الرياضي في عملية اتخاذ القرارات، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.
3. زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية لإداري النشاط الرياضي من خلال زيادة حرص النادي على نشر القيم الإيجابية والبناءة لديهم.
4. بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند اختيار القيادات الإدارية وفقاً لقواعد ومعايير عادلة وموضوعية، لتحقيق أهداف النادي وأهداف العاملين فيه من إداري الأنشطة الرياضية.

References:

1. Lok& Crawford, (2003). The effect of organizational culture and leadership-style on job satisfaction and organizational commitment.
2. Musa, al-Luzi et al., (2009). organizational behavior and contemporary concepts, Ithra publishing and distribution, Jordan, Vol. 1.
3. Al-Azzam, Ziad, (2015). the impact of organizational culture on the behavior of organizational citizenship in the municipality of Al-Wasatiyah in the Irbid governorate, Jordan, Studies-Administrative Sciences, vol. 39, No. 1.
4. Al-qaryuti, Mohammed, (2008). theory of organization and organization, Amman: Wael publishing house.
5. Al-Ghamdi, Abdul Aziz, 2006, Human Resources Development and sustainable development requirements for Arab security, working paper presented to the Arab forum for education and education, Beirut, Lebanon.
6. Al-buraidi, Abdullah, (2013). prospects in organizational behavior, qualities of a positive organizational culture.
7. Al-Sharif, Talal, (2014). leadership styles and their relationship to job performance from the point of view of employees in the emirate of Makkah, unpublished master's thesis Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.
8. Ghadhban, Hamza, (2009). the role of administrative leadership in the success and effectiveness of the administrative process at the level of Algerian Football sports clubs, a working paper presented to the second scientific conference, Yarmouk University.
9. Maghrabi, Bandar bin Mohammed, 2013, evaluation of administrative work in Saudi sports clubs in light of the requirements of Total Quality Management, unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.
10. Amburgey, (2005). an analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and received leadership characteristics.
11. Singh, S. (2008). "Role of leadership in knowledge", Journal of Knowledge Management, 12(4).
12. S.sulastri, N.gistituati, H.aimon,(2007). "The Effect of Female's Administrative Leadership on Employee Performance in Higher Education", Educational Administration and Management (ICREAM 2019)
13. P. Chelladurai, Human resource management in sport and recreation: Human Kinetics, 2006.