

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين

إعداد

ذكريات عبدالعزيز العوضي

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية (تخصص الإدارة الرياضية)

إشراف .

د . عبدالرحمن أحمد سيار

إستاذ الإدارة الرياضية المساعد

قسم التربية الرياضية – كلية التربية

جامعة البحرين

١٤٢٨هـ / ٢٠٠٧م



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين

إعداد

ذكريات عبدالعزيز العوضي

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية (تخصص الإدارة الرياضية)

إشراف .

د . عبدالرحمن أحمد سيار

إستاذ الإدارة الرياضية المساعد

قسم التربية الرياضية – كلية التربية

جامعة البحرين

١٤٢٨هـ / ٢٠٠٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وسيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين ...

يطيب لي أن أتقدم بخالص آيات الشكر والتقدير إلى وزارة التربية والتعليم المتمثلة في معالي وزير التربية والتعليم ، والوكيل المساعد للخدمات التربوية والأنشطة الطلابية ، ومديرة إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات .

كما أتقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عادل محمد النشار (ممتحن داخلي) ، والأستاذة الدكتورة سهير المهندس (ممتحن خارجي) على تكريمهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ، كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الدكتور / عبدالرحمن أحمد سيار ، أستاذ الإدارة الرياضية المساعد ، بقسم التربية الرياضية ، بكلية التربية ، جامعة البحرين ، على رعايته الكريمة لي طيلة فترة إعدادي لهذه الرسالة ، والذي كان لتوجيهاته الصائبة ونظراته الثاقبة وقراءاته الدقيقة خير عون على إنجاز هذا العمل العلمي .

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة الأفاضل محكمي هذه الدراسة على ملاحظاتهم القيّمة ، والشكر إلى رئيسة قسم التربية الرياضية ، بكلية التربية بجامعة البحرين ، والمؤسسة العامة للشباب والرياضة وكذلك القيادات الرياضية في الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية واللجنة الاولمبية البحرينية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أفراد أسرتي جميعاً ، وإلى كل من كان لي عوناً ، ولكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة ، فجميع الشكر والتقدير والعرفان وجزاهم الله خير الجزاء .

والله ولي التوفيق ,,

الباحثة

ملخص الدراسة باللغة العربية

استهدفت الدراسة على السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال التعرف على :

- السلوك الإداري للإداريين في الأندية الرياضية .
- السلوك الفني للإداريين في الأندية الرياضية .
- أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية .
- السلوك الشخصي للإداريين في الأندية الرياضية .

وحول إجراءات الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية ، ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية (٧٥) إداري ومدراء الفرق الرياضيين بالأندية الرياضية (٧٥) والمسؤولين عن الرياضة والأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة (٢٠) الإداريين باللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية ليصبح إجمالي عينة الدراسة (١٧٠) إداريا ، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- القدرات الخاصة بالسلوك الإداري الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية جاءت حسب التالي :
 - القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لانجازها .
 - الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية .
 - تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .مبدأ التدريب المستمر للعاملين .
- القدرات الخاصة بالسلوك الفني الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية جاءت حسب التالي :
 - يشجع العاملين لتعاون والعمل بروح الفريق الواحد .
 - القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .
 - الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة .
 - استخدام الخطوات العملية في اتخاذ القرارات الرشيدة .
 - التنمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين .

وحول أهم أنماط السلوك القيادي الإداريين في الأندية الرياضية جاءت حسب التالي :

- جاء النمط الديمقراطي في الترتيب الأول في السلوك القيادي الإداريين في الأندية الرياضية والمتمثلة في الخصائص التالية :

التعامل مع العاملين بكرامة واحترام ، تحفيز العاملين بروح الفريق الواحد ، تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج .

- جاء النمط الحر الترتيب الثاني في السلوك القيادي الإداريين في الأندية الرياضية والمتمثلة في الخصائص التالية :

المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريباً ، اعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل ، اتباع سياسة الباب المفتوح في ادارة العاملين وشئون المنظمة .

- جاء النمط الدكتاتور في الترتيب الثالث في السلوك القيادي الإداريين في الأندية الرياضية والمتمثلة في الخصائص التالية :

يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين ، لا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام ، يحدد سياسات المنظمة وخططها ويلزم العاملين بتنفيذها .

- وحول السلوك الشخصي للإداريين في الأندية الرياضية جاء حسب التالي :

يتميز بالنشاط والحيوية ، قوة الشخصية ، قدوة حسن قولاً وعملاً وسلوكاً ، ان تكون افكاره متجددة ومتطورة ، يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حسب الناس ومساعدتهم واللف والسماحة في العمل .

وفي ضوء نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

١. يجب العمل على وضع ضوابط ومعايير لاختيار القادة والرياضيين في الأندية الرياضية تتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات الفنية والإدارية والخصائص الشخصية.

٢. إعداد مناهج خاصة للأعداد المهني للإداريين العاملين في المجال الرياضي و برامج تدريبية قبل الخدمة وأثناء الخدمة وبرامج للتنمية المهنية وجولات لبرامج احتراف للإداريين في الأندية الرياضية.

٣. وضع الحوافز المادية والمعنوية للقائد الرياضي المتميزين أداء وسلوكا ونتيجة
للالتحاق بالدورات والدراسات المتقدمة في الإدارة والهيئات الرياضية في الدول
المتقدمة .

٤. على كليات التربية الرياضية في الوطن العربي ان تسعى إلى تطوير برامجها بحيث
تتيح مسارات وتخصصات في مجال الإدارة الرياضية بشكل عام وإدارة الهيئات
والفرق الرياضية والمنشآت الرياضية بشكل خاص.

٥. إنشاء جمعية خاصة للإدرايين العاملين في المجال الرياضي تراعى شئونهم وتدافع
عن حقوقهم وتحكم العضوية ومن معايير محدودة .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	س
الفصل الأول	
المقدمة الاطار العام للبحث	
مدخل الدراسة	٢
مشكلة الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٥
أهداف الدراسة	٧
مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني	
القراءات النظرية والدراسات السابقة	
أولاً : القراءات النظرية	
مفهوم السلوك	٩
الإدارة	١١
مفهوم الإدارة	١١
تعريف الإدارة	١٣
القيادة	١٤
مفهوم القيادة	١٤
تعريف القيادة	١٧
مهارات القيادة	١٨
الفنية	١٩
الفكرية	١٩
الإنسانية	١٩
الشخصية	١٩
إدارة الأفراد	١٩
أهمية القيادة الإدارية	٢٠
القيادة الفعالة	٢١

٢٣	اساليب دراسة القيادة
٢٠	أنواع القيادة في المجال الشبابي والرياضي
٢٠	القيادة المهنية
٣١	القيادة التطوعية
٣١	القيادة الطبيعية
٣١	مفهوم الأندية الرياضية
٢٣	أهداف الأندية الرياضية
	ثانياً : الدراسات السابقة :
٣٥	الدراسات العربية
٣٨	الدراسات الأجنبية
٤١	التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

٤٢	منهج الدراسة
٤٢	مجتمع الدراسة
٤٢	عينة الدراسة
٤٣	حدود الدراسة
٤٣	أداة جمع البيانات
٥٢	الخطة الإحصائية للدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

٥٣	أولاً : عرض النتائج
١٢٦	ثانياً : تفسير النتائج

الفصل الخامس

استنتاجات وتوصيات الدراسة

١٤٠	استنتاجات الدراسة
١٤٨	توصيات الدراسة
١٥٠	قائمة المراجع
١٥٧	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	تصنيف عينة الدراسة	42
2	النسبة المئوية لمحاوَر الدراسة من وجهة نظر المحكمين	44
3	النسبة المئوية لعبارات المحاور من وجهة نظر الخبراء / المحكمين	46
4	درجة الثبات لمحاوَر الدراسة من وجهة عينة عشوائية من الإداريين بالأندية الرياضية	52
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات.	55
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)	57
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)	60
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)	63
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=20)	66
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية	69
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)	71
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)	75
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)	79
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)	82
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية	86
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)	90
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)	95
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)	100
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)	105
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية	111

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)	21
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)	22
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)	23
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا ² والرتب لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)	24
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (170) فرداً، على درجات محاور المقياس تبعا لمتغير الوظيفة	25
125	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية)، على درجة أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين	26

الفصل الأول

المقدمة

- مدخل الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

المقدمة

مدخل الدراسة :

تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور ، لذلك يلاحظ تعدد تعريفات ومفاهيم الإدارة فالبعض يعرف الإدارة على أنها " ترتيب وتنظيم خاص لتحقيق أهداف معينة مهما كانت هذه الأهداف مع توافر الموهبة الخاصة لذلك ، والمقدرة على الابتكار وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات النظرية في الجانب العملي ، وذهب البعض الآخر إلى أنها علم له مقوماته ونظرياته الخاصة ، كأى علم آخر ، وذهب آخرون على أنها مجال من مجالات الخدمة في المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم المعارف اللازمة والمواهب الخاصة والخبرة الضرورية التي تقوم على أسس وأصول علمية (الدويك ، وآخرون ١٩٩٨) .

ويؤكد (أبو العنين ، ٢٠٠٢) أن الإدارة الناجحة سر ازدهار ونجاح الشعوب والدول والمنظمات في كل زمان ومكان والإدارة شأنها شأن أي مجال من مجالات المعرفة لايمكن أن تكون ناجحة ما لم تعتمد وتستند على مبادئ وأسس علمية راسخة .

ويعرف (جرفن ، ١٩٩٩ Greffin) الإدارة هي مجموعة الأنشطة تشمل التخطيط ، واتخاذ القرار والتنظيم ، والقيادة ، والموجهة نحو الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية (.

ويشير كل من (الخشروم و مرسى ١٩٩٨) إلى أن الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة ، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة عالية .

ويشير (السلمي ، ١٩٩٨) إلى أن من أهم ملامح الإدارة الجديدة توفير العنصر البشري المتميز باعتباره الدعامة الحقيقية إذا أحسن اختياره، وإعداده، وتدريبه، ووضعها في العمل المناسب، وإعطاء صلاحيات تنافسية مع المسؤوليات المكلف بها، ووضع ضمن فريق متجانس ومتعاون .

ويشير (ابو العطا ، ٢٠٠٢) إلى أن القيادة سنة من سنة الله في الخلق تتولى فيها الصفوة قيادة المجموعة لتوحد الجهود والجماعة بفاعلية نحو النمو ، والازدهار ، والقوة ، والسيادة .

ويؤكد (فرج ، ١٩٨١) بأن القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي ذلك ان القيادة يقومون بدور رئيسي فيه ، فهم يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين افرادها .

ويشير (القريوني ، ١٩٩٣) ان فهم السلوك ضرورة في أية إدارة اذا أريد للإدارة أن تحقق الأهداف المرجوة بكفاية وفعالية ، فمهما توفر لأي منظمة من موارد مالية ، فأن كيفية سلوك العاملين تبقى الحاسم في هذا المجال ، ومن ثم لابد من دراسة هذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه سلباً او إيجاباً .

ويتفق كلاً من (السلمي ، ١٩٨٠) ، (المنيف ، ١٩٨٣) على ان السلوك يقصد به : الدلالة على كل أشكال الحركة الإنسانية وأنماطها ، فالانفعالات والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير ويجدها من الأنشطة التي يمارسها الإنسان خلال حياته كلها تدخل ضمن نطاق مفهوم السلوك ، ومن جهة ثانية فإن السلوك الإنساني يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة وهي الأفعال والاستجابات التي يعبر فيها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه عن طريق المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية او مادية .

ويشير (مرسي ، ١٩٨٤) إلى أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط مجموعة من الأفراد نحو الهدف مشترك .

ويؤكد (بيج ، ١٩٨٠ ، Beach) إلى أن القيادة في مضمونها تتكون من تأثير شخصي متبادل بين أفراد مجموعة معينة ويمارس هذا التأثير في موقف معين ، ويوجه بواسطة عملية اتصال نحو تحقيق أهداف محددة .

ويشير (ستراك ، ٢٠٠٤) إلى أن القيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية ، وأن ظهور المذهب السلوكي أدى إلى أن يأخذ مفهوم القيادة شكلاً ينحصر في العلاقات الإنسانية ، حيث ان القائد لا يتمكن من العمل بمفرده ، وتظهر السمات القيادية عندما يكون تأثير شخص على

شخص آخر او مجموعة من الأشخاص والقائد الجيد هو الذي يساهم في تكوين الحالات المبدعة لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، من خلال تفجير الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين ، وهذه المهمة تتطلب من القائد ان يكون إنساناً منتجاً ، ومفكراً يتفهم أهمية احترام الفرد ويعمل على توافر فرص النمو المهني والأكاديمي للمرؤوسين ، من هنا جاء الاهتمام بالسلوك القيادي لأنه يمثل احد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها .

ويرى (فكري ، ١٩٩٦) إلى أن القيادة الرياضية هي تفاعل أفراد الجماعة الرياضية بما تحقق قبول القيم المشتركة والمواقف التي يتفاعل خلالها الأفراد لتحقيق الأهداف ، ويضيف (فكري ، ١٩٩٦) إلى أن الرياضة التنافسية المليئة بمواقف اللعب ذات الإثارة والأحداث المستجدة تستلزم شخصيات قيادية ذات حكمة ، وقوة ، وثقة ، وتتمتع بإرادة وعزيمة قادرة على مواجهة الأزمات بحسن التصرف .

ويشير (علاوي ، ١٩٩٨) الى ان السلوك الذي تفضله الجماعة الرياضية لكي يقوم به القائد الرياضي هو عبارة عن انعكاس لرغبة الجماعة الرياضية وما تتسم به من خصائص ومميزات وكذلك انعكاس لتصور الجماعة الرياضية للموقف الرياضي وما يتصف به من خصائص .

تعتبر الأندية الرياضية إحدى المؤسسات الاجتماعية التي أوجدها المجتمع بهدف إعداد النشء والشباب صحياً ورياضياً واجتماعياً وثقافياً ، ولكي يمكن للأندية الرياضية تحقيق تلك الأهداف يجب وجود قيادة مؤهلة وذات خبرة متميزة حيث أنها تتربع على قمة الهرم الوظيفي للنادي وكذلك تتواجد في جميع وحدات التنظيم ، وتشرف على إدارة جميع الأنشطة الرياضية والفرق الرياضية ، والعمل على إدارة كافة العاملين في المنظمة من خلال توجيههم وتحفيزهم لاستغلال جميع القدرات والطاقات للاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية لما فيه مصلحة ونمو وتقدم المنظمة .

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة للتعرف على طبيعة السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ومدى فاعليتهم الإدارية والفنية ومن ثم تقديم المقترحات لما فيه مصلحة الإداريين والأندية الرياضية ونظرتها المستقبلية لتحقيق طموحات وتطلعات المجتمع البحريني بشكل عام والمجتمع الرياضي بشكل خاص .

مشكلة الدراسة :

في ضوء الإستراتيجية الجديدة الحديثة للمؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين فيما يخص بناء الأندية الرياضية النموذجية باعتبارها إحدى المؤسسات الرياضية والاجتماعية والتربوية الهامة والمسئولة عن إعداد النشء والشباب من خلال الأنشطة والبرامج المتنوعة الرياضية منها الاجتماعية والثقافية.

ولكي تؤدي الأندية الرياضية دورها القيادي في تطوير الحركة الرياضية كان لازماً عليها أن يديرها ويشرف عليها أفراداً من ذوي القدرات القيادية الإدارية والتربوية، والقدرة هنا تعني درجة استعداد القائد للممارسة مجموعة من المهام الإدارية والفنية ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تساعد في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

يشير (السلمي، ١٩٨٠) إلى أنه لا غنى عن السلوك الإداري الكفاء ، لأنه يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بوضوح باختيار انسب الوسائل ، لذلك يتعين فهم السلوك الإنساني في مواقع العمل المختلفة حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك ، ومن ثم تتولى الإدارة رسم السياسات الإدارية ، واتخاذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق كفاءة إداريه وإنتاجية ممكنه.

من هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في إجراء دراسة علمية يمكن من خلالها التعرف على السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية والتمثل في السلوك الإداري والفني والشخصي والنمط القيادي الملائم لإدارة الأندية الرياضية والإشراف على تنظيمها بكل كفاءة واقتدار وفعالية لإرضاء جمهورها الداخلي والخارجي، وكذلك تحقيق تطلعات وطموحات المجتمع البحريني.

أهمية الدراسة :

إن العمل الإداري يحقق أهدافه من خلال العمل الإنساني وان سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو أحد المحددات الرئيسية لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وإنجازات .

ويشير (السلمي ، ١٩٨٠) إلى أنه أصبح من الواضح أن الإدارة الفعالة تظهر نتيجة السلوك الفعال في أثناء تأدية الدور ، كما ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز

أغراضها المتغيرة باستمرار والتي تواجد بعضها نحو فاعلية العمل وإدارته وبعضها الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها .

ويشير (النجار و راغب ، ١٩٩٢) إلى أن الإدارة لا تفهم أو تحدد فقط بالنظر إلى مسئولية وطبيعة عمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، بل بواسطة تحديد ومعرفة المهارات الضرورية لجعل هذه الأعمال فعالة ومؤثرة في المهارات الفنية والإنسانية والشخصية .

ويشير داركر Drucker والمشار إليه في (النجار و راغب ، ١٩٩٢) إلى أن الإداري يحتاج إلى اكتساب المهارات المعاصرة والتي تجعل منه إداري فعال في المستقبل ، وهو كذلك يحتاج الفرصة ليعكس المفاهيم والمعاني على خبراته الشخصية وفوق ذلك هو يحتاج الفرصة ليعكس ذلك على نفسه وليتعلم كيف يجعل قواه ذات أهمية .

ويشير (علاقي ، ١٩٨٥) الى أن قيادة المنظمات تعد عنصراً حيوياً في حياه واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة ، ولاغزو عندئذ ان تقوم الإدارة العليا في المنظمات بصرف أموالا باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها .

ويشير (النجار و راغب ، ١٩٩٢) الى انه نظراً لان السلوك الإنساني يمثل عنصراً مؤثراً في العملية الإنتاجية فإن دراسة هذا السلوك وتفهم محدداته تعتبر من الضروريات الحتمية للإدارة بصفة عامة ولإدارة الأفراد بصفة خاصة في اي منظمة ، لذلك كان من الضروري ان تتناول الدراسات أهمية العنصر البشري في تحقيق الإنتاجية للمنظمة .

ويشير (الأمير ، ١٩٩٦) إلى إن دراسة السلوك الإنساني تعتبر ذات أهمية وخاصة دراسة الجماعة المحيطة بالفرد في المنظمة حيث يعتبر الفرد جزءاً من الجماعة وهو يتأثر بالجماعة كما يؤثر فيها ، بما لديها من قيم ومعايير وأنظمة ، وبما أن الإدارة الرياضية فن ودراسة قائمة بحد ذاتها فإنه وجب علينا كقادة رياضيين نمثل مؤسسات او منظمات إدارية مختلفة تحت مظلة الإدارة الرياضية سواء كانت حكومية او أندية بأن ندرس سلوكية الجماعة لما لها من أهمية بالارتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف المرسومة والدفع بالرياضة إلى الأمام مع الدول المتقدمة فأهمية دراسة السلوك الإداري هو دراسة الأفعال السلوكية للإداريين العاملين بالمنظمة ومعرفة أسبابها والعوامل التي ساعدت على ظهورها وبالتالي وضع تصورات وحلول لهذه المشاكل أو السلوك بغرض رفع عملية الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة .

ويشير (النشار ، ١٩٩٥) إلى أن المجال الرياضي يلعب دوراً هاماً في ظهور القادة في تنمية السلوك القيادي ويظهر ذلك جلياً واضحاً في جماعات اللعب المختلفة ، وخلال مواقف التدريب ، والاشتراك في المنافسات الرياضية ، وأيضاً تظهر من خلال الاشتراك في إدارة وتنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة الأنشطة الرياضية .

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة لتفهم السلوك الإنساني والتعرف عن قرب على المتغيرات والمحددات المؤثرة فيه بهدف لفت أنظار مسئولى المنظمات إلى أهمية هذا الجانب ضمن اهتماماتهم لإدارة الأفراد وشئونهم وذلك لتحقيق مستويات جيدة من الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة .

كما تكمن أهمية الدراسة الحالية كإحدى الجهود العلمية التي تسعى إلى التعرف على السلوك القيادي لإداري الأندية بمملكة البحرين بهدف التشخيص والتعديل والتطوير والتنمية للإداريين ، كما يمكن لهذه الدراسة ان تسد نقصاً في أبحاث الإدارة الرياضية بمملكة البحرين بشكل عام وإدارة والهيئات الرياضية بشكل خاص .

وكذلك تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت موضوعاً حيوياً هو السلوك القيادي لإداري الأندية باعتبارهم الحجر الأساسي لتطوير الأندية الرياضية .

وتتوقع الدراسة وإن وما تتوصل إليه من نتائج سوف تفيد متخذي القرار في الجهات المعنية في العمل بشئون الأندية الرياضية على وضع برامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءة الإداريين وتبصيرهم بمكونات السلوك الإداري الناجح للحصول على مخرجات تربوية رياضية ، ونتائج إيجابية تعود بالنفع على الإداريين والمنظمة والمجتمع الرياضي بشكل عام .

أهداف الدراسة :

التعرف على السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين وذلك من خلال :

١. التعرف على السلوك الإداري للإداريين في الأندية الرياضية .
٢. التعرف على السلوك الفني للإداريين في الأندية الرياضية .
٣. التعرف على أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية .
٤. التعرف على السلوك الشخصي للإداريين في الأندية الرياضية .

تساؤلات الدراسة :

١. ما هو السلوك الإداري المناسب للإداريين في الأندية الرياضية ؟
٢. ما هو السلوك الفني المناسب للإداريين في الأندية الرياضية ؟
٣. ما هي أنماط السلوك القيادي المناسبة للإداريين في الأندية الرياضية ؟
٤. ما هو السلوك الشخصي المناسب للإداريين في الأندية الرياضية ؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية تعزى لمتغير الوظيفة ؟

مصطلحات الدراسة :

١. السلوك : يقصد به كل من يصدر عن الفرد من استجابات حركية او عقلية او اجتماعية عندما تواجهه اية منبهات ، ولا سلوك بدون دافع او حاجة وقد يكون السلوك ظاهرياً ويرى بالعين المجردة ، او غير ظاهري باطنياً او ذهنياً (حمزة و خليل ، ١٩٧٨) .
٢. القيادة : هي التأثير وحسن السيطرة على فعاليات وأنشطة المؤسسة وتوجيه المجموعات في تخطي المهام الصعبة لتحقيق الأهداف وتعويدهم وتوجيههم الى الانضباط والإتقان والكفاءة . (Dent , R. Stogdil ، ٢٠٠٣)
٣. السلوك القيادي : سلوك القائد تجاه اعضاء الجماعة الرياضية في الموقف الذي يواجهه وفقاً للأهداف المرتبطة بهذا الموقف . (النشر ، ١٩٩٥) .
٤. النمط القيادي : ذلك الأسلوب الذي ينتجها القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة (البياع ، ١٩٨٤) .
٥. النادي الرياضي: هيئة تكونها مجموعة من الأفراد وتجمعهم فكرة رياضية او اجتماعية معينة تهدف إلى نشر الرياضة الاجتماعية و بث الروح الوطنية بين الأعضاء وتهيئة الوسائل وتيسير السبل تشغل أوقات فراغهم مما يعود عليهم بالفوائد الصحية والاجتماعية والروحية والبدنية شريطة إلا تقل الأعضاء المؤسسين عن عشرين شخصاً طبيعياً . (الجريدة الرسمية ، ١٩٨٩) .

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولاً : القراءات النظرية

ثانياً : الدراسات السابقة :

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولاً: القراءات النظرية:

مفهوم السلوك :

إن فهم السلوك الإداري ضروري في أية إدارة، إذا أريد للإدارة إن تحقق الأهداف المرجوة بكفاءة Efficiency وفعالية.

ويشير (القريوني ، 1993) إلى أن مهما توفر لأي منشأة من موارد مادية، فإن كيفية سلوك العاملين تبقى الحاسم في هذا المجال ومن ثم لابد من دراسته لهذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه سلباً أو ايجابياً.

ويشير كل من (حمزة و خليل ، 1978) إلى أن السلوك يقصد به كل ما يصدر عن الفرد من استجابات Responses حركية أو عقلية أو اجتماعية. عندما تواجه أية منبهات stimuli ولا سلوك بدون واقع Motive وأحياناً يسمى باعث Incentive أو حاجة Need وقد يكون السلوك ظاهرياً ويرى بالعين المجردة أو غير ظاهري باطنياً أو ذهنياً. إضافة إلى ذلك، فإن دراسته السلوك الإداري يسهم في كشف دوافع السلوك في المواقف الإدارية المختلفة، والعمل على توجيه السلوك، ومن ثم ترشيد الإدارة لتحقيق بيئة عمل مواتية. كما أن دراسته السلوك في العمل تعتبر ناحية علاجية بالكشف عن مؤثرات وضغوط العمل، سواء النفسية أو الاجتماعية، أو التي ترجع إلى بيئة العمل نفسه أو إلى عدم تحقيق الفرد دوافعه وحاجاته النفسية و الاجتماعية والوظيفية.

ويشير (القريوني ، 1993) إلى أن محددات السلوك الإنساني تتجلى في ثلاث مجموعات:

1. العوامل الفردية المتعلقة بتفكير الفرد، عواطفه ودوافعه.
2. العوامل الاجتماعية الناشئة من التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد.
3. عوامل البيئة الخارجية ذات الصلة بالثقافة وقواعد السلوك.

ويطلق (حريم ، 1997) مسمى السلوك الإداري على مفهوم السلوك الإنساني أو السلوك التنظيمي، وهو دراسته وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد في المنظمة وسلوكهم، وأنه تفهم السلوك الإنساني في المنظمات وتفسيره والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويشير (ديفيز ، 1990 Davis) إلى أنه على الرغم من أن كلا من مفهومي السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية مكمل للآخر، إلا أن الاستخدام الحديث لهما يعرض بعض الفروق في استخدام التعبيرين، فالسلوك الإداري يعني فهم السلوك البشري، ووصفه كما يحدث في بيئة تنظيمية من خلال إدراك أسباب هذا السلوك وآثاره في حيز تبحث العلاقات الإنسانية عن عمل شيء بناء بالنسبة له ، فضلاً عن كون العلاقات الإنسانية فلسفة تقدم على أساس أن ما يبديه المدير من سلوك معين نحو العاملين، هو أفضل سياسة تتبع، وليست مجاملة لتسعد الآخرين وان الهدف من العلاقات الإنسانية ونموها داخل المنظمة هو من أجل إزالة الصراعات في المنظمة، والتكامل بين العاملين، بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد (عبد الحميد ، 2001) إلى أن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك على إدارة المنظمات على استخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

ويشير (سزيلوجي و وليانس ، 1981 Szilogyi & wallance) أن السلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.

ويشير (ديفيز 1977 ، Davis) إلى أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة.

ويشير (ترنسي 1986 ، Terence) إلى أن السلوك التنظيمي يشمل التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكمجماعات داخل المنظمة وعلاقة ذلك برضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين و الإنتاجية.

أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

أن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك في إدارة المنظمات على استخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

في هذا الصدد يشير (صلاح الدين ، 2001) إلى أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وهي كالآتي:

1. فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

2. **التنبؤ بسلوك العاملين:** في ضوء تعرف الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقع المختلفة وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

3. **توجيه وضبط سلوك العاملين:** أن فهم سلوك العاملين الحالية والمستقبلية يمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتفاع بمستوى العاملين وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

ويشير (نيوستروم 1993، New Staom) أن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين .

الإدارة:

مفهوم الإدارة:

يشير (الابوري ، 1996) إلى أن الأصل اللاتيني للكلمة هو To Serve يعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين والإدارة بمعناها العام تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة ، والإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف لأي مجال من مجالات حياة الإنسان. فان غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل.

ويشير (شرف، 1999) إلى أن الإدارة فن قيادة الأفراد بهدف انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضى اهتمامات من هم موضع التطبيق .

ويشير (شاويش ، 1993) إن مفهوم الإدارة تعني أنها عملية تتميز بالصفات الرئيسة الثلاثة التالية :

1. أنها عملية أو سلسلة من النشاطات المستمرة أو ذات العلاقة.
2. أنها تشمل وتركز على الوصول إلى الأهداف التنظيمية.
3. أنها تصل إلى هذه الأهداف من خلال العمل مع ومن خلال الناس وعناصر تنظيمه أخرى .

ويرى (سويلم ، 1991) أن للإدارة عدة مفاهيم منها أنها تعني من له سلطه اتخاذ القرارات الإدارية من ناحية وأنها النشاطات التي يقوم بها المدير من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن ناحية أخرى أنها الوحدة التنظيمية في أي منظمة والتي تقوم بنشاطات التسويق والتمويل والأفراد والإنتاج والعلاقات العامة، ومن ناحية ثالثة أنها عملية تجميع الموارد والإمكانات المختلفة معاً لتحقيق أهداف منظمة .

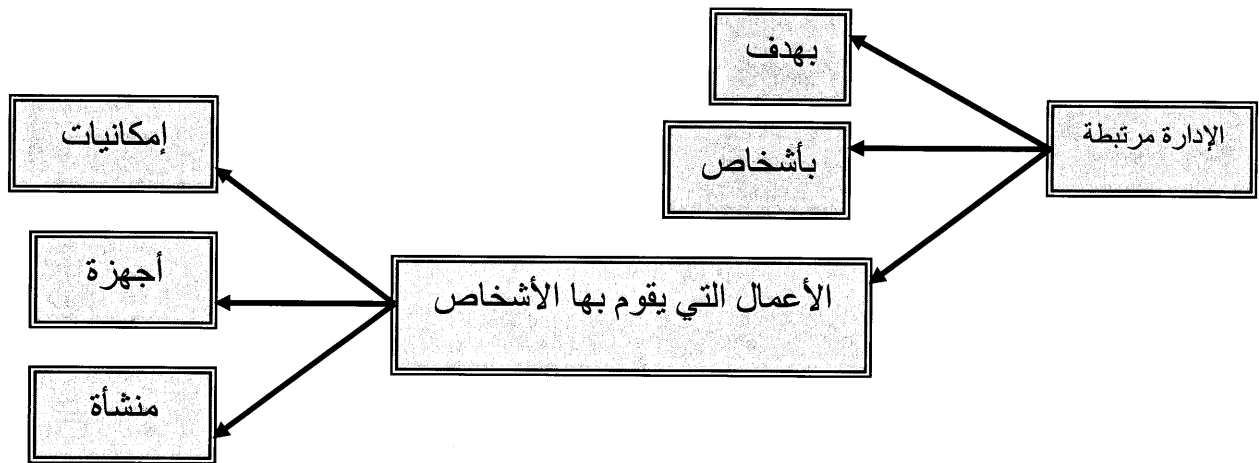
في حين ينظر (إيرل بوسترونج ، 1976) للإدارة أنها معارف ومهارات فنيه وإدارية وعناصر معاونة وخصائص شخصية ومؤشرات خارجية وتنسيق كل تلك العناصر بطريق تسهل إنهاء الأعمال في إطار مع الأهداف الجماعة والتنظيم .

ويشير (سليمان والضحاوي ، 1998) إلى أن من أهم أهداف الإدارة في أي تنظيم أن تكون حلقة اتصال مستمرة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف هذا التنظيم.

والإداري يتحدد مفهومه من خلال أسلوبه القيادي في بث روح العمل والتعاون مع الآخرين في المنظمة.

ويشير (الهواري ، 1995) إلى أن الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة ، المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة وذلك من خلال اختيار أصلح العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج ، وعمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمرارية بحيث يحدث توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

ويشير (الشافعي ، 2003) إلى أن الإدارة تعني تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد على العنصر البشري وبوجوده تتواجد الإدارة والشكل التالي يوضح مفهوم الإدارة:



الشكل (1) مفهوم الإدارة

ويشير (معوض ، 1996) إلى أن الإدارة من لا يمكن إن يستقر في حالة سكون ، بل هو في حركة دائمة إذ انه يقتضى تعبئته جميع الموارد الإنسانية ، والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد الإنسانية ، والطبيعية ، والمالية وغيرها من الموارد المتوفرة ، من العمل على الاستفادة منها لأقصى درجة من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة .

تعريف الإدارة :

أن تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ولقد تناولها كثير من العلماء من وجهة نظر متعددة فيما يلي عرض لبعض تعريفات الإدارة المشار إليها في (الهواري ، 1995) وذلك حسب التالي:

- يقول فريدريك تايلور الملقب بـ ابي الفكر الإداري(1903) أن الإدارة أي من الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال ان يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها .
- ويقول فايول " تقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .
- ويعرف شيلدون الإدارة بأنها الوظيفة المتعلقة بتحديد اهدف المشروع ، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتنويع ، تقرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على اعمال التنفيذ .
- ويعرف بيتر دركر ان الإدارة عضو له وظائف متعددة والذي يدير المشروع ، ويدير المديرين ، ويدير العمال والعمل .

ويشير (ارنست ديل 1965 ، Ernest Dale) إلى أن الإدارة تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين .

ويشير (السلمي ، 1980) إلى أن الإدارة management عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري، وبالاستعانة بالموارد المتاحة كما أنها تحتوى على العديد من الأنشطة activities وتستخدم إشكالاً متنوعة من الموارد resources بعضها مادي material وبعضها الآخر إنساني human وذلك للوصول لأهداف محددة .

ويشير كلاً من (حمزة و خليل ، 1978) إلى إن الإدارة هي عملية تتضمن " تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات ورقابة ومتابعة وتنفيذ أهداف المنظمة .

يشير (النجار وراغب ، 1992) إلى أن العملية التي تتمثل في تحديد الأهداف والتي ينبثق فيها مجموعة من الأنشطة وبرامج العمل والسياسات والإجراءات مع تكثيف كافه

الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة وبفعالية .

الإدارة الرياضية :

يشير (حماد ، 1999) أن الإدارة الرياضية هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات وتوجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها .

ويشير (باهي وعيفي ، 2001) إلى الإدارة الرياضية تعد في الأساس عملية إجتماعية وفنية في ذات الوقت ، فهي عملية إجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات ، وفنية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة النشاط الرياضي الممارس وما يرمي إليه من أهداف .

عرف كل من (De Sens Kelley Blanten 1990) المشار إليه في (بدوي ، 2001) الإدارة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية " .

القيادة :

مفهوم القيادة :

إن مفهوم القيادة يعتبر مشكلة بالغة التعقيد في حياة الجماعة الإنسانية لتعدد الآراء ووجهات النظر لعلماء الإدارة.

ويقول كوتز و أودنل المشار إليهم في (أبو الخير ، 1985) إلى إن دراسة مفهوم القيادة قد تعرض لكثير من التطورات فإلجهود المثابرة كانت نتيجة نحو اكتشاف سمات الشخصية التي كانت تعتقد أنها ضرورية لتحقيق القيادة ... غير أن عدم جدوى هذا الأسلوب شجع الباحثين نحو التحول إلى دراسة المواقف التي يؤول معها أن تدفع القيادات إلى الظهور أما في الآونة الأخيرة قد اتجه الاهتمام نحو دراسة التابعين واحتياجاتهم.

ويشير (الهلالي ، 2003) إلى إن مصطلح القيادة بصفة عامه يشير إلى معان مختلفة والواقع إن هذه المفاهيم تشترك بصفة عامة في عدة جوانب من بينها:

- 1- إن القيادة تمثل ظاهرة اجتماعية حيث لا يوجد قادة دون تابعين و دون وجود تأثير مقابل بينهم
- 2- إن القيادة تكون موجهة نحو هدف ما فالقادة يستخدمون نفوذهم و تأثيرهم لتوجيه الجماعة نحو تحقيق هدف معين .
- 3- أن وجود القادة يفترض وجود شكل معين من العلاقات الهرمية .

وقد استعمل (فيبر و شيرون ، 1966 faber & shearon) كلمة القيادة لتشمل أي جهة لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة والتي تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها.

وبعد إن قام (ستوجل 1974 ، Stogill) بدراسة مسحية شملت (124) بحثاً عن القيادة استنتج ما يلي:

أن الإنسان لا يكون قائدا بمجرد امتلاكه صفات معينة قبل الشخصية و النشأة ولكن يجب أن تتفق هذه الصفات وأهداف أفراد المجموعة التي يرغب في بنائها. كما أشار إلى إن المشكلات التي تحتاج إلى دراسة هي التي تتعلق بعوامل الآتية: المشاركة الجماعية، التعبير، السيطرة على النفس، المسؤولية، التحول إلى القيادة من موقف إلى آخر.

ويرى (أحمد ، 2001) إلى أن القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والنتائج عليها في ظل علاقات إنسانيه جيده بين القائد وتابعيه.

ويشير (الهواري ، 1995) إلى أن القيادة مسألة نسبية للمواقف إذ أن مجرد وجود جماعة من الناس ل يعنى وجود قائد ، فلوجود قائد يجب ان يكون هناك هدف ، والمواقف نفسها تحدد الصفات الواجب توافرها في الشخص ، وتظهر القيادة نتيجة ظروف اجتماعية للوصول إلى هدف فيرتبط القائد بالأهداف ، وتظهر القيادة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين شخص والآخرين ، فانهتزال الأشخاص عن بعضها عز لا تاماً لا يمكن أن يظهر القائد فأساس القيادة هو اشتراك القائد والتابعين فغي تحقيق أهداف مشتركة .

ويشير (عثمان ، 1997) إلى أن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والثقافية والتربوية والنظام ألقمي في المجتمع والأهداف المزاد تحقيقها داخل المنظمة ، وقد اعتبرت أدبيات الإدارة إن القيادة عامل رئيس وهام في تحقيق أهداف المنظمة وإن القائد الناجح هو الذي فسيح بقاعدة عريضة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية والشخصية ، ومجموعة من الأساليب العلمية وبالقدرة على استخدام النمط المناسب في الموقف المناسب .

ويشير (مرسى ، 2001) القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك في :

- المبادأة أي تملك القائد لزام الموقف .
- العضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة .
- التمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها .

ويشير كل من (عبد المقصود والشافعي ، 2003) إلى إن مفهوم القيادة يتمثل في التالي :

- 1- تخصص القيادة بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف .
- 2- فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين .
- 3- فن التنسيق بين الأفراد والجماعات واتخاذهم لبلوغ غاية المنشودة .
- 4- توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن.

ويشير (مطاوع ، 2003) إلى إن مفهوم القيادة يتمثل في إنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك ، أو هي المقدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه ، أو هي في استجابة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهمية فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف .

لقد تعددت مفاهيم بتعدد أغراض الباحثين والتي تراوحت ما بين تحديد الموضوع المراد ملاحظته إلى تقديم أسس لتطوير نظرية القيادة . وقد توصل (STADGILL) المشار إليه في (رسمي ، 2004) إلى وضع تصنيف للمفهوم طبقاً لاتجاهات المنظرين وذلك حسب التالي :

1. القيادة كمركز لعمليات الجماعة .
2. القيادة كشخصية .
3. القيادة فن الحث على الإقبال .
4. القيادة كممارسة التأثير .
5. القيادة كعمل أو أسلوب .
6. القيادة كنوع من الاستحالة .
7. القيادة كعلاقة سلطة .
8. القيادة كوسيلة لتحقيق الهدف .
9. القيادة كنتاج لعملية التفاعل .
10. القيادة كمصادر للعمل .

ويشير (توفيق ، 2003) إلى القيادة باختصار تتضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي :

- 1- تشكيل الاتجاه عن طريق توفير الرؤية و الاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغيير .
- 2- تنظيم الأفراد عن طريق تكثيف الاتصال وتعويض مع التابعين .
- 3- التحضير والتشجيع عن طريق خلق الباحثين والتشجيع لدى التابعين .

ويشير (ستوجديل ، 1981 Stogdill) الى أن القيادة ليست سمه موحدة من السمات الإنسانية بل أنها وظيفة لعدة عوامل معقدة متفاعلة, فهي علاقة تنشأ من تفاعل معقد لمتغيرات مختلفة كثيرة متعلقة بالفرد وما يمتاز به من خصائص وجماعات العمل وما لها من أهداف ومميزات وبالمنظمة نفسها وما لها من نظام وطابع, فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات في تفاعلها مع بعضها البعض.

تعريف القيادة :

ليس هناك تعريف محدد اتفق عليه الكتاب والمؤلفون والباحثون حول القيادة ، ولكن اختلفت الآراء باختلاف المداخل والزوايا التي ينظر إليها الكتاب إلى القيادة من خلالها فيما يلي عرض لتعاريف القيادة البيئية الغربية :

وقد أشار (الهواري ، 1995) مجموعة من التعاريف للقيادة من وجهة نظر علماء الإدارة في الغرب وذلك حسب التالي:

يعرف (كونتز) القيادة بأنها القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف .

ويعرف (كلي ولازر) القيادة بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها .

ويرى (فينتر) ان القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة والقيادة تتعلق اساساً بمهارات شفوية وعقلية وإجتماعية .

وحول تعاريف القيادة في البيئة العربية فسوف يتم عرض البعض منها حسب التالي :
تعريف (السلمي ، 1977) : القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين لتزداد الأعمال التي يريد القائد إتخاذها .

تعريف (توفيق ، 1993) : نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة .

ويعرف (عثمان ، 1997) القيادة بأنها عملية استثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الايجابي بين الأفراد, بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف, أو المبادرة بالقيام بإجراءات جديدة من اجل بلوغ الأهداف.

ويرى (احمد ، 2002) أن القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك العاملين, والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

ويشير (الزيايدي ، 2004) على أن القيادة هي قدرة التأثير على المرؤوسين وتشجيعهم للتعاون معاً لتحقيق الأهداف المحددة .

أشار (ايفانزفج ، 1977 Ivancevich) إلى أن القيادة هي العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى (بيرنز ، 1978 Burns) أن القيادة تفهم على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلي رفع كل منهما الآخر إلي أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية.

ويرى (جيوك ، 1980 Giuek) على أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل.

من مجموعة التعريفات السابقة للقيادة يمكن القول أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة وهي:

1. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلي تحقيقه.
4. وجود موقف جماعي.

مهارات القيادة :

ويؤكد كل من (مليكه ، 1990) (الهواري ، 1995) (حجي ، 1995) (شرف، 1999) (الزيايدي ، 2004) (سيار ، 1999) ، (مطاوع، 2003) إلى أن معظم علماء الإدارة على أن القائد الناجح هو من يتوفر لديه المهارات التالية :

1. **المهارات الفنية :** بمعنى أن يكون متفهما لعمله وبكل دقائقه, مدركا لخصائصه ومتطلباته.

2. **المهارات الفكرية:** أن يكون قادرا على التصور والنظر إلى المشكلات بأبعادها وجوانبها المختلفة سواء الظاهر منها أو الخفي.

3. **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير في سلوكهم عن طريق تفهمه لمشكلاتهم البعيدة عن العمل, والعمل على حلها وان يتعامل مع الفرد ككل لا يتجزأ, أي يراعي وحدة الفرد.

4. **المهارات الشخصية :** تعني القدرة على كسب ثقة واحترام وولاء الغير وكسب ثقتهم

ويمكن القول أن المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يمارس الرياسة التي يتيحها له التنظيم وفي الوقت ذاته يتحلى بصفات القائد الرشيد, وهو الأمر الذي يجعل المرؤوسين يتعاملون معه بنفس راضيه ينفذون أوامره ويتقبلون توجيهاته بروح من الرضا والقناعة التامة لأنه يعمل لصالحهم ويهدف إلي خيرهم ورفع شأنهم, وفي النهاية أحب أن اكرر أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين.

إدارة الأفراد:

يرى (السلمي ، 1991) أن إدارة الأفراد هي الإدارة التي تعمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة. أي مجموعة متناهية من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه.

ويشير (الغمري ، 1979) إلى أن إدارة الأفراد هي الإدارة المختصة بين كل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من تحديد للمصادر التي يمكن استقطاب القوى البشرية لها, واختيارها و تعيينها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد العاملين إلي بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات.

ويرى (النجار وراغب ، 1992) بعد دراسة وتحليل آراء المفكرين في المجال الإداري إلي أن تعريف إدارة الأفراد بأنها:

العملية الإدارية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي أو أي منظمة بدءاً بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفاً مروراً بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقويم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيةهم ونقل خدماتهم وتحفيزهم وكشف مشاكلهم والتشاور مع مسئولي إدارة الأفراد وشئون الموظفين فيما يتعلق الجوانب بما يحقق أهداف المنظمة.

ويشير (الهواري، 1982) أن القائد الفعال هو القائد الذي تعود على عدة عادات عقلية ومهنية وهي:

1. يدير من خلال الأهداف فهو يضع الأولويات ويركز على النتائج.
2. ينظم العمل بشكل فعال حيث الأفراد ومدراتهم مع متطلبات العمل.
3. يتخذ القرارات الفعالة.
4. يشخص المواقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ويغير ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره.
5. يعرف أين ينفق وقته ومع من وفي أي موضوع أي يدير وقته كمدخل للتطور الذاتي.

أسباب الاهتمام بدراسة العنصر البشري في منظمات الأعمال:

يمكن إيجاز أسباب أهمية دراسة العنصر البشري في منظمات الأعمال كما يلي:
(النجار وراغب ، 1992) .

1. الدور الرئيسي الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
2. ما تتسم به محددات السلوك البشري من تعقد وتشابك.
3. ما تتسم به من محددات السلوك البشري من التغيرات المستمرة.
4. ما يتسم به السلوك البشري عموماً من تباين واضح بين الأفراد.
5. صعوبة التنبؤ بالسلوك البشري عامةً.

أهمية القيادة الإدارية :

تعد قيادة المنظمات ، عنصراً حيوياً في حياة واستمرار وأزدها نشاطاتها وعملياتها المختلفة ، ولاغرو عندئذ إن تقوم الإدارة العليا في المنظمات تتفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها وتمييزها .

يشير (علاقي ، 1985) إلى إن القيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري ، والقائد هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية تتع من النقاط التالية :

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .
- 2- بدون القيادة الإدارية يفقد نصح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير .
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه .
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية .
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم الى تحقيق أهداف المنظمة .

القيادة الفعالة :

يشير (الدوري ، 2005) تقسم منظمات الأعمال هذه الأيام بميزة التنافس الشديد كونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة ، مما فرض عليها البحث عن عناصر بشرية تتولى مسؤولية الادارة والتطوير الاستراتيجي والذين يطلق عليهم بقيادة الصحة الاستراتيجية وهم الافراد الذين يتحملون مسؤولية الاداء الكلي للمنظمة أو احد أقسامها الرئيسية .

ويشير (مرسي، 1995) الى أن مسؤولية قادة القمة الاستراتيجية هي تحديد الاهداف والكفايات الاستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية المشاركة في تنفيذها ومتابعته في تحقيق النتائج .

ويشير (رآيت وآخرون wright،1996) الى أن القيادة الفعالة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق في المنظمة والقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها .

ويشير (wrapp،1991) الى أن القيادة الفعالة هي التي تمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل ، الخبرة العالية مهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها من اجل خسارة نطلع إلى معرفتها إلى أماكن الضعف ومساحات عدم الجدوى بغية معالجتها باتجاه الصحيح وتقديمها خلاصة للإعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير واحتفاظها باختيارات مفتوحة .

يشير (الهواري، 1982) أن القائد الفعال هو القائد الذي تعود على عدة عادات عقلية ومهنية وهي:

1. يدير من خلال الأهداف فهو يضع الأولويات ويركز على النتائج.
2. ينظم العمل بشكل فعال حيث الأفراد ومدراتهم مع متطلبات العمل.
3. قرارات فعالة .
4. يشخص المواقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ويغير ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره.

5. يعرف أين ينفق وقته ومع من وفي أي موضوع أي يدير وقته كمدخل للتطور الذاتي.

ويشير (مطاوع وحسن ،1984) الى ثمانية عناصر يجب توافرها في القائد الفعال أو الكفاء وهي :

1. الانابة أو تفويض السلطة .
2. العلاقات الانسانية الجيدة .
3. التوجيه الجيد لاتصالات العمل .
4. الادارة الاستشارية .
5. الدافعية الايجابية .
6. تنمية روح التعاون .
7. النهوض بالمستويات الادارية المساعدة .
8. القدوة الحسنة .

ويؤكد (الهواري ،2003) على أن الخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد الفعال وهي :

- فاعليته مع الافراد .
- الحكم الصائب على الامور .
- الثقة بالنفس .
- النصح الانفعالي .
- الطموح دون طمع .
- اللياقة البدنية والحيوية .
- المعرفة .
- الخبرة السابقة .
- الاقتناع بالعمل أو البرنامج .
- القائد يفكر ويضع رؤية .
- يبني روح الفريق .
- يتعامل مع البشر ويحفز معنوياً .
- يبحث عن الجديد .
- انحياز نحو الاهداف .

يرى فرنيش Fernish المشار اليه في (حسام الدين ومطر ، 1997)
(الهارون ، 1985) ، (الباهي وعفيفي ، 2001) (دورلنغ كنرسللي، 2001) أن مواصفات القيادة الادارية الفعالة تتمثل في التالي :

أولاً : فيما يخص بالصفات والقدرات الشخصية :

1. يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الاشراف الفعال على العمل وتطويره .
2. يتمتع بقدرة عالية على حل المشكلات .
3. أن يكون خاليا من الاضطرابات النفسية .
4. أن يكون لديه الرغبة لانجاز الاعمال .
5. قادراً على انجاز القرارات واصدار الاوامر في الوقت المناسب .

ثانياً : فيما يخص بالجانب السلوكي من وظيفة كقائد :

1. تأكيده وفهمه لوظيفته القيادية .
2. الثقة بمرؤوسيه .
3. يراعي مشاعر المرؤوسين ويعمل على حل مشاكلهم .
4. يشجع المرؤوسين في مجال تطوير اساليب العمل .
5. يستخدم التكنولوجيا في تبسيط العمل .
6. مخطط فعال على المدى القصير والطويل .
7. حلقة اتصال فعال مع الادارة العليا والجماعات الاخرى للمنظمة .
8. يعترف بالعمل الجيد وبنسبة لاصحابه وتقديم قراره ومكافآت على الادارة المتميزة .
9. توجيه طاقات المرؤوسين وتحقيق رضاهم عن العمل وتوفير مجال التعليم والتدريب لتقدمهم وترقيتهم .

أساليب دراسة القيادة :

وهناك عدة أساليب لدراسة القيادة من بين هذه الأساليب أسلوب أنماط القيادة حيث توجد عدة تصنيفات لأنماط القيادة يمكن عرض منها على النحو التالي:

• التصنيف الأول:

وهو من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة والذي يقوم على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها (ماكس ويبر) وتبعا لهذا قسمت أنماط القيادة إلي الأنماط الثلاثة التالية: (مرسي ، 2001) .

1) النمط التقليدي Traditional:

وهي القيادة التي يضيفها الناس على شخص ما يتوقعون منه القيام بدور القيادة على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة وفصل الخطاب ويقوم الأمر بطاعة القائد طاعة مطلقة ويكون الولاء الشخصي له.

2) النمط الجذاب Charismatic:

وهو القيادة التي يتمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ويتمتع بعلاقات جيدة مع المرؤوسين تقوم على الولاء الكامل والإخلاص.

3) النمط العقلاني Rational :

وهو القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي حيث يستمد القائد دوره القيادي من سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات القائمة، وقد يستخدم سلطاته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح والقوانين.

• التصنيف الثاني:

قام هذا التصنيف على أساس الدراسات التي قام بها كل من "كيرت ليفين" (K.Lewin) وتلميذه "رونالد ليبيت" و "الف هدايت" في جامعة "أيوا" الأمريكية عام (1939) حيث تم تصنيف القيادة إلى ثلاثة أنماط هي: (ليسير، 1996 Lussier) .

- الديمقراطية
- التسلطية
- الترسلية

• النمط الديمقراطي:

في هذا النمط يعمل القائد مع مجموعة ويشارك أعضائه في اتخاذ القرار، ويعامل الآخرين بكرامة واحترام ولا يقلل من قيمتهم، ويعمل على حفزهم وتشجيعهم على العمل، كما انه يمارس اكبر قدر من التوجيه الذاتي ويتحمل المسؤولية في مدى تحقيقه للأهداف.

• النمط التسلطي:

يقوم هذا النمط على إن القائد يستبد بالرأي ويستخدم أساليب الفرض والإرهاب والتخويف وتوجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، والتدخل في تفاصيل عمل الآخرين، كما انه يكون منعزلا عن مجموعته ولا تربطه بهم علاقات إنسانية كريمة من التعاطف والتحاب.

النمط الترسلّي:

القائد في هذا النمط يترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم، حيث يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه، وهذا النمط من أنماط القيادة هو أقل من حيث ناتج العمل.

• التصنيف الثالث:

ويقوم هذا التصنيف على تحليل "دليل" للأنماط التي تستند إلى أنماط الشخصية التي عرضها "إيريك فروم" حيث يرى إن هناك خمسة أنماط للقيادة طبقاً لهذا التصنيف وهي:

(1) النمط السلبي أو الدفاعي:

وفي هذا النمط يعتقد القائد إن كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه أو يميل إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على آراء غيره ولا يشعر بالمسؤولية ويقوم بتفويض الكثير من سلطاته.

(2) النمط المستغل أو العدوانّي:

يشعر القائد في هذا النمط إن كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه ولكنه يجب أن يكتسب بالقوة أو المكر أو الخداع، كما أنه يستغل الآخرين لمصلحته الشخصية ويميل إلى إتباع نظام قاس ورقابة شديدة على الفرض لا الإقناع.

(3) النمط الاستحواذي :

القائد في هذا النمط شيق قليلاً فيما يأتي من العالم الخارجي ، و يقيم سلوكه الإداري على أساس تدعيم وتغريب موقفه وهو تعتمد على نفسه ويبنى قراراته على أساس علاقاته مع الآخرين .

(4) النمط التسوّقي :

في هذا النمط ينظر القائد إلى نفسه كسلعة ويرى قيمته في مقدار ما يمكن إن يحصل عليه في مقابل ذلك ، ويتوقف نجاحه على اندماجه في المؤسسة والقيام بدوره .

(5) النمط المنتج :

القائد في هذا النمط لديه القدرة على استخدام إمكانياته التي يحظى بها ويتحيد في عمله الإداري بمساعدة الآخرين على النمو إلى أقصى ما تسمح به قراراته .

ويشير (حربي ورزق ، 2003) إلى أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناءً عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد نفسه ، ومدى ما يميل إليه من التسلط أو السيطرة أو التحرر أو الانطلاق ، ويجب على القائد أن يراعي بعض الاعتبارات في نوع الأسلوب القيادي الذي يستخدمه مع مرؤوسيه والتي من بينها عامل السن وعامل الجنس وعامل الخبرة وعامل الشخصية إلى غير ذلك من العوامل .

• التصنيف الرابع:

في هذا النوع تصنيف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية إلى أربعة أنماط على النحو التالي : (هالبن ، 1975 ، Halpin) .

النمط الأول: يتميز بقدرة كبيرة على الإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة وهو النوع المثالي المستهدف في القيادة .

النمط الثاني: يتميز بقدرة كبيرة على الإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة وهو نوع يميل إلى الأسلوب التسلطي مع قدرة على الإنجاز السريع ترتبط بوجود لقيادة وتتأثر كثيراً بها .

النمط الثالث : وتتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية خيره وهو نوع محبوب من القيادة لكن على حساب مصلحة العمل والصالح العام .

النمط الرابع : ويتميز بقدرة على الانجاز محدودة وعلاقات إنسانية محدودة وهو نوع غير مرغوب من القيادة يكون على حساب مصلحة العمل ومصلحة الأفراد والعاملين في المؤسسة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

العلاقات الإنسانية	(النمط الثالث) إنجاز محدود علاقات جيدة	(النمط الأول) إنجاز كبير علاقات جيدة
	إنجاز محدود علاقات محدودة	إنجاز كبير علاقات محدودة
محدودة		كبيرة

شكل (2) أنماط القيادة طبقاً للإنجاز والعلاقات الإنسانية

القدرة على الإنجاز

تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها

الاجتماعي وحسب هذه النظرية يمكن الحكم على شخصية القائد وتعاون الأتباع معه وعلى الموقف الاجتماعي ومدى التفاعل بينهم .

وقد حدد (هاوس ، 1977 House) أربعة أنماط للقيادة وهي الأسلوب الموجه ، الأسلوب المساند ، أسلوب المشاركة ، أسلوب الإنجاز ، وكل أسلوب من هذه الأساليب تتطلب الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالنواحي الإنسانية للعاملين .

نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي عرض أهم نظريات القيادة :

وهناك نظرية الموقفية (لفيدلر، وآخرون ، 1976 Fidler , Etal) وهو يفترض أن هناك نوعين لأسلوب القائد أسلوب يركز على أمانة العلاقات الاجتماعية وأسلوب يركز على حسن تنفيذ العمل .

ويرى (الهواري ، 1995) من خلال تحليل آراء علماء الإدارة ظهور اربع نظريات للقيادة يمكن اجمالها فيما يلي :

1- نظرية الصفات :

وتعرف هذه النظرية بوجود مجموعة من الصفات الواجب توافرها في القائد مثل الطاقات الجسمية ، الحماس ، الصداقة ، الحزم والقدرة على إتخاذ القرارات ، الذكاء ، القدرة على تعليم الآخرين .

2- نظرية الظروف :

تقول هذه النظرية أن الشخص الذي يملك اكبر كمية من المعلومات عن موقف معين يصبح قائداً في هذا الموقف بالذات .

3- نظرية المجموعة :

تقول هذه النظرية ان العبرة بأشخاص المجموعة فاذا تغير الأشخاص تغير القائد .

4- نظرية الهدف :

يرى أصحاب هذه النظرية ، انه اذا تغير الهدف للجماعة تغير القائد .

ويرى كل من (مليكة، 1990) ، (برمايد، 2001) ، (عبدالمقصود والشافعي، 2003) أن نظريات القيادة تتمثل في :

1-نظرية السمات:

تشير نتائج البحوث والدراسات إلى أن انه ليست هناك سمة عامة او دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات. وسمات القائد الجيد لم تعد تختار على أساس افتراضي ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات والمقاييس العلمية التي تطبق وتفسر بحرص وعناية.

وقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي:

- **السمات الجسمية :** وهنا نجد أن للقائد ميل أن يكونوا أطول من الأتباع و أثقل وزنا، وخصوصا في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية. كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وابعد نظرا وأنفذ بصيرة واقدر على التنبؤ بالمفاجآت و الاستعداد لهما و أحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، واحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.
- **السمات الانفعالية:** وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإدارة والثقة بالنفس ومعرفة النفس وضبط النفس.
- **السمات الاجتماعية:** وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، كذلك نجد أن القائد يميل إلى الانبساط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم .
- **سمات العامة:** وهذه تشمل المظهر المعقول، والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام والافتخار به و الأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية و الإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع.

2- النظرية الوظيفية: والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف التي تساعد

الجماعة على تحقيق أهدافها وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- **التخطيط:** للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى.
- **الإيديولوجي:** وهنا ينظر إلي القائد كأيديولوجي فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر للأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.

- الخبرة وهنا ينظر إلي القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية و الإدارية والمعرفة في الجماعة.
- الإدارة والتنفيذ: ونحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة و أهداف الجماعة ومراقبة وتنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.
- الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة.
- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والربط في الجماعة.
- نموذج يحتذى: مثل أعلى للسلوك وقدرة حسنه بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز للجماعة: واستمرارها في أداء مهمتها.

3- النظرية الموقفية: وتشير هذه النظرية إلى أن أي عضة في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فمثلا قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم وتقول هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانيات القيادة.

4- النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة
- الإتياع (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم)
- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها...الخ)
- الموقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها القائد الرياضي :

يشير (بدوي ، 2001) على إن مهام ومسؤوليات القائد الإداري الرياضي تتمثل في التالي:

1. تفهم العمل: وذلك من خلال التحصيل والاتصال بالعاملين والقدرة على الاستيعاب واستخدام خبراته.

2. **التنسيق:** وذلك بتنسيق مختلف الأعمال داخل النادي، والمحافظة على توازن المهام وتخطيط برنامج العمل اليومي وتعديل هذا البرنامج لمواجهة الحالات الطارئة.

3. **تفويض السلطة:** وذلك بتفويض الآخرين بجزء من سلطاته وفقا للمؤهلات والخبرات، وتزويد العاملين معه دائما بالمعلومات والتوجيهات والإرشادات الخاصة بالعمل ووسائل التنفيذ.

4. **إبلاغ الرؤساء بحالة العمل:** وذلك لان المدير هو الحلقة في سلسلة تتدرج منها السلطة والمسئولية. ومن هنا يجب على المدير إبلاغ من هم فوقه من الرؤساء بحالة العمل بالنادي ومدى التقدم، من خلال التقارير التي يرفعها للمسؤولين، ويجب أن تكون هذه التقارير واضحة ومفهومة ومدعمة بالأرقام والإحصائيات الدقيقة في سرد المعلومات على ألا يثقل على الرؤساء بالتردد عليهم كثيرا وبالتنمير والشكوى من الظروف التي تواجهه.

5. **حفز العاملين وتشجيعهم:** وذلك بتشجيع العاملين على تنفيذ أعمالهم وإتباع سياسة معينة للحوافز مثل زيادة الأجور أو الترقية أو تقرير بعض المزايا والمكافآت لبعض العناصر المتميزة.

أنواع القيادة في المجال الشبابي والرياضي :

من خلال تحليل الدراسات في مجال القيادة الإدارية للأنشطة الشبابية والرياضية أكد كل من (المنيري وبدوي ، 1996) (عبدالمقصود والشافعي ، 1993) إلى وجود ثلاثة أنواع وهي القائد المهني ، والقائد المتطوع ، والقائد الطبيعي .

أ- القائد المهني :

أصبحت مجالات رعاية الشباب والرياضة من المهن الرئيسية في وزارات ومؤسسات الشباب والأمر بالتالي يتطلب أن يتولى مهام تلك المجالات قادة متخصصين في العلوم الاجتماعية والرياضية والنفسية للإشراف على تنظيم وإدارة الأنشطة الشبابية الرياضية ، ومن المهام الرئيسية للقائد المهني :

- الإشراف على تنظيم المهرجانات والبرامج الشبابية الرياضية في الأندية والاتحادات الرياضية .
- الإشراف على تدريب وإعداد القادة المتطوعين .
- تنظيم الدورات والمحاضرات الخاصة بأهمية العمل التطوعي ونشر الوعي الإعلامي للخدمات التي تقدمها الأنشطة الشبابية للفرد والمجتمع .

- العمل على خلق فرص الممارسة الذاتية للرياضة والبرامج الترويجية الاجتماعية والفنية والعملية بهدف استئثار أوقات الفراغ الشباب بأنشطة هامة وبناءة .

ب- القائد المتطوع :

هو الشخص المتطوع من وقته وجهده وعمله لخدمة النشء والشباب داخل المؤسسات والهيئات الرياضية . بهدف تنمية خدمة الآخرين والمجتمع باعتبار تلك الخدمة إنسانية وتربوية في المقام الأول تعود بالنفع على الأجيال الناشئة لخلق المواطن الصالح القادر على الإنتاج والدفاع عن الوطن .

ومن خصائص القائد المتطوع أن يكون قدوة في القول والعمل وذو شخصية مرغوبة من الجميع وقادر على الإقناع والعلاقات العامة ويكون ذو خبرة علمية وعملية في مجال الشباب .

ت- القائد الطبيعي :

وهو القائد الذي تتجه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها ويكون حلقة اتصال بين الجماعة والتنظيم الإداري . ومن خصائصه أن يكون مؤهلاً لقيادة الجماعة وذو خبره وقدرة على حل المشكلات وحسن التصرف ويعمل على تهيئة الظروف الملائمة للعمل التطوعي وخلق روح التعاون والمحبة والألفة بين الجماعة التي تتعلق بأوجه النشاط ولإجراءات التي تتبعها وهذا النوع من القيادة يكون الفاقد منه كثير ، الفاقد من الجهد والوقت لانعدام عنصر التوجيه نحو الهدف . ويكون القلق هو السمة الغالبة على المجموع لتشتيت جهودهم وقد يسود فيه الإحساس بعدم الطمأنينة. لعدم وجود من يدير دفة الأمور نحو الصالح ، وقد تطول فيه المناقشات إلى ساعات طويلة دون الخروج بقرار مفيد . وهذا الأسلوب من القيادة عديم الجدوى في الهيئات الرياضية لتعدد نوعيات الأفراد التابعين لهذه المؤسسات ولاختلاف مستوى الثقافة بينهم .

- مفهوم الأندية الرياضية:

يشير (بهبهاني ، 2004) إلى إن النادي كلمة عربية فصيحة وتدل على اسم المكان وأضاف نقلاً عن لويس معلوف إلى أصول كلمة نادي كما يلي:

- "ندا القوم اجتمعوا وحضروا النادي"
- "إنتدى القوم ، اجتمعوا في النادي"
- "المنتدى بمعنى النادي وهو المجلس"

أما عن معنى كلمة النادي في اللغة الانجليزية Club بمعنى نادٍ وهو مجموعة من الناس منظمين في مكان لغرض مشترك.

ويشير (درويش وعثمان، 2003) إلى أن الأندية الرياضية هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ، وتعتبر من الهيئات ذات النفع العام وتتكون من مجموعة من الأعضاء الطبيعيين لا يستهدفون الكسب المادي .

وعن استخدام كلمة النادي في العصر الحديث فقد أشار كل من (درويش، وأبو النور ، 2000) إلى أن النادي تراث إنساني ارتبط بوجود الإنسان من على الأرض وتطور بتطور المجتمع الإنساني باعتباره راصد الأركان عند الإنسان على استكمال سلوكه وحياته الاجتماعية.

ويشير (بدوي ، 2001) أن الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي .

ويشير (المنيع ، 1996) إلى أن أكثر التعاريف اتفاقاً للنادي هو مكان التجمع البشري حيث يجتمع فيه الأفراد إشباعاً للحاجات المختلفة من رياضية واجتماعية ونفسية وتربوية وتدريبية بهدف إعداد المواطن الصالح حسب مفاهيم ومعتقدات خاصة لا يمكن أن تجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه ، فالنادي الرياضي لم يعد مكان فسيح الأرجاء يؤمه الأعضاء للتسلية وقتل الفراغ، ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين في الاتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة مجرد التنافس للكسب وإحراز الكؤوس والميداليات.

ويشير (بدوي ، 2001) إلى أن النادي الرياضي في العصر الحديث أصبح له رسالة يعمل على تحقيقها، وهدف أكبر يجب أن يصل إليه. فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها تشترك اشتراكاً فعلياً مع بقية أجهزة الدولة التربوية في تعليم النشء ورعاية الشباب، فالأندية الرياضية الحق هي الوسيلة العملية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظرات تربوية ونفسية. وبهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت سياسته وخططت برامجها على أساس الاعتبارات والمفاهيم التالية:

اشترك أكبر عدد من أعضائه في أوجه النشاط المختلفة اشتراكاً فعلياً ومعنوياً.

1. إتاحة الفرصة لاكتشاف القدرات الخاصة والمهارات الكافية عند أعضائه لتنميتها وتشجيعها، فكل إنسان فيه ناحية أو أكثر من نواحي الامتياز، وعلى النادي اكتشاف ومعرفة نواحي القدرة فيه.
2. إتاحة الفرصة لتدريب شباب النادي على الممارسة في الحياة داخل النادي ومساعدته على تكوين العلاقات والتكيف مع المجتمع المحيط به.
3. تدعيم أساس الحياة السليمة التي لا تكتسب إلا بالممارسة العملية في جميع مراحل النمو والنادي الرياضي مجال خصب لهذه الممارسة.

وعلى هذا الأساس وبهذا المفهوم يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة متفاعلة مع المجتمع الذي يعيش فيه عن طريق النشاط الرياضي الحر المنظم الذي تحكمه قواعد وشروط تساعد على إبراز هذه الشخصية، ولذلك فإنه من حق العضو على ناديه أن يوفر له جميع الوسائل لممارسة مختلف الرياضات حتى تتاح له الفرصة للاشتراك في ناحية من نواحي هذا النشاط تبعاً لميوله وحاجاته وسنه وقدراته، فالنجاح الحقيقي للنادي ومدى حرصه على تأدية رسالته أصبح يقاس بتنوع النشاط فيه وعدد من يمارسون هذا النشاط من أعضائه ولا يقاس بما يحرزه من نصر أو يحصل عليه من كنوس ودروع هذا يأتي في المرتبة الثانية نتيجة حتمية إذا ما استكمل النادي أسسه ومقوماته.

أهداف الأندية الرياضية:

يوضح (بدوي ، 1986) أن المادة (72) من قانون الأندية والهيئات بمصر تعرف النادي الرياضي بأنه هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم .

ويشير (العلي ، 1996) أن الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية هي تلك المؤسسات الاجتماعية أوجدتها الدولة لتحقيق التوازن التربوي والنمو المتكامل عند الشباب حيث تتيح لهم فرص تنمية قدراتهم البدنية ومهاراتهم الحركية وإشباع هواياتهم الفنية والأدبية والرياضية في جو اجتماعي يراعي العادات والتقاليد ويتمشى مع تعاليم الدين الحنيف مما ينمي عند العضو حب النظام والمواطنة والمثابرة وقوة العزيمة، ويساعد على ظهور قيادات شابة قادرة على تحمل مسئولية البناء. وفي ضوء تطلعات وطموحات المسؤولين في الرعاية العامة للشباب بالمملكة العربية السعودية تم إصدار نظام ترخيص الأندية الرياضية واللائحة الموحدة للأندية الرياضية ولائحة المدربين المتعاقدين مع الأندية، ولائحة إعلانات الأندية.

ويشير (المنيع ، 1996) إلى لائحة الأندية السعودية مادة (2) توضح أن النادي يهدف إلى المساهمة في تكوين المواطن الصالح ووسائله في ذلك:

1. إنشاء واستكمال الملاعب الرياضية المختلفة وتهيئة وسائل اللعب فيها.
2. تنظيم برامج الأنشطة الرياضية والعلمية والفنية والاجتماعية والثقافية.
3. تشكيل الفرق الرياضية في الألعاب المختلفة بغية تحقيق الأهداف السابقة من الحركة الرياضية في المباريات والمسابقات الدولية والمحلية وفقاً للأسس والبرامج التي تقرها الجمعيات الرياضية واللجنة الأولمبية والمؤسسات الرياضية الدولية .

وحول أهداف الأندية حسب النظام الأساسي النموذجي للأندية الرياضية بدولة الكويت (الهيئة العامة للشباب والرياضة ، 1994) فإن المادة (3) من الباب الأول للنظام الأساسي لإنشاء نادي رياضي توضح ما يلي:

يهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية في إطار السياسة العامة للدولة وخطة الهيئة العامة للشباب والرياضة وذلك عن طريق:

1. تعميق روح الولاء والانتماء للوطن بين الأعضاء وإبراز قدراتهم المختلفة.
2. نشر التربية الرياضية وما يتصل بها من نواحي ثقافية واجتماعية ودينية وصحية وترويحية.
3. تهيئة الوسائل وتيسير السبل لاستثمار أوقات الفراغ للأعضاء عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والدينية والصحية والعلمية .
4. التعاون مع الهيئات الرياضية وتبادل الزيارات واللقاءات معها داخليا وخارجيا.

الدراسات السابقة :

أ - الدراسات العربية :

• دراسة العبيد (1985) حول فعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية المنحلة في القلق دافع الإنجاز للقادة ومحددات الفعالية المتمثلة في اتخاذ القرارات والاتصالات والإدارة بالأهداف وإدارة التغيير الوقت والاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل ، وقد تضمنت الدراسة عينة من القادة الإداريين من الأندية والاتحادات الرياضية وقد توصلت الدراسة إلى إن قادة الأندية الرياضية يعملون على مراعاة الرأي العام وإيضاح الأهداف للعاملين معهم عن اتخاذ القرارات ، وكذلك تحليل الإمكانيات وحساب تكلفة وزمن تحقيق الأهداف والموارد اللازمة مع وضع أولويات العمل اهتمام قادة الأندية في التركيز على تفوق أنديةهم .

• دراسة الشافعي (1989) أسهدفت التعرف على الأنماط الإدارية الفعالة في الأندية الرياضية , استخدم المنهج الوصفي والمسحي وشملت عينة الدراسة من (300) عضواً إدارياً من أندية محافظة الإسكندرية واستخدمت المقابلة الشخصية الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن القائد الفعال هو الذي يطبق النمط القيادي الذي يتلاءم مع المواقف الذي يواجهها .
- أن هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها المدير في اعتباره عند اختياره للنمط القيادي الملائم :
- عوامل خاصة بالمدير ذاته .
- عوامل خاصة بالمرؤوسين .
- عوامل خاصة بالموقف أو البيئة .
- أن صفات المدير الفعال تتلخص في الآتي :
- الصفات و القدرات الشخصية .
- الجانب السلوكي من وظيفته كقائد .
- المناخ التنظيمي لمنظمة .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على الأنماط الإدارية والاهتمام بالصفات والقدرات الشخصية للقائد ، وضرورة مساهمة القائد في تحقيق أهداف النادي واختيار المناخ التنظيمي الملائم .

- **دراسة النشار (1995)** حول السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على التفكير الابتكاري لدى طلاب كلية التربية الرياضية جامعة المنيا استخدم الباحث منهج الوصفي واسلوب المسح وتمثلت عينة الدراسة من الطلبة المتفوقين دراسيا والمتأخرين دراسيا بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا واستخدم الباحث مقياس السلوك القيادي قي المجال الرياضي الذي قام بأعداده وكذلك اختبارات القدرة على التفكير الابتكاري اعداد عبد السلام عبد الغفار وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين عوامل القدرة على التفكير الإبتكاري الاصاله والطلاقة الفكرية والمرونة الثقافية وبعض ابعاد السلوك القيادي لدى الطلاب المتفوقين والمتأخرين دراسيا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الطلاب المتفوقين والمتأخرين دراسيا و عوامل القدرة على التفكير الإبتكاري وفي السلوك القيادي لصالح الطلاب المتفوقين دراسيا .

- **دراسة زهاري (1996)** حول فعالية القيادة الإدارية الرياضية لمستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية العمل على دعم وضع معايير خاصة لاختيار القيادات الرياضية ، والعمل على دعم برامج إعداد وتأهيل القيادات الإدارية والعمل على زيادة التعاون والتنسيق بين الجهات المسؤولة و إعداد وتأهيل القيادات الرياضية المتمثلة بوزارة التربية والتعليم والمؤسسة العامة للشباب والرياضة وجامعة البحرين .

- **دراسة أبوزيد (1999)** استهدفت تحديد " العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي " على عينة بلغ في مصر عددها (218) لاعبا ممن يمثلون الفرق الرياضية المشتركة في مسابقات الدوري العام بمستويات الثلاثة : الممتاز ، الدرجة الأولى ، الدرجة الثانية ، لموسمي 1988/1987 ، 1988/1989 في الألعاب الجماعية الخمسة وهي : كرة القدم (56) لاعبا ، الهوكي (48) لاعبا ، كرة السلة (40) لاعبا ، الكرة الطائرة (39) لاعبا ، كرة اليد (35) لاعبا ، تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، كما إستخدم الباحث في جمع البيانات مقياس للسلوك

القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية الذي قام بتصميمه ، وذلك الى جانب عدد من المقاييس المرتبطة بمتغيرات دراسته ، وقد أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية:

- السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية بجمهورية مصر العربية وهو سلوك متعدد الأبعاد .

- تتحدد طبيعة وتوعية السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية - بوجه عام - من خلال ستة عوامل مترابطة وهي :

- المهام الوظيفية للمدرب .

- مقدار ما يتسم به اللاعبون من حساسية وتوتر عصبي .

- النمط القيادي للمدرب .

- مقدار ما يتسم به اللاعبون من دافعية للإنجاز الرياضي .

- مقدار ما يتسم به اللاعبون من صلابة العود او قوة الشكيمة .

- مقدار ما يتسم به اللاعبون من سمات السيطرة .

يتأثر السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية تأثراً ضئيلاً ببعض سمات شخصية اللاعبين .

يفتقر السلوك القيادي لمدربي الأنشطة الرياضية الجماعية بوجه عام إلى الفعالية في التأثير الإيجابي على الدافعية الرياضية للاعبين .

• **دراسة العازمي (2002) حول تصميم نموذج مقترح لمعايير اختيار القادة الإداريين** بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت وتضمن عينة الدراسة اعضاء في إدارات الاتحادات والأندية الرياضية والمسؤولين بالهيئة العامة للشباب والرياضة وقد توصلت الدراسة الى ان اهم المعايير تتمثل في المؤهل العلمي والخبرة المكتسبة والقدرات والمعارف والمهارات وممارسة النشاط الرياضي .

• **دراسة المحبوب (2002) استهدفت التعرف على السلوك الإداري لمدير المدرسة الابتدائية والثانوية (دراسة ميدانية) وإستخدام المنهجية الوضعي ، كما استخدمت الإستبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت الدارسة إلى أن مستوى السلوك الإداري لمدير المدرسة الابتدائية عال الى حد ما ويمكن وصفه بأنه (اعتيادي) ويركز على تلبية حاجات المعلم الوظيفية والمهنية وطموحاته . في حين جاء مستوى السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية متوسط الى حد ما يمكن وصفه بأنه يركز على الجوانب الوظيفية الى درجة كبيرة وأوصلت الدراسة الى ضرورة اعداد برامج**

تدريبية مستمرة لمديري المدارس وذلك لإكسابهم السلوكيات والمهارات الإدارية اللازمة خاصة بذلك التي توضح أهمية دور المعلم التربوي ، وتبصير المدراء بأن العاملين شركاء لهم في اتخاذ المدرسة لأهدافها ، وان الأعمال المدرسية لا يمكن أن تتم إلا بجهود المعلمين .

- دراسة سيار (2006) استهدفت الدراسة التعرف على السلوك القيادي لمدربي الفرق الرياضية للالعاب الجماعية (كرة اليد ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، كرة القدم) من وجهة نظر لاعبي الأندية الرياضية الحائزة على المراكز الأربعة الأولى في الموسم الرياضي 2004/2005م بمملكة البحرين ، وقد بلغت عينة السلوك المسحية لملائمته لمشكلة الدراسة ، كما استعان الباحث بقياس السلوك القيادي للمدربين الذي اعده للغة العربية محمد حسن علاوي ، وحول أهم نتائج الدراسة فقد جاءت حسب التالي : ان ترتيب أبعاد المقياس للمدربين في الالعاب الرياضية في الاندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر اللاعبين جاءت حسب الترتيب (السلوك الديمقراطي ، سلوك الاثابه) السلوك الاجتماعي ، السلوك التدريبي ، السلوك الأوتوقراطي ، وأوصت الدراسة بأهمية مراعاة ابعاد الدراسة في ضوء ما تفضله الجماعة الرياضية وبالتالي إمكانية إجراء دراسات مشابهة على المدربين في الألعاب الفردية بالأندية الرياضية بمملكة البحرين .

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية المشار إليها في (Likert , R. ، 1961) حيث قام مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو بتصنيف الأنماط القيادية إلى :
 - النمط القيادي الذي يركز على الاهتمام بالعمل .
 - النمط القيادي الذي يركز على الاهتمام بالعاملين .وتوصلت الدراسة الى أن النمط القيادي الذي يركز على الاهتمام بالعاملين يؤدي الى الإنتاجية ويحقق زيادة في رضا العاملين على المدى الطويل ، أما النمط القيادي الذي يركز على الإنتاجية فهو يحقق نتائج عكسية .

• دراسة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية المشار إليها في (فليشما ، 1968) حيث توصلت الدراسة من آراء مجموعة من باحثين حيث تم تقسيم الأنماط القيادية إلى :

- النمط القيادي الذي يركز على الآراء .
 - النمط القيادي الذي يركز على النواحي الإنسانية .
- وأوضحت الدراسة أن تلك التقسيمات لها انعكاسات على الجوانب النفسية وعلى الإنتاجية ودرجة رضا العامل عن العمل ومعدلات الغياب .

• دراسة جون كامبل وآخرون ، 1970 John cambell) أستهذفت دراسة المنحنى الموقفي في القيادة وحاولت عزل خواص معينة للموقف تكون ذات علاقة بالسلوك والإنجاز القيادي ، وقد توصلت الدارسة إلى عدد من النتائج وهي :

- الخصائص البنائية للمنظمة (الحجم ، البناء الهرمي ، والتكوين) .
- المناخ التنظيمي (الانفتاح ، المشاركة ، جو العمل لجماعي) .
- خصائص الدور (مركز القوة ، نوع وصعوبة العمل ، الإجراءات والقواعد) .
- خصائص المرؤوسين (المعرفة ، الخبرة ، التسامح ، المسؤولية ، القوة) .

• دراسة فريدك بيرور 1980 Frederic Berwer استهدفت الدراسة التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في لويزيانا من حيث العلاقة بين السلوك القيادي الحقيقي للمدير وبين السلوك المالي والعلاقة بين السلوك القيادي للمدير وبين الجو التنظيمي للمدرسة من خلال آراء المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم وكان من أهم نتائج الدراسة تشابهت تصورات كل من المعلمين والمشرفين والمديرين حول بعض خصائص السلوك القيادي في مدارسهم كما انهم لم يجدوا إختلافاً بين السلوك القيادي الحقيقي وبين السلوك القيادي المثالي كما توجد علاقة بين سلوك المدير الحقيقي والجو التنظيمي في المدرسة كما يتصوره المشرفون والمعلمين والمديرين فالحد التنظيمي المغلق يعكس روحاً معنوياً منخفضة ورضا وظيفياً محدوداً.

• دراسة لويس بيتي ، 1982 Lewis Betty دراسة القيادة في مجال الأنشطة الرياضية وتمثلت عينة الدراسة على (55) من الرجال والإناث في الأقليم الجنوبي الغربي بالولايات المتحدة الأمريكية أستخدم المنهج الوصفي . وجاءت أهم نتائج الدراسة ان أهم ادوار القيادة تتمثل في صناعة القرارات وإنجاز السياسات التنظيمية ، التخطيط ، عمل الميزانيات ، إعداد برامج تنمية لمواجهة إحتياجات الجماعة وتشغيل المؤسسة ورسم السياسات .

- دراسة باتمان وسترازر Bateman & Strasser, 1984 فقد هدفت إلي التعرف إلي أي مدى يمكن أن يكون الالتزام التنظيمي مؤشرا للرضا الوظيفي, وقد تكونت عينة الدراسة من (657) مستخدما في التمرين, وأبرزت الدراسة من بين نتائجها: إن السمات الشخصية تلعب دورا بارزا في الالتزام, وإن سلوك القائد لا يعطي مؤشرا بالالتزام التنظيمي, كما أشارت إلي أن الرضا الكلي ليس سببا للالتزام بل نتيجة له.
- دراسة براون ، Brown 1985 في ولاية فلوريدا الأمريكية إلى معرفة الأساليب القيادية السائدة والمساندة لمديري المدارس الثانوية النموذجية في أمريكا. واستخدم لهذا الغرض أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها (هرسي وبلا نشرد). وكان من أهم نتائجها: إن أسلوب التسويق هو المستخدم من قبل مديري المدارس في أغلب الأحيان, والأسلوب المشارك هو المساند والمستخدم من قبل المديرين في بعض الأحيان.
- دراسة أوتو ، Otto 1993 هدفت إلي معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي, وإحساسهم بالعدالة التنظيمية, وقد شملت الدراسة منطمتين من قطاع الأعمال في ولاية متغن الأمريكية, وتوصلت إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة, وبين كل من : ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلي متغيرات نوع المنظمة والمستوى الإداري للموظف.
- دراسة بالمر Palmer ، 1996 وعنوانها العلاقة من النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، وطبقت الدراسة على (34) مديراً من المدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي الأمريكية وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفة القيادية لمدير المدرسة والفعالية العامة للمدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذي يستخدمون لأنماط القيادة مثل النمط التشويقي ونمط المشاركة تكون مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذي يستخدمون نمط الأمر أو التفويض .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والمرتبطة يمكن ملاحظة ما يلي :

- 1- تراوحت الفترة الزمنية للدراسات ما بين العام (1980-2006) .
- 2- بلغ عدد الدراسات العربية (8) والدراسات الإنجليزية (9) دراسات .
- 3- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وأسلوب التحليل.
- 4- شملت الدراسات فعاليات القيادات الإدارية، السلوك القيادي للإداريين وأنماط الأكفاء، وقد أظهرت الدراسات عدة مضامين منها:

- أ- أهمية العمل على وضع معايير خاصة لاختيار القيادات الرياضية.
- ب- دعم برامج الإعداد وتأهيل القيادات الإدارية والعمل على زيادة التعاون والتنسيق بين الجهات المسؤولة إعداد القادة الرياضيين.
- ج- مراعاة الرأي العام وإيضاح الأهداف للعاملين، وتحليل الإمكانيات وحساب تكلفة وزمن الأهداف والموارد اللازمة ووضع أوليات العمل مع اهتمام قادة الأندية علة تفوق أنديةهم.
- د- أهم المعايير المتمثلة في اختيار القادة هي المؤهل العلمي والخبرة المكتسبة والقدرات والمعارف والمهارات وممارسة النشاط الرياضي.
- هـ- إعداد برامج تدريبية مستمرة للقادة الرياضيين وذلك من أجل إكسابهم الخبرات والمعلومات والسلوكيات والمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق المؤسسات الرياضية.

ويمكن القول بأن الدراسة استفادت من الدراسات السابقة والمرتبطة وذلك حسب التالي:

- 1- استخدام المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية لمثل هذه الدراسات.
- 2- يمكن الإستعانة بالقيادات الإدارية ذات العلاقة بالرياضة بشكل عام والأندية الرياضية في إبداء الرأي حول مشكلة الدراسة .
- 3- استفادة الدراسات بشكل خاص بالإجراءات المستخدمة في بناء استبانة الدراسة من خلال تحليل الوثائق والدراسات بهدف تحديد محاور الدراسات والعبارات المرتبطة بها.
- 4- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في التأكيد والاتفاق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- حدود الدراسة.
- أداة جمع البيانات.
- الخطة الإحصائية للدراسة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية وذلك لملاءمته لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

مجتمع الدراسة :

تضمن مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية وإداري ومدراء الفرق الرياضية بالأندية الرياضية ، والمسؤولين عن الرياضة والأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة ، والإداريين باللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم تقسيمهم الى ثلاث فئات وذلك لسهولة عملية تحليل النتائج وذلك حسب التالي :

1. عينة أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية حيث بلغ عددهم (75) إدارياً .
2. عينة ، إداري الفرق الرياضية بالأندية الرياضية حيث بلغ عددهم (75) إدارياً .
3. عينة القادة الرياضيين وتتمثل في المسؤولين عن الرياضة والأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية البحرينية والاتحادات الرياضية بمملكة البحرين حيث بلغ عددهم (20) إدارياً .
4. إجمالي عينة الدراسة بلغت (170) إدارياً الجدول رقم يوضح توصيف عينة الدراسة.

الجدول رقم (1)

تصنيف عينة الدراسة

م	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	44.11 %
2	إداري الفرق الرياضية	75	44.11 %
3	القادة الرياضيين	20	11.78 %
4	إجمالي العينة	170	100 %

حدود الدراسة :

سوف تنحصر حدود الدراسة في التالي :

- 1- **الحد الموضوعي :** قياس السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين .
- 2- **الحد المكاني :** الأندية الرياضية بمملكة البحرين والمسجلة والمرخصة من قبل المؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين .
- 3- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الموسم الرياضي (2006 / 2007 م) .

إداة جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وذلك لملاءمتها لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

إجراءات بناء الاستبانة :

في ضوء القراءات النظرية والاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمرتبطة قامت الدراسة بالإجراءات التالية :

أ - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية .

- 1- تحديد محاور الدراسة .
- 2- تحديد العبارات المرتبطة بكل محور ثم عرضها على خبراء .
- 3- اجراء المعاملات العلمية للاستبانة (الصدق والثبات) .

ب - إعداد الاستبانة في صورته النهائية .

ج - تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .

1. تحديد محاور الدراسة :

تم تحديد محاور الدراسة المتمثلة :

- السلوك الفني .
- السلوك الإداري .
- السلوك القيادي .
- السلوك الشخصي

ولاعتماد محاور الدراسة تم عرض على (10) محكماً من الخبراء التربوية الرياضية بأقسام وكليات التربية الرياضية من مملكة البحرين ودولة الكويت والمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية وقد روعي في اختيارهم المعايير التالي :

1. المؤهل العلمي لا يقل عن درجة الدكتوراة في التربية الرياضية .
 2. يكون التخصص في مجال الإدارة الرياضية .
 3. لا تقل عن سنوات الخبرة عن (5 سنوات.) المرفق رقم (1) يوضح أسماء وخبرات المحكمين .
- وقد تم الاتفاق على اعتماد المحور الذي يحصل على نسبة مئوية لا تقل من (80 %) من آراء المحكمين . الجدول رقم (2) يوضح النسبة المئوية لمحاور الدراسة من وجهة نظر المحكمين .

الجدول رقم (2)

النسبة المئوية لموافقة المحكمين على محاور الدراسة من وجهة نظر المحكمين

م	المحاور	النسبة المئوية
1	السلوك الإداري	100%
2	السلوك الفني	90%
3	أنماط السلوك	100%
4	السلوك الشخصي	90%

من خلال دراسة الجدول رقم (2) تبين حصول جميع المحاور على نسبة لا تقل عن (80 %) وبذلك تم اعتماد محاور الدراسة .

2. تحديد عبارات محاور الدراسة :

بعد اعتماد محاور الدراسة قامت الدارسة بإعداد الصورة الأولية للعبارات المرتبطة بكل محور من محاور الدراسة حيث بلغ عددها الإجمالي (130) عبارة ولاعتمادها قامت الدارسة بالمعاملات العلمية للأداة وذلك حسب التالي :

1- صدق المحتوى :

من اجل إجراء صدق المحتوى قامت الدارسة بعرض عبارات محاور الدراسة على نفس عينة الخبراء المحكمين قيد البحث وذلك لإبداء الرأي حول مدى الموافقة من عدمها ، او الحذف او التعديل او الدمج لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة وقد تم الاتفاق على قبول العبارة التي تحصل على نسبة مئوية لا تقل عن (75%) من آراء المحكمين ، وجدول رقم (3) يوضح آراء المحكمين حول عبارات المحاور .

الجدول رقم (3)

النسبة المئوية لموافقة المحكمين على عبارات المحاور قيد البحث

ن (10)

م	السلوك الإداري	العبارات :	النسبة المئوية
1	تهيئة بيئة إدارية محفزة للعمل والإنتاج .		100%
2	القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة .		100%
3	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية .		100%
4	القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لانجازها .		100%
5	الإدارة عملية فكرية (التفكير بطريقه أفضل يحقق نتائج أعظم) .		100%
6	الإدارة علم وفن وفلسفة في انجاز الأعمال بالتعاون مع الآخرين .		100%
7	التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة العاملين .		90%
8	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار لصالح العاملين والمنظمة .		100%
9	القدرة على القيام بعملية الرقابة بأنواعها (الوقائية - المتزامنة - النهائية) .		100%
10	القدرة على التنبؤ بالانحرافات والعمل على تلافيها .		80%
11	مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا .		80%
12	القدرة على تحديد المعايير التي على ضوئها تتم عملية المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة .		90%
13	القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة .		80%
14	القدرة على الإدارة الإستراتيجية :		
	- يملك رؤية واضحة للمنظمة (أين يود أن تكون المنظمة مستقبلا) .		100%
	- يحمل رسالة محددة للمهنة (ما هو سبب العمل بالمهنة) .		90%
	- إلمام كامل برسالة المنظمة (ما هو سبب الذي وجدت من اجله المنظمة) .		100%
	- القدرة على تشخيص واقع المنظمة .		90%
	- القدرة على تقويم العاملين بالمنظمة .		90%
	- القدرة على تحديد الأهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد لتطوير العاملين والمنظمة .		100%
	- الإدارة بالتقويم والمبادئ .		100%

ن (10)

م	العبارات :	النسبة المئوية
15	تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة : - مبدأ التحسينات المستمرة للعاملين والمنظمة . - مبدأ رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة . - مبدأ التدريب المستمر للعاملين . - مبدأ التغيير نحو الأفضل للعاملين والمنظمة .	100% 100% 100% 100%
16	القدرة على الفهم الصحيح لثقافة المنافسة والاستعداد للخوض بها والتفوق فيها .	90%
17	القدرة على الإلمام بالشؤون القانونية لمعالجة الأمور الإدارية .	70%
18	قدرة التميز عن المنافسين في الجودة والخدمات والإنتاج .	90%
19	القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل مشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة .	80%
السلوك الفني		
20	القدرة على بناء الخطط المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة .	100%
21	القدرة على تحديد أولويات العمل .	90%
22	تحديد السلطات والمسئوليات للعاملين .	90%
23	القدرة على إدارة اللجان و فرق العمل بكفاءة ونجاح .	100%
24	القدرة على إشباع حاجات العاملين للمنظمة .	100%
25	يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها .	90%
26	يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين .	100%
27	يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد .	100%
28	القدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعية .	100%
29	القدرة على إعداد التقارير بكفاءة .	90%
30	القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .	100%
31	وضع نظام واضح للعلاوات والمكافئات للعاملين	90%
32	تبني فلسفة وأسلوب الإدارة الالكترونية	80%
33	القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات	80%
34	القدرة على استخدام شبكات المعلومات (الانترنت) لصالح العاملين والمنظمة .	90%
35	القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة	100%
36	تشجيع العاملين على النمو المهني .	90%
37	تشجيع العاملين على تنظيم الوقت واستثماره بكفاءة وإنتاجية .	90%

يتبع الجدول رقم (3)

ن (10)

م	العبارات :	النسبة المئوية
38	القدرة على جعل العاملين يعملون بكل ما لديهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة .	100%
39	يهتم بنتائج المستقبل أكثر من اهتمامه بنتائج الماضي .	90%
40	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين من اجل كسب تقديرهم وولائهم وإستمرارهم بالعمل للمنظمة .	90%
41	القائد الفعال هو الأكثر استعدادا للاعتراف بالخطأ وتقليل الخسارة	80%
42	القدرة على تكوين علاقات طيبة مع المنظمات المعنية بشئون العاملين والمنظمة .	90%
43	يراعي وسائل الأمن والسلامة للعاملين والمنظمة .	80%
44	القدرة على تدريب العاملين بالمنظمة .	70%
45	القدرة على إدارة شئون الاستثمار بالمنظمة .	70%
46	يكافئ العاملين ذو الاداء المتميز والجهد الوافر .	90%
47	اهتمام اكبر لإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة	80%
48	تفويض جزءاً من سلطاته الى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض .	90%
49	التحفيز عن طريق المكافآت الشخصية .	90%
50	ان يتم النظر الى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة .	90%
51	إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة .	90%
52	امتلاك استراتيجيات المواجهة للالزامات وضغوط العمل في المنظمة .	90%
53	معاملة أفراد الجماعة بالعدل والمساواة بعيد عن التحيز والمحاباة .	90%
54	القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي .	80%
55	القدرة على تنمية مهارات التعليم الذاتي والتعليم المستمر كأساس للنجاح المهني للعاملين .	90%
56	الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة .	100%
57	القدرة على أعداد اللوائح التنظيمية التي تحكم شئون اللاعبين بالتنسيق مع المعنيين .	100%
58	الإلمام بالقوانين المنظمة لنظام الهواة والاحتراف في المجال الرياضي .	90%
59	الإلمام بالأنشطة التسويقية لدعم الفرق الرياضية في المنظمة .	90%
60	الإلمام بأسلوب الإدارة بالتفاوض مع الجهات ذات علاقة بالعاملين وشئون المنظمة .	80%
61	إستخدام الخطوات العلمية في إتخاذ القرارات الرشيدة .	100%

يتبع الجدول رقم (3)

ن (10)

م	العبارات :	النسبة المئوية
62	التنمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين .	100%
63	العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج بحيث الربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بالإنتاج والنمو وحاجة العاملين للتطويرها .	90%
64	القدرة على استخدام أسلوب الإدارة كنظام متكامل (المدخلات – العمليات – والمخرجات – التغذية الراجعة) .	100%

أنماط السلوك القيادي

أ – النمط الديمقراطي

65	التعامل مع العاملين بكرامه واحترام .	100%
66	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإدارية .	90%
67	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .	90%
68	تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد .	100%
69	حماية وتماسك الجماعة وولايتهم للمنظمة .	90%
70	مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها ومتابعتها .	100%
71	السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظرهم حول المنظمة .	90%
72	إشراك العاملين في حل مشكلات المنظمة وتطويرها .	90%
73	الالتزام بتقدير إسهامات العاملين والاعتراف بها	90%
74	تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج .	100%
75	تشجيع العاملين على التقويم الذاتي لهم وللمنظمة التي يعملون لها .	100%
76	إتاحة الفرصة للعاملين (فرصة الحوار والمناقشة والنقد البناء) .	100%
77	اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية.	90%
78	الثناء على جهود وأداء العاملين.	80%

ب – النمط الدكتاتوري

79	يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر .	100%
80	استخدام أسلوب الثواب والعقاب .	100%
81	يصدر القرارات ويلزم العاملين بتنفيذها .	100%
82	الإشراف المحكم على أداء العاملين .	90%
83	دائم الشك وعدم الثقة بالعاملين .	80%

ن (10)

م	العبارات	النسبة المئوية
84	يحدد سياسات المنظمة وخططها .	80%
85	لا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام .	80%
86	يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين .	90%
87	لا يسمح إلا ببسر من الحرية للعاملين في التصرف دون موافقته الخاصة .	90%
88	استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين .	80%
89	يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده .	90%
90	استخدام السلطة كاداه للضغط على العاملين لانجاز العمل .	100%
91	العلاقة بين العاملين والقائد تستند على أساس شخصي فقط .	80%
92	يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة .	90%

ج - النمط الحر

93	المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد .	100%
94	إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم والتصرف في شئون المنظمة .	100%
95	إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في انجاز المهام الموكلة لهم .	100%
96	يهتم بالتوجيه العام للعاملين من خلال التعليمات العامة غير المحددة .	90%
97	ترك جميع المسؤوليات للعاملين في انجاز العمل .	80%
98	ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة .	90%
99	إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة .	100%
100	إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .	100%
101	المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا .	90%
102	يتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في إدارة شئون المنظمة .	90%

د - السلوك الشخصي

103	يتميز بالنشاط والحيوية .	100%
104	قوة الشخصية .	100%
105	يتميز باللياقة الشاملة (البينية والاجتماعية والنفسية والعاطفية) .	100%
106	درجة عالية من الحماس .	100%
107	درجة عالية من الثقة بالنفس .	100%
108	القدرة على تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانه .	100%
109	الرغبة بالمنافسة لانجاز أفضل الأعمال .	90%

يتبع الجدول رقم (3)

ن (10)

العبارة :	النسبة المئوية	م
السلوك الشخصي		
110 يتميز بسمة الهادفة.	90%	
111 يتميز بالمهارات المتعلقة بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.	90%	
112 القدرة على التقويم الذاتي.	90%	
113 قوة العزيمة والإصرار لمواجهة التحديات التي تواجه العمل بالمنظمة.	90%	
114 قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً.	100%	
115 التضحية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها.	90%	
116 الاعتزاز بالمهنة والدفاع عنها.	100%	
117 المبادرة والابتكار .	90%	
118 القدرة على استثمار وقت الفراغ بفعالية.	100%	
119 أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة.	90%	
120 الالتزام بالتطوير المهني.	90%	
121 العقل السليم في الجسم السليم.	80%	
122 السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي.	90%	
123 القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.	90%	
124 العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي .	100%	
125 القدرة على تمثيل العاملين بالمنظمة بكفاءة واقتدار.	90%	
126 يمتلك قدراً جيداً من الثقافة العامة والثقافة الرياضية.	100%	
127 يملك الشخصية الإقتصادية التي تسعى الى كل ما هو مفيد وعملي ومنتج .	90%	
128 يملك الشخصية العلمية التي تبحث عن الحقيقة والمنطق والموضوعية في كل تصرفاته .	90%	
129 يملك الشخصية الإجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللفظ والسماحة في العمل .	100%	
130 يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي .	80%	

بدراسة الجدول رقم (3) تبين حصول معظم عبارات محاور الدراسة على نسبة (75%) فأكثر وبذلك تم اعتماد عبارات محاور الدراسة ، في حين تم حذف العبارات (17) ، (44) (45) لعدم استيفائها شروط القبول .

2. معامل ثبات الإستبانة :

من أجل ثبات الإستبانة استخدمت الدراسة أسلوب التجزئة النصفية والاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة على عينة عشوائية وقدرها (20) إدارياً من مجتمع الدراسة ، والجدول رقم (4) يوضح معامل الثبات باستخدام طريقتي معامل الارتباط بأسلوب (بيرسون) وكذلك طريقة (الفا كرونباخ) لتحديد الاتساق الداخلي .

الجدول رقم (4)

درجة الثبات لمحاور الدراسة من وجهة عينة عشوائية من الإداريين بالأكاديمية الرياضية

ن(20)

م	المحاور	معامل الارتباط	
		التجزئة النصفية	الاتساق الداخلي
1	السلوك الإداري	,80	,85
2	السلوك الفني	,85	,88
3	أنماط السلوك القيادي	,75	,81
4	السلوك الشخصي	,87	,90
5	المقياس ككل	,82	,84

بدراسة الجدول رقم (4) تبين معامل الثبات لمحاور الدراسة بطريقة التجزئة النصفية قد تراوحت ما بين (,75 - ,87) وهي درجة يمكن الوثوق بها لمعامل الثبات ، كما تبين من الجدول رقم (4) إن درجة الاتساق الداخلي لمحاور تراوحت ما بين (,85 - ,90) باستخدام طريقة (الفا كرونباخ) ، وهذا يعني أن تلك الدرجات يمكن الوثوق بها في معامل الثبات لمحاور الدراسة .

الصورة النهائية لإستبانة الدراسة :

بعد إجراء المعاملات العلمية (الصدق ، الثبات) لمحاور الدراسة وما تضمنته من عبارات توصلت الدارسة إلى الصورة النهائية لإستبانة الدراسة حيث تضمنت (أربعة) محاور ، (127) عبارة وذلك حسب التالي :

- المحور الأول السلوك الإداري وتضمن (18) عبارة .
- المحور الثاني السلوك الفني وتضمن (43) عبارة .
- المحور الثالث أنماط السلوك القيادي وتضمن (38) عبارة .
- المحور الرابع السلوك الشخصي وتضمن (28) عبارة .
- المرفق رقم (4) الصورة النهائية لإستبانة الدراسة .

الإجراءات الإدارية لتطبيق الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على العينة المختارة عشوائياً من مجتمع الدراسة وذلك خلال الموسم الرياضي (2005-2006) ، وذلك بعد أخذ الموافقة من المؤسسة العامة للشباب والرياضة لتطبيق الدراسة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

الخطوة الإحصائية :

تم استخدام الخطوة الإحصائية المناسبة لمشكلة الدراسة بالاستعانة ببرنامج (SPSS) حيث تضمنت الخطوة ما يلي :-

1. المتوسط الحسابي .
2. الانحراف المعياري .
3. النسب المئوية .
4. كا²
5. تحليل التباين الأحادي .
6. معامل الارتباط بطريقة بيرسون ، الفاكرونباخ .

تصحيح الأداة

تم اعتماد ثلاثة بدائل للإجابة على عبارات الأداة بحيث تعطى عند التصحيح الدرجات الآتية: الاستجابة "موافق" ثلاث درجات، والاستجابة "موافق إلى حد ما" درجتين، والاستجابة "غير موافق" درجة واحدة، ثم عمدت الباحثة إلى توحيد جميع المتوسطات بحيث يكون أعلى متوسط يمكن أن يحصل عليه المستجيب هو (3)، وأقل متوسط يمكن أن يحصل عليه المستجيب هو (1)، وبناء على ذلك قامت الباحثة بتصنيف الاستجابات إلى ثلاثة فئات على النحو الآتي:

الدرجة من 1.00 – 1.66	درجة (ممارسة، أهمية) قليلة
الدرجة من 1.67 – 2.33	درجة (ممارسة، أهمية) متوسطة
الدرجة من 2.34 – 3.00	درجة (ممارسة، أهمية) عالية

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

سيتم في الفصل الحالي عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومن ثم مناقشة هذه النتائج ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، من خلال التعرف على أنماط السلوك الإداري، والسلوك الفني والسلوك القيادي بأنواعه (الديمقراطي، والدكتاتوري، والحر)، والسلوك الشخصي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، حيث تم التوصل إلى النتائج الحالية بعد تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج ومن ثم مناقشتها:

أولاً: عرض النتائج

نتائج التساؤل الأول: ما السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

للتحقق من نتائج هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المحور الأول والمتعلق السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، حيث يُظهر الجدول رقم (5) ذلك.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية

ن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
0.3443	2.8321	أعضاء مجالس إدارات الأندية
0.3227	2.8573	إداريي الفرق الرياضية
0.3048	2.8500	القيادات الرياضية
0.3288	2.8453	جميع أفراد العينة

يُظهر الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي للسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية بلغ (2.8321) والانحراف المعياري (0.3443)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الإداري بدرجة عالية حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية.

ويُظهر الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية بلغ (2.8573) والانحراف المعياري (0.3048)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الإداري بدرجة عالية حسب رأي إداريي الفرق الرياضية.

كما يُظهر الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي القيادات الرياضية بلغ (2.8500) والانحراف المعياري (0.3048)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما

يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الإداري بدرجة عالية حسب رأي القيادات الرياضية.

ويُظهر الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي جميع أفراد العينة بلغ (2.8453) والانحراف المعياري (0.3288)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الإداري بدرجة عالية حسب رأي جميع أفراد العينة.

لتنتمى الإجابة عن السؤال الأول والذي يهدف إلى التعرف على السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والترتيب لعبارات المحور الأول، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

أولاً: نتائج عبارات المحور الأول: السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والترتيب لعبارات المحور الأول من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (6) ذلك:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)

الترتيب	البيان	البيان	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	الترتيب
						%	البيان	%	البيان	%	البيان		
m8	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	تهيئة بيئة إدارية محفزة للعمل والإنتاج.	1
16	0.01	32.0	94.2%	0.381	2.8267	0.0	0	17.3	13	82.7	62	القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة .	2
m1			100 %	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية	3
m1			100 %	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها .	4
18	0.01	91.3	92.9%	0.553	2.7867	6.7	5	8.0	6	85.3	64	الإدارة عملية فكرية (التفكير بطريقه أفضل يحقق نتائج أعظم) .	5
m5	0.01	63.5	98.7%	0.197	2.9600	0.0	0	4.0	3	96.0	72	الإدارة علم وفن وفلسفة في إنجاز الأعمال بالتعاون مع الآخرين .	6
17	0.01	96.0	93.3%	0.545	2.8000	6.7	5	6.7	5	86.7	65	التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة العاملين .	7
m13	0.01	111	96.0%	0.401	2.8800	2.7	2	6.7	5	90.7	68	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار لصالح العاملين والمنظمة .	8
m8	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	القدرة على القيام بعملية الرقابة بأنواعها (الوقائية- المتزامنة - النهائية) .	9
19	0.01	86.7	92.4%	0.559	2.7733	6.7	5	9.3	7	84.0	63	القدرة على التنبؤ بالانحرافات والعمل على تلافها .	10
m21	0.01	74.0	91.1%	0.577	2.7333	6.7	5	13.3	10	80.0	60	مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا .	11
23	0.01	73.7	90.7%	0.605	2.7200	8.0	6	12.0	9	80.0	60	القدرة على تحديد المعايير التي على ضوءها تتم عملية المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة .	12
26	0.01	44.7	86.2%	0.680	2.5867	10.7	8	20.0	15	69.3	52	القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة .	13
m10	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	<u>القدرة على الإدارة الاستراتيجية :</u> يملك رؤية واضحة للمنظمة (أين يود أن تكون المنظمة مستقبلا) .	14.1
20	0.01	82.3	92.0%	0.566	2.7600	6.7	5	10.7	8	82.7	62	يحمل رسالة محددة للمهنة (ما هو سبب العمل بالمهنة) .	14.2
m5	0.01	63.5	98.7%	0.197	2.9600	0.0	0	4.0	3	96.0	72	إلمام كامل برسالة المنظمة (ما هو سبب الذي وجدت من أجله المنظمة)	14.3
24	0.01	56.0	88.9%	0.600	2.6667	6.7	5	20.0	15	73.3	55	القدرة على تشخيص واقع المنظمة .	14.4
m5	0.01	63.5	98.7%	0.197	2.9600	0.0	0	4.0	3	96.0	72	القدرة على تقويم العاملين بالمنظمة .	14.5
m13	0.01	111	96.0%	0.401	2.8800	2.7	2	6.7	5	90.7	68	القدرة على تحديد الأهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد لتطوير العاملين والمنظمة .	14.6
m10	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	الإدارة بالقيم والمبادئ .	14.7
12	0.01	121	96.9%	0.374	2.9067	2.7	2	4.0	3	93.3	70	<u>تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة</u>	15.1
15	0.01	111	94.7%	0.521	2.8400	6.7	5	2.7	2	90.7	68	مبدأ التحسينات المستمرة للعاملين والمنظمة .	15.2
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	مبدأ رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة .	15.3
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	مبدأ التدريب المستمر للعاملين .	15.4
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	مبدأ التغيير نحو الأفضل للعاملين والمنظمة .	15.4

تابع الجدول رقم 6

رقم	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة α	رقم
		%	عدد	%	عدد	%	عدد					
25	16	55	73.3	10	13.3	10	13.3	2.6000	0.717	86.7%	0.01	54.0
m22	17	60	80.0	10	13.3	5	6.7	2.7333	0.577	91.1%	0.01	74.0
27	18	40	53.3	20	26.7	15	20.0	2.3333	0.794	77.8%	0.01	14.0

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (6) أن السلوك الإداري الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هي: رقم (3) "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية"، والنمط رقم (4) "القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها"، والنمط رقم (15.3) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التدريب المستمر للعاملين"، والنمط رقم (15.4) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التغيير نحو الأفضل للعاملين والمنظمة"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى نسبة مئوية، بمتوسط حسابي مقداره (3) والنسبة المئوية (100%).

و يُظهر الجدول رقم (6) أن نمط السلوك الإداري الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هو النمط رقم (18) "القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى نسبة مئوية، بمتوسط حسابي مقداره (2.3333) ونسبة مئوية (77.8%). تلاه رقم (13) "القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (2.5867) ونسبة مئوية (86.2%). ثم رقم (16) "القدرة على الفهم الصحيح لثقافة المنافسة والاستعداد للخوض بها والتفوق فيها"، بمتوسط حسابي مقداره (2.6000) ونسبة مئوية (86.7%).

كما يبين الجدول رقم (6) أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين السلوك الإداري حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية تراوحت ما بين (77.8%) رقم (18) و (100%) للأنماط رقم (15.3, 15.4, 4, 3)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية السلوك الإداري ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (6) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بالسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات أعضاء مجالس إدارات الأندية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجابتهم عليها ما بين (53.3% - 100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة χ^2 للأنماط رقم (15.3, 15.4, 4, 3) لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

ثانيا: نتائج عبارات المحور الأول: السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية و χ^2 والترتيب لعبارات المحور الأول من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (7) ذلك:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بملكمة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر إداري الفرق الرياضية (ن=75)

الترتيب	α	قيمة كا ²	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	رقم
						%	عدد	%	عدد	%	عدد		
m13	0.01	52.9	97.3%	0.273	2.92	0.0	0	8.0	6	92.0	69	تهيئة بيئة إدارية محفزة للعمل والإنتاج.	1
m9	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة .	2
m2	0.01	71.1	99.6%	0.116	2.9867	0.0	0	1.3	1	98.7	74	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية	3
1			100%	0.0	3	0.0	0	0.0	0	100	75	القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها.	4
15	0.01	46.4	96.4%	0.311	2.8933	0.0	0	10.7	8	89.3	67	الإدارة عملية فكرية (التفكير بطريقه أفضل يحقق نتائج أعظم) .	5
m6	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	الإدارة علم وفن وفلسفة في إنجاز الأعمال بالتعاون مع الآخرين .	6
17	0.01	106	95.1%	0.456	2.8533	4.0	3	6.7	5	89.3	67	التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة العاملين .	7
m23	0.01	82.2	91.1%	0.622	2.7333	9.3	7	8.0	6	82.7	62	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار لصالح العاملين والمنظمة .	8
5	0.01	63.5	98.7%	0.197	2.96	0.0	0	4.0	3	96.0	72	القدرة على القيام بعملية الرقابة بأنواعها (الوقائية- المتزامنة - النهائية) .	9
19	0.01	91.3	92.4%	0.583	2.7733	8.0	6	6.7	5	85.3	64	القدرة على التنبؤ بالانحرافات والعمل على تلافيها .	10
m20	0.01	78.1	91.6%	0.572	2.7467	6.7	5	12.0	9	81.3	61	مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا .	11
m20	0.01	78.1	91.6%	0.572	2.7467	6.7	5	12.0	9	81.3	61	القدرة على تحديد المعايير التي على ضوءها تتم عملية المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة .	12
m25	0.01	70.1	90.7%	0.583	2.72	6.7	5	14.7	11	78.7	59	القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة .	13
m6	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	القدرة على الإدارة الاستراتيجية : يملك رؤية واضحة للمنظمة (أين يود أن تكون المنظمة مستقبلا) .	14.1
18	0.01	87.9	93.8%	0.456	2.8133	2.7	2	13.3	10	84.0	63	يحمل رسالة محددة للمهنة (ما هو سبب العمل بالمهنة) .	14.2
m9	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	إمام كامل برسالة المنظمة (ما هو سبب الذي وجدت من اجله المنظمة)	14.3
m25	0.01	62.2	90.7%	0.508	2.72	2.7	2	22.7	17	74.7	56	القدرة على تشخيص واقع المنظمة .	14.4
m6	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	القدرة على تقويم العاملين بالمنظمة .	14.5
m9	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	القدرة على تحديد الأهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد لتطوير العاملين والمنظمة.	14.6
m13	0.01	52.9	97.3%	0.273	2.92	0.0	0	8.0	6	92.0	69	الإدارة بالقيم والمبادئ .	14.7
16	0.01	116	96.0%	0.434	2.88	4.0	3	4.0	3	92.0	69	تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	15.1
m9	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	مبدأ رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة.	15.2

تابع الجدول رقم 7

رقم العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة α	نمط
	%	عدد	%	عدد	%	عدد					
15.3	74	98.7	1	1.3	0	0.0	2.9867	0.116	99.6%	71.1	m2
15.4	73	97.3	2	2.7	0	0.0	2.9733	0.162	99.1%	67.2	4
16	60	80.0	10	13.3	5	6.7	2.7333	0.577	91.1%	74.0	m23
17	61	81.3	9	12.0	5	6.7	2.7467	0.572	91.6%	78.1	m20
18	45	60.0	20	26.7	10	13.3	2.4667	0.723	82.2%	26.0	27

مستوى الدلالة df = 2 ($\alpha \geq 0.05$) ($\alpha \geq 0.01$) (9.210)

مستوى الدلالة df = 1 ($\alpha \geq 0.05$) ($\alpha \geq 0.01$) (6.635)

يُظهر الجدول رقم (7) أن نمط السلوك الإداري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (4) "القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%). تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (3) "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية" والنمط رقم (15.3) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التدريب المستمر للعاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (2.9867) وأهمية نسبية (99.6%).

و يُظهر الجدول رقم (7) أن نمط السلوك الإداري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (18) "القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.4667) وأهمية نسبية (82.2%). تلاه النمط رقم (13) "القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وأهمية نسبية (90.7%). ثم النمط رقم (16) "القدرة على الفهم

الصحيح لثقافة المنافسة والاستعداد للخوض بها والتفوق فيها" بمتوسط حسابي مقداره (2.7333) وأهمية نسبية (91.1%).

كما يبين الجدول رقم (7) أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (82.2%) للنمط رقم (18) و (100%) للنمط رقم (4)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بالسلوك الإداري ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي إداريي الفرق الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (7) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بالسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات إداريي الفرق الرياضية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجابتهم عليها ما بين (60% - 100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي إداريي الفرق الرياضية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة χ^2 للنمط رقم (4) لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية له تساوي (صفر).

ثالثا: نتائج عبارات المحور الأول: السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر القيادات الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنسبة المئوية و χ^2 والترتيب العبارات المحور الأول من وجهة نظر القيادات الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (8) ذلك:

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)

رقم	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كا ²	α	ترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
1	تهيئة بيئة إدارية محفزة للعمل والإنتاج.	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m16
2	القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته.	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m9
3	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
4	القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها.	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
5	الإدارة عملية فكرية (التفكير بطريقه أفضل يحقق نتائج أعظم) .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m9
6	الإدارة علم وفن وفلسفة في إنجاز الأعمال بالتعاون مع الآخرين .	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m16
7	التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة العاملين .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m9
8	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار لصالح العاملين والمنظمة .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m9
9	القدرة على القيام بعملية الرقابة بأنواعها (الوقائية- المتزامنة - النهائية) .	19	95.0	1	5.0	0	0.0	2.95	0.224	98.3%	16.2	0.01	m6
10	القدرة على التنبؤ بالانحرافات والعمل على تلافيها	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m21
11	مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا .	15	75.0	3	15.0	2	10.0	2.65	0.671	88.3%	15.7	0.01	m23
12	القدرة على تحديد المعايير التي على ضوئها تتم عملية المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m9
13	القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m21
14.1	<u>القدرة على الإدارة الاستراتيجية :</u> يملك رؤية واضحة للمنظمة (أين يود أن تكون المنظمة مستقبلا) .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m9
14.2	يحمل رسالة محددة للمهنة (ما هو سبب العمل بالمهنة) .	15	75.0	3	15.0	2	10.0	2.65	0.671	88.3%	15.7	0.01	m23
14.3	إمام كامل برسالة المنظمة (ما هو سبب الذي وجدت من أجله المنظمة)	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m16
14.4	القدرة على تشخيص واقع المنظمة .	14	70.0	3	15.0	3	15.0	2.55	0.759	85.0%	12.1	0.01	27
14.5	القدرة على تقويم العاملين بالمنظمة .	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m16
14.6	القدرة على تحديد الأهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد لتطوير العاملين والمنظمة.	19	95.0	1	5.0	0	0.0	2.95	0.224	98.3%	16.2	0.01	m6
14.7	الإدارة بالقيم والمبادئ .	16	80.0	4	20.0	0	0.0	2.8	0.410	93.3%	7.2	0.01	20
15.1	<u>تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة</u> مبدأ التحسينات المستمرة للعاملين و المنظمة.	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1

تابع الجدول رقم 8

رقم العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة α	رقم	رقم
			%	عدد						
15.2	مبدأ رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة.	19	95.0	1	5.0	0	0.0	0.01	m6	2.95
15.3	مبدأ التدريب المستمر للعاملين .	20	100	0	0.0	0	0.0	0.01	m1	3
15.4	مبدأ التغيير نحو الأفضل للعاملين والمنظمة.	20	100	0	0.0	0	0.0	0.01	m1	3
16	القدرة على الفهم الصحيح لثقافة المنافسة والاستعداد للخوض بها والتفوق فيها .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	0.01	m9	2.9
17	قدرة التميز على المنافسين في الجودة والخدمات والإنتاج.	15	75.0	3	15.0	2	10.0	0.01	m23	2.65
18	القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة .	15	75.0	2	10.0	3	15.0	0.01	26	2.6

مستوى الدلالة $df = 2$ ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة $df = 1$ ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (8) أن السلوك الإداري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هي: النمط رقم (3) "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية"، والنمط رقم (4) "القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها"، والنمط رقم (15.1) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التحسينات المستمرة للعاملين والمنظمة." والنمط رقم (15.3) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التدريب المستمر للعاملين"، والنمط رقم (15.4) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التغيير نحو الأفضل للعاملين والمنظمة"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3.000) وأهمية نسبية (100%).

و يُظهر الجدول رقم (8) أن نمط السلوك الإداري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (14.4) "القدرة على الإدارة الإستراتيجية: القدرة على تشخيص واقع المنظمة"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وأهمية نسبية (85.0%). تلاه النمط رقم (18) "القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة"

بمتوسط حسابي (2.6) وأهمية نسبية (86.7%). ثم النمط رقم (11) "مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا"، والنمط رقم (14.2) "القدرة على الإدارة الإستراتيجية: يحمل رسالة محددة للمهنة (ما هو سبب العمل بالمهنة)"، والنمط رقم (17) "قدرة التميز على المنافسين في الجودة والخدمات والإنتاج" بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وأهمية نسبية (88.3%).

كما يبين الجدول رقم (8) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي القيادات الرياضية تراوحت ما بين (85.0%) للنمط رقم (14.4) و (100%) للأنماط رقم (3, 4, 15.1, 15.3, 15.4)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بالسلوك الإداري ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي القيادات الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (8) أن جميع قيم كا² الخاصة بالسلوك الإداري لدى الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت استجابات القيادات الرياضية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجابتهم عليها ما بين (70%-100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي القيادات الرياضية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (3, 4, 15.1, 15.3, 15.4) لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

رابعاً: نتائج عبارات المحور الأول: السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر جميع أفراد العينة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الأول من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية بمملكة البحرين (جميع أفراد العينة)، حيث يوضح الجدول رقم (9) ذلك:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الأول) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)

رقم العبارات	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كا ²	α	الترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد					
1	تهيئة بيئة إدارية محفزة للعمل والإنتاج.	92.4	157	7.6	13	0.0	0	0.267	97.5%	122	0.01	10
2	القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة.	88.2	150	11.8	20	0.0	0	0.323	96.1%	99.4	0.01	15
3	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية	99.4	169	0.6	1	0.0	0	0.077	99.8%	166	0.01	2
4	القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها.	100	170	0.0	0	0.0	0	0.000	100 %			1
5	الإدارة عملية فكرية (التفكير بطريقه أفضل يحقق نتائج أعظم) .	87.6	149	9.4	16	2.9	5	0.435	94.9%	227	0.01	16
6	الإدارة علم وفن وفلسفة في إنجاز الأعمال بالتعاون مع الآخرين .	94.1	160	5.9	10	0.0	0	0.236	98.0%	132	0.01	n6
7	التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة العاملين .	88.2	150	7.1	12	4.7	8	0.483	94.5%	231	0.01	17
8	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار لصالح العاملين والمنظمة .	87.1	148	7.6	13	5.3	9	0.506	93.9%	221	0.01	18
9	القدرة على القيام بعملية الرقابة بأنواعها (الوقائية- المتزامنة - النهائية) .	95.3	162	4.7	8	0.0	0	0.212	98.4%	140	0.01	5
10	القدرة على التنبؤ بالانحرافات والعمل على تلافيها	83.5	142	10.0	17	6.5	11	0.555	92.4%	193	0.01	19
11	مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا .	80.0	136	12.9	22	7.1	12	0.584	91.0%	167	0.01	22
12	القدرة على تحديد المعايير التي على ضوءها تتم عملية المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة .	81.8	139	11.8	20	6.5	11	0.563	91.8%	180	0.01	21

تابع الجدول رقم (9)

رقم العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	α	ن
	ن	%	ن	%	ن	%						
13	126	74.1	31	18.2	13	7.6	2.6647	0.615	88.8%	130	0.01	26
14.1	159	93.5	11	6.5	0	0.0	2.9353	0.247	97.8%	129	0.01	n8
14.2	140	82.4	21	12.4	9	5.3	2.7706	0.533	92.4%	185	0.01	n19
14.3	159	93.5	11	6.5	0	0.0	2.9353	0.247	97.8%	129	0.01	n8
14.4	125	73.5	35	20.6	10	5.9	2.6765	0.582	89.2%	129	0.01	25
14.5	160	94.1	10	5.9	0	0.0	2.9412	0.236	98.0%	132	0.01	n6
14.6	157	92.4	11	6.5	2	1.2	2.9118	0.323	97.1%	267	0.01	n11
14.7	155	91.2	15	8.8	0	0.0	2.9118	0.285	97.1%	115	0.01	n12
15.1	159	93.5	6	3.5	5	2.9	2.9059	0.381	96.9%	277	0.01	13
15.2	157	92.4	8	4.7	5	2.9	2.8941	0.393	96.5%	267	0.01	14
15.3	169	99.4	1	0.6	0	0.0	2.9941	0.077	99.8%	166	0.01	3
15.4	168	98.8	2	1.2	0	0.0	2.9882	0.108	99.6%	162	0.01	4
16	133	78.2	22	12.9	15	8.8	2.6941	0.625	89.8%	155	0.01	24
17	136	80.0	22	12.9	12	7.1	2.7294	0.584	91.0%	167	0.01	22
18	100	58.8	42	24.7	28	16.5	2.4235	0.760	80.8%	51.4	0.01	27

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (9) أن نمط السلوك الإداري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (4) "القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%). تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (3) "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية"، بمتوسط حسابي (2.9941) وأهمية نسبية (99.8%)، ثم النمط رقم (15.3) "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التدريب المستمر للعاملين"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (2.9941) وأهمية نسبية (99.8%).

و يُظهر الجدول رقم (9) أن نمط السلوك الإداري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (18) "القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.4235) وأهمية نسبية (80.8%). تلاه النمط رقم (13) "القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة"، بمتوسط حسابي (2.6647) وأهمية نسبية (88.8%). ثم النمط رقم (14.4) "القدرة على الإدارة الإستراتيجية: القدرة على تشخيص واقع المنظمة" بمتوسط حسابي (2.6765) وأهمية نسبية (89.2%).

كما يبين الجدول رقم (9) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي جميع أفراد العينة تراوحت ما بين (80.8%) للنمط رقم (18) و (100%) للنمط رقم (4)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بالسلوك الإداري ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي جميع أفراد العينة، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (9) أن جميع قيم كا² الخاصة بالسلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، حيث كانت استجابات جميع أفراد العينة تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين (- 58.8% - 100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الإداري حسب رأي جميع أفراد العينة كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للنمط رقم (4) لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

نتائج التساؤل الثاني: ما السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي

الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

للتحقق من نتائج هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المحور الثاني والمتعلق بالسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، حيث يُظهر الجدول رقم (10) ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعضاء مجالس إدارات الأندية	2.8130	0.3870
إداريي الفرق الرياضية	2.8471	0.3403
القيادات الرياضية	2.8012	0.3518
جميع أفراد العينة	2.8267	0.3613

يُظهر الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية بلغ (2.8130) والانحراف المعياري (0.3870)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الفني بدرجة عالية حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية.

ويُظهر الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية بلغ (2.8471) والانحراف المعياري (0.3403)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما

يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون لسلوك الفني بدرجة عالية حسب رأي إداريي الفرق الرياضية.

كما يُظهر الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي القيادات الرياضية بلغ (2.8012) والانحراف المعياري (0.3518)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الفني بدرجة عالية حسب رأي القيادات الرياضية.

ويُظهر الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي جميع أفراد العينة بلغ (2.8267) والانحراف المعياري (0.3613)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك الفني بدرجة عالية حسب رأي جميع أفراد العينة.

لتنتم الإجابة عن السؤال الثاني والذي يهدف إلى التعرف على السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثاني، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

أولاً: نتائج عبارات المحور الثاني: السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر
أعضاء مجالس إدارات الأندية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (11) ذلك:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الفني لدى الإداريين في
الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن = 75)

الترتيب	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	α	الترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
1	القدرة على بناء الخطط المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة .	71	94.7	2	2.7	2	2.7	2.92	0.359	97.3%	127	0.01	m17
2	القدرة على تحديد أولويات العمل .	60	80.0	10	13.3	5	6.7	2.7333	0.577	91.1%	74	0.01	m29
3	تحديد السلطات والمسئوليات للعاملين .	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01	m9
4	القدرة على إدارة اللجان وفرق العمل بكفاءة ونجاح .	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63	0.01	m4
5	القدرة على إشباع حاجات العاملين للمنظمة.	65	86.7	5	6.7	5	6.7	2.8	0.545	93.3%	96	0.01	m23
6	يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها .	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63	0.01	m4
7	يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين .	50	66.7	15	20.0	10	13.3	2.5333	0.723	84.4%	38	0.01	43
8	يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد .	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
9	القدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعية	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01	m9
10	القدرة على إعداد التقارير بكفاءة .	66	88.0	4	5.3	5	6.7	2.8133	0.538	93.8%	101	0.01	22
11	القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
12	وضع نظام واضح للعلاوات والمكافآت للعاملين.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01	m9
13	تبني فلسفة وأسلوب الإدارة الإلكترونية	60	80.0	10	13.3	5	6.7	2.7333	0.577	91.1%	74	0.01	m29
14	القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات	65	86.7	8	10.7	2	2.7	2.84	0.436	94.7%	97	0.01	21
15	القدرة على استخدام شبكات المعلومات (الإنترنت) لصالح العاملين والمنظمة .	67	89.3	5	6.7	3	4.0	2.8533	0.456	95.1%	106	0.01	20
16	القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة	65	86.7	10	13.3	0	0.0	2.8667	0.342	95.6%	40	0.01	19
17	تشجيع العاملين على النمو المهني .	54	72.0	16	21.3	5	6.7	2.6533	0.604	88.4%	53	0.01	m35
18	تشجيع العاملين على تنظيم الوقت واستثماره بكفاءة وإنتاجية.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01	m9
19	القدرة على جعل العاملين يعملون بكل ما لديهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة.	64	85.3	6	8.0	5	6.7	2.7867	0.553	92.9%	91	0.01	m25
20	يهتم بنتائج المستقبل أكثر من اهتمامه بنتائج الماضي	60	80.0	15	20.0	0	0.0	2.8	0.403	93.3%	27	0.01	m23
21	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين من أجل كسب تقديرهم وولائهم واستمرارهم بالعمل للمنظمة .	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	60	0.01	m7

تابع الجدول رقم (11)

العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة α	رقم
	%	عدد	%	عدد	%	عدد					
22	60	80.0	5	6.7	10	13.3	2.6667	0.704	88.9%	74	0.01
23	62	82.7	8	10.7	5	6.7	2.76	0.566	92.0%	82	0.01
24	54	72.0	16	21.3	5	6.7	2.6533	0.604	88.4%	53	0.01
25	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01
26	60	80.0	10	13.3	5	6.7	2.7333	0.577	91.1%	74	0.01
27	54	72.0	13	17.3	8	10.7	2.6133	0.676	87.1%	51	0.01
28	60	80.0	10	13.3	5	6.7	2.7333	0.577	91.1%	74	0.01
29	54	72.0	12	16.0	9	12.0	2.6	0.698	86.7%	51	0.01
30	54	72.0	8	10.7	13	17.3	2.5467	0.776	84.9%	51	0.01
31	56	74.7	12	16.0	7	9.3	2.6533	0.647	88.4%	58	0.01
32	64	85.3	6	8.0	5	6.7	2.7867	0.553	92.9%	91	0.01
33	52	69.3	15	20.0	8	10.7	2.5867	0.680	86.2%	45	0.01
34	64	85.3	6	8.0	5	6.7	2.7867	0.553	92.9%	91	0.01
35	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63	0.01
36	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01
37	62	82.7	5	6.7	8	10.7	2.72	0.649	90.7%	82	0.01
38	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01
39	55	73.3	12	16.0	8	10.7	2.6267	0.673	87.6%	54	0.01
40	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	60	0.01
41	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100 %		
42	69	92.0	6	8.0	0	0.0	2.92	0.273	97.3%	53	0.01
43	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56	0.01

مستوى الدلالة $df = 2$ ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة $df = 1$ ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (11) أن السلوك الفني الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هي: النمط رقم (8) "يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد"، والنمط رقم (11) "القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح"، والنمط رقم (41) "التمنية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%). وجاءت الأنماط رقم (4) "القدرة على إدارة اللجان و فرق العمل بكفاءة ونجاح"، و رقم (6) "يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها"، و رقم (35) "الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (2.96) وأهمية نسبية (98.7%).

و يُظهر الجدول رقم (11) أن نمط السلوك الفني الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هو النمط رقم (7) "يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي (2.5333) وأهمية نسبية (84.4%). تلاه النمط رقم (30) "إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (2.5467) وأهمية نسبية (84.9%). ثم النمط رقم (33) "القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي" بمتوسط حسابي مقداره (2.5867) وأهمية نسبية (86.2%)، تلاه النمط رقم (29) "أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي مقداره (2.6) وأهمية نسبية (86.7%).

كما يبين الجدول رقم (11) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الفني حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية تراوحت ما بين

(84.4%) للنمط رقم (7) و (100%) للأنماط رقم (8, 11, 41)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية للسلوك الفني ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (11) أن جميع قيم كا² الخاصة بالسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات أعضاء مجالس إدارات الأندية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين (66.7%-100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الفني حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (8,11,41) لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

ثانيا: نتائج عبارات المحور الثاني: السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (12) ذلك:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والتدريب السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين
(المحور الثاني) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)

رقم	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القيمة	α	ن
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
1	القدرة على بناء الخطط المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة .	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m7
2	القدرة على تحديد أولويات العمل .	65	86.7	7	9.3	3	4.0	2.8267	0.476	94.2%	96.3	0.01	m26
3	تحديد السلطات والمسئوليات للعاملين .	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m9
4	القدرة على إدارة اللجان وفرق العمل بكفاءة ونجاح .	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m9
5	القدرة على إشباع حاجات العاملين للمنظمة.	67	89.3	6	8.0	2	2.7	2.8667	0.414	95.6%	106	0.01	m20
6	يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها .	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m9
7	يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين .	55	73.3	10	13.3	10	13.3	2.6	0.717	86.7%	54.0	0.01	41
8	يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد .	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
9	القدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعية	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m9
10	القدرة على إعداد التقارير بكفاءة .	67	89.3	5	6.7	3	4.0	2.8533	0.456	95.1%	106	0.01	m22
11	القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
12	وضع نظام واضح للعلاوات والمكافآت للعاملين.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m9
13	تبني فلسفة وأسلوب الإدارة الإلكترونية	62	82.7	7	9.3	6	8.0	2.7467	0.595	91.6%	82.2	0.01	34
14	القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات	67	89.3	5	6.7	3	4.0	2.8533	0.456	95.1%	106	0.01	m22
15	القدرة على استخدام شبكات المعلومات (الإنترنت) لصالح العاملين والمنظمة .	67	89.3	5	6.7	3	4.0	2.8533	0.456	95.1%	106	0.01	m22
16	القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m15
17	تشجيع العاملين على النمو المهني .	56	74.7	15	20.0	4	5.3	2.6933	0.569	89.8%	60.1	0.01	37
18	تشجيع العاملين على تنظيم الوقت واستثماره بكفاءة وإنتاجية.	69	92.0	6	8.0	0	0.0	2.92	0.273	97.3%	52.9	0.01	m17
19	القدرة على جعل العاملين يعملون بكل ما لديهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة.	65	86.7	7	9.3	3	4.0	2.8267	0.476	94.2%	96.3	0.01	m26
20	يهتم بنتائج المستقبل أكثر من اهتمامه بنتائج الماضي	65	86.7	10	13.3	0	0.0	2.8667	0.342	95.6%	40.3	0.01	m20
21	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين من أجل كسب تقديرهم وولائهم واستمرارهم بالعمل للمنظمة .	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m7
22	القائد الفعال هو الأكثر استعدادا للاعتراف بالخطأ وتقليل الخسارة	61	81.3	4	5.3	10	13.3	2.68	0.701	89.3%	78.5	0.01	m38

تابع الجدول رقم (12)

البيان	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كاي	α	البيان
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
23	القدرة على تكوين علاقات طيبة مع المنظمات المعنية بشئون العاملين والمنظمة.	63	84.0	10	13.3	2	2.7	2.8133	0.456	93.8%	87.9	0.01	30
24	يراعي وسائل الأمن والسلامة للعاملين والمنظمة.	57	76.0	14	18.7	4	5.3	2.7067	0.564	90.2%	63.4	0.01	m35
25	يكافئ العاملين ذو الأداء المتميز والجهد الوفير.	74	98.7	1	1.3	0	0.0	2.9867	0.116	99.6%	71.1	0.01	m5
26	اهتمام اكبر لإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة	61	81.3	11	14.7	3	4.0	2.7733	0.509	92.4%	79.0	0.01	m31
27	تفويض جزءاً من سلطاته إلى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض	56	74.7	14	18.7	5	6.7	2.68	0.596	89.3%	59.3	0.01	m38
28	التحفيز عن طريق المكافآت الشخصية.	62	82.7	9	12.0	4	5.3	2.7733	0.535	92.4%	82.6	0.01	m31
29	أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة.	56	74.7	14	18.7	5	6.7	2.68	0.596	89.3%	59.3	0.01	m38
30	إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة.	56	74.7	6	8.0	13	17.3	2.5733	0.774	85.8%	58.6	0.01	m42
31	امتلاك استراتيجيات المواجهة للآزمات وضغوط العمل في المنظمة.	57	76.0	14	18.7	4	5.3	2.7067	0.564	90.2%	63.4	0.01	m35
32	معاملة أفراد الجماعة بالعدل والمساواة بعيد عن التحيز والمحابة.	65	86.7	7	9.3	3	4.0	2.8267	0.476	94.2%	96.3	0.01	m26
33	القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي.	54	72.0	10	13.3	11	14.7	2.5733	0.738	85.8%	50.5	0.01	m42
34	القدرة على تنمية مهارات التعليم الذاتي والتعليم المستمر كأساس للنجاح المهني للعاملين.	65	86.7	7	9.3	3	4.0	2.8267	0.476	94.2%	96.3	0.01	m26
35	الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
36	القدرة على أعداد اللوائح التنظيمية التي تحكم شئون اللاعبين بالتنسيق مع المعنيين	69	92.0	6	8.0	0	0.0	2.92	0.273	97.3%	52.9	0.01	m17
37	إلمام بالقوانين المنظمة بنظام ، بالهواة والاحتراف في المجال الرياضي.	63	84.0	7	9.3	5	6.7	2.7733	0.559	92.4%	86.7	0.01	m31
38	الإلمام بالأنشطة التسويقية لدعم الفرق الرياضية في المنظمة.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m9
39	الإلمام بأسلوب الإدارة بالتفاوض مع الجهات ذات علاقة بالعاملين وشئون المنظمة.	67	89.3	5	6.7	3	4.0	2.8533	0.456	95.1%	106	0.01	m22
40	استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة.	74	98.7	1	1.3	0	0.0	2.9867	0.116	99.6%	71.1	0.01	m5
41	التنمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
42	العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج بحيث الربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بالإنتاج والنمو وحاجة العاملين لتطويرها.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m5
43	القدرة على استخدام أسلوب الإدارة كنظام متكامل (المدخلات – العمليات – والمخرجات).	69	92.0	6	8.0	0	0.0	2.92	0.273	97.3%	52.9	0.01	m17

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq \alpha$) ($9.210 \geq \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq \alpha$) ($6.635 \geq \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (12) أن السلوك الفني الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هي: النمط رقم (8) "يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد"، والنمط رقم (11) "القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح"، والنمط رقم (35) "الإلمام بقوانين وأنظمة شؤون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة"، والنمط رقم (41) "التنمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%). وجاء النمط رقم (25) "يكافئ العاملين ذو الأداء المتميز والجهد الوفير"، والنمط رقم (40) "استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة"، بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (2.9867) وأهمية نسبية (99.6%).

و يُظهر الجدول رقم (12) أن نمط السلوك الفني الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (30) "إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة"، والنمط رقم (33) "القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.5733) وأهمية نسبية (85.8%). تلاهما النمط رقم (7) "يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (2.6) وأهمية نسبية (86.7%). ثم الأنماط رقم (22) "القائد الفعال هو الأكثر استعداداً للاعتراف بالخطأ وتقليل الخسارة" ورقم (27) "تفويض جزءاً من سلطاته إلى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض" ورقم (29) "أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي مقداره (2.68) وأهمية نسبية (89.3%).

كما يبين الجدول رقم (12) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الفني حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (85.8%) للنمطين رقم (30, 33) و (100%) للأنماط رقم (8, 11, 35, 41)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية للسلوك الفني ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي إداريي الفرق الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (12) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بالسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات إداريي الفرق الرياضية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجابتهم عليها ما بين (72%-100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الفني حسب رأي إداريي الفرق الرياضية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة χ^2 للأنماط رقم (8, 11, 41, 35) لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

ثالثا: نتائج عبارات المحور الثاني: السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر القيادات الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية و χ^2 والرتب لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر القيادات الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (13) ذلك:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)

رقم	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كا ²	α	ترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد					
1	القدرة على بناء الخطط المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة .	17	85.0	3	15.0	0	0.0	0.366	95.0%	9.8	0.01	m17
2	القدرة على تحديد أولويات العمل .	16	80.0	4	20.0	0	0.0	0.410	93.3%	7.2	0.01	m23
3	تحديد السلطات والمسؤوليات للعاملين .	17	85.0	3	15.0	0	0.0	0.366	95.0%	9.8	0.01	m17
4	القدرة على إدارة اللجان و فرق العمل بكفاءة ونجاح .	20	100	0	0.0	0	0.0	0.000	100%			m1
5	القدرة على إشباع حاجات العاملين للمنظمة.	14	70.0	4	20.0	2	10.0	0.681	86.7%	12.4	0.01	m35
6	يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها .	16	80.0	2	10.0	2	10.0	0.657	90.0%	19.6	0.01	m32
7	يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	0.308	96.7%	12.8	0.01	m12
8	يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد .	20	100	0	0.0	0	0.0	0.000	100%			m1
9	القدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعية	19	95.0	1	5.0	0	0.0	0.224	98.3%	16.2	0.01	11
10	القدرة على إعداد التقارير بكفاءة .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	0.308	96.7%	12.8	0.01	m12
11	القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .	20	100	0	0.0	0	0.0	0.000	100%			m1
12	وضع نظام واضح للعلاوات والمكافآت للعاملين.	17	85.0	3	15.0	0	0.0	0.366	95.0%	9.8	0.01	m17
13	تبني فلسفة وأسلوب الإدارة الإلكترونية	17	85.0	3	15.0	0	0.0	0.366	95.0%	9.8	0.01	m17
14	القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات	18	90.0	2	10.0	0	0.0	0.308	96.7%	12.8	0.01	m12
15	القدرة على استخدام شبكات المعلومات (الإنترنت) لصالح العاملين والمنظمة .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	0.444	91.7%	5	0.03	m26
16	القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة	20	100	0	0.0	0	0.0	0.000	100%			m1
17	تشجيع العاملين على النمو المهني .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	0.444	91.7%	5	0.03	m26
18	تشجيع العاملين على تنظيم الوقت واستثماره بكفاءة وإنتاجية.	18	90.0	2	10.0	0	0.0	0.308	96.7%	12.8	0.01	m12
19	القدرة على جعل العاملين يعملون بكل ما لديهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة.	17	85.0	3	15.0	0	0.0	0.366	95.0%	9.8	0.01	m17
20	يهتم بنتائج المستقبل أكثر من اهتمامه بنتائج الماضي	16	80.0	4	20.0	0	0.0	0.410	93.3%	7.2	0.01	m23
21	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين من أجل كسب تقديرهم وولائهم واستمرارهم بالعمل للمنظمة .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	0.444	91.7%	5	0.03	m26
22	القائد الفعال هو الأكثر استعدادا للاعتراف بالخطأ وتقليل الخسارة	17	85.0	3	15.0	0	0.0	0.366	95.0%	9.8	0.01	m17
23	القدرة على تكوين علاقات طيبة مع المنظمات المعنية بشئون العاملين والمنظمة.	18	90.0	2	10.0	0	0.0	0.308	96.7%	12.8	0.01	m12
24	يراعي وسائل الأمن والسلامة للعاملين والمنظمة .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	0.444	91.7%	5	0.03	m26
25	يكافئ العاملين ذو الأداء المتميز والجهد الوفير .	20	100	0	0.0	0	0.0	0.000	100%			m1
26	اهتمام اكبر لإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة	14	70.0	3	15.0	3	15.0	0.759	85.0%	12.1	0.01	40

تابع الجدول رقم (13)

رقم	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة α	نمط
		%	عدد	%	عدد	%	عدد					
m35	27	14	70.0	4	20.0	2	10.0	2.6	0.681	86.7%	12.4	0.01
43	28	13	65.0	3	15.0	4	20.0	2.45	0.826	81.7%	9.1	0.01
m35	29	14	70.0	4	20.0	2	10.0	2.6	0.681	86.7%	12.4	0.01
m41	30	14	70.0	2	10.0	4	20.0	2.5	0.827	83.3%	12.4	0.01
m35	31	14	70.0	4	20.0	2	10.0	2.6	0.681	86.7%	12.4	0.01
m1	32	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%		
m32	33	16	80.0	2	10.0	2	10.0	2.7	0.657	90.0%	19.6	0.01
m1	34	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%		
m1	35	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%		
m1	36	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%		
m35	37	14	70.0	4	20.0	2	10.0	2.6	0.681	86.7%	12.4	0.01
m26	38	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03
m41	39	13	65.0	4	20.0	3	15.0	2.5	0.761	83.3%	9.1	0.01
m1	40	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%		
m26	41	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03
m32	42	14	70.0	6	30.0	0	0.0	2.7	0.470	90.0%	3.2	0.07
m23	43	16	80.0	4	20.0	0	0.0	2.8	0.410	93.3%	7.2	0.01

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq \alpha 0.05$) ($9.210 \geq \alpha 0.01$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq \alpha 0.05$) ($6.635 \geq \alpha 0.01$)

يُظهر الجدول رقم (13) أن السلوك الفني الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية

الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هي: النمط رقم (4) "القدرة على

إدارة اللجان و فرق العمل بكفاءة ونجاح"، والنمط رقم (8) "يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح

الفريق الواحد"، والنمط رقم (11) "القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح"، والنمط رقم (16)

"القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة"، النمط رقم (25) "يكافئ العاملين ذو الأداء المتميز والجهد الوفير"، والنمط رقم (32) "معاملة أفراد الجماعة بالعدل والمساواة بعيد عن التحيز والمحاباة"، والنمط رقم (34) "القدرة على تنمية مهارات التعليم الذاتي والتعليم المستمر كأساس للنجاح المهني للعاملين"، والنمط رقم (35) "الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة"، والنمط رقم (36) "القدرة على أعداد اللوائح التنظيمية التي تحكم شئون اللاعبين بالتسويق مع المعنيين"، والنمط رقم (40) "استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

و يُظهر الجدول رقم (13) أن نمط السلوك الفني الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (28) "التحفيز عن طريق المكافآت الشخصية"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.45) وأهمية نسبية (81.7%). تلاه النمطين رقم (30) "إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة"، ورقم (39) "الإلمام بأسلوب الإدارة بالتفاوض مع الجهات ذات علاقة بالعاملين وشئون المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (2.5) وأهمية نسبية (83.3%). ثم النمط رقم (26) "اهتمام اكبر لإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة"، بمتوسط حسابي (2.55) وأهمية نسبية (85.0%).

كما يبين الجدول رقم (13) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الفني حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (81.7%) للنمط رقم (28) و (100%) للأنماط رقم (40, 36, 35, 34, 32, 25, 16, 11, 8, 4)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بالسلوك الفني ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي إداريي الفرق الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (13) أن جميع قيم كا² الخاصة بالسلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) - (باستثناء الفقرة رقم 42) - حيث كانت استجابات إداريي الفرق الرياضية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين (65.0%-100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الفني حسب رأي إداريي الفرق الرياضية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (4, 8, 11, 16, 25, 32, 34, 40, 35, 36, 40) لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

رابعاً: نتائج عبارات المحور الثاني: السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر جميع أفراد العينة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية بمملكة البحرين (جميع أفراد العينة)، حيث يوضح الجدول رقم (14) ذلك:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثاني) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)

الترتيب	البيانات		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	الترتيب
	α	ن				%	ن	%	ن	%	ن		
1	m10	0.01	283	97.6%	0.299	2.9294	1.2	2	4.7	8	94.1	160	القدرة على بناء الخطط المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة.
2	29	0.01	190	92.7%	0.516	2.7824	4.7	8	12.4	21	82.9	141	القدرة على تحديد أولويات العمل.
3	m10	0.01	125	97.6%	0.257	2.9294	0.0	0	7.1	12	92.9	158	تحديد السلطات والمسئوليات للعاملين.
4	7	0.01	143	98.6%	0.199	2.9588	0.0	0	4.1	7	95.9	163	القدرة على إدارة اللجان وفرق العمل بكفاءة ونجاح.
5	27	0.01	212	93.5%	0.514	2.8059	5.3	9	8.8	15	85.9	146	القدرة على إشباع حاجات العاملين للمنظمة.
6	14	0.01	278	97.5%	0.308	2.9235	1.2	2	5.3	9	93.5	159	يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها.
7	41	0.01	117	86.9%	0.691	2.6059	11.8	20	15.9	27	72.4	123	يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين.
8	m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	170	يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد

تابع الجدول رقم (14)

رقم	العبارة	موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كاي	α	ن
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
9	القدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعية	94.1	160	10	5.9	0	0.0	2.9412	0.236	98.0%	132	0.01	8
10	القدرة على إعداد التقارير بكفاءة .	88.8	151	11	6.5	8	4.7	2.8412	0.479	94.7%	236	0.01	m21
11	القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .	100	170	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
12	وضع نظام واضح للعلاوات والمكافآت للعاملين.	92.9	158	12	7.1	0	0.0	2.9294	0.257	97.6%	125	0.01	m10
13	تبني فلسفة وأسلوب الإدارة الإلكترونية	81.8	139	20	11.8	11	6.5	2.7529	0.563	91.8%	180	0.01	30
14	القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات	88.2	150	15	8.8	5	2.9	2.8529	0.431	95.1%	231	0.01	20
15	القدرة على استخدام شبكات المعلومات (الإنترنت) لصالح العاملين والمنظمة .	87.6	149	15	8.8	6	3.5	2.8412	0.453	94.7%	226	0.01	m21
16	القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة	91.2	155	15	8.8	0	0.0	2.9118	0.285	97.1%	115	0.01	m16
17	تشجيع العاملين على النمو المهني .	73.5	125	36	21.2	9	5.3	2.6824	0.570	89.4%	130	0.01	37
18	تشجيع العاملين على تنظيم الوقت واستثماره بكفاءة وإنتاجية.	92.4	157	11	6.5	2	1.2	2.9118	0.323	97.1%	267	0.01	m16
19	القدرة على جعل العاملين يعملون بكل ما لديهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة.	85.9	146	16	9.4	8	4.7	2.8118	0.498	93.7%	212	0.01	26
20	يهتم بنتائج المستقبل أكثر من اهتمامه بنتائج الماضي	82.9	141	29	17.1	0	0.0	2.8294	0.377	94.3%	74	0.01	m23
21	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين من أجل كسب تقديرهم وولائهم واستمرارهم بالعمل للمنظمة .	92.9	158	12	7.1	0	0.0	2.9294	0.257	97.6%	125	0.01	m10
22	القائد الفعال هو الأكثر استعدادا للاعتراف بالخطأ وتقليل الخسارة	81.2	138	12	7.1	20	11.8	2.6941	0.671	89.8%	176	0.01	35
23	القدرة على تكوين علاقات طيبة مع المنظمات المعنية بشئون العاملين والمنظمة.	84.1	143	20	11.8	7	4.1	2.8	0.494	93.3%	199	0.01	28
24	يراعى وسائل الأمن والسلامة للعاملين والمنظمة .	74.1	126	35	20.6	9	5.3	2.6882	0.568	89.6%	133	0.01	36
25	يكافئ العاملين ذو الأداء المتميز والجهد الوفير	96.5	164	6	3.5	0	0.0	2.9647	0.185	98.8%	147	0.01	6
26	اهتمام اكبر لإجراءات الرقابة غير الرسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة	79.4	135	24	14.1	11	6.5	2.7294	0.573	91.0%	164	0.01	m31
27	تفويض جزءاً من سلطاته إلى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض	72.9	124	31	18.2	15	8.8	2.6412	0.640	88.0%	122	0.01	39
28	التحفيز عن طريق المكافآت الشخصية .	79.4	135	22	12.9	13	7.6	2.7176	0.598	90.6%	163	0.01	33
29	أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة .	72.9	124	30	17.6	16	9.4	2.6353	0.650	87.8%	122	0.01	40
30	إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة .	72.9	124	16	9.4	30	17.6	2.5529	0.777	85.1%	122	0.01	43
31	امتلاك استراتيجيات المواجهة للأزمات وضغوط العمل في المنظمة .	74.7	127	30	17.6	13	7.6	2.6706	0.613	89.0%	133	0.01	38
32	معاملة أفراد الجماعة بالعدل والمساواة بعيد عن التحيز والمحاباة .	87.6	149	13	7.6	8	4.7	2.8294	0.487	94.3%	226	0.01	m23
33	القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي .	71.8	122	27	15.9	21	12.4	2.5941	0.701	86.5%	113	0.01	42
34	القدرة على تنمية مهارات التعليم الذاتي والتعليم المستمر كأساس للنجاح المهني للعاملين .	87.6	149	13	7.6	8	4.7	2.8294	0.487	94.3%	226	0.01	m23
35	الإمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة .	98.2	167	3	1.8	0	0.0	2.9824	0.132	99.4%	158	0.01	3
36	القدرة على أعداد اللوائح التنظيمية التي تحكم شئون اللاعبين بالتنسيق مع المعنيين	93.5	159	11	6.5	0	0.0	2.9353	0.247	97.8%	129	0.01	9

رقم	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	نموذج	α	نموذج
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
37	الإمام بالقوانين المنظمة بنظام ، بالهواة والاحتراف في المجال الرياضي.	81.8	139	9.4	16	8.8	15	2.7294	0.613	91.0%	179	0.01	m31
38	الإمام بالأنشطة التسويقية لدعم الفرق الرياضية في المنظمة .	91.8	156	8.2	14	0.0	0	2.9176	0.276	97.3%	119	0.01	15
39	الإمام بأسلوب الإدارة بالتفاوض مع الجهات ذات علاقة بالعاملين وشئون المنظمة .	79.4	135	12.4	21	8.2	14	2.7118	0.610	90.4%	163	0.01	34
40	استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة .	97.1	165	2.9	5	0.0	0	2.9706	0.170	99.0%	151	0.01	m4
41	التمهية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين .	97.1	165	2.9	5	0.0	0	2.9706	0.170	99.0%	151	0.01	m4
42	العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج بحيث الربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بالإنتاج والنمو وحاجة العاملين لتطويرها .	90.0	153	10.0	17	0.0	0	2.9	0.301	96.7%	109	0.01	19
43	القدرة على استخدام أسلوب الإدارة كنظام متكامل (المدخلات – العمليات – والمخرجات) .	85.3	145	14.7	25	0.0	0	2.9118	0.285	97.1%	115	0.01	m16

مستوى الدلالة df = 2 (5.991 ≥ 0.05 α) (9.210 ≥ 0.01 α)

مستوى الدلالة df = 1 (3.841 ≥ 0.05 α) (6.635 ≥ 0.01 α)

يُظهر الجدول رقم (14) أن السلوك الفني الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هي: النمط رقم (8) "شجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد"، والنمط رقم (11) "القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح"، حيث حصلتا على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3.000) وأهمية نسبية (100%). وجاء النمط رقم (35) "الإمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (2.9824)، وأهمية نسبية (99.4%). ثم النمطين رقم (40) "استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة"، ورقم (41) "التمهية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين"، بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (2.9706) وأهمية نسبية (99.0%).

و يُظهر الجدول رقم (11) أن نمط السلوك الفني الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (30) "إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة"، حيث حصل على أدنى

متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.5529) وأهمية نسبية (85.1%).
تلاه النمط رقم (33) "القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي"، بمتوسط
حسابي مقداره (2.5941) وأهمية نسبية (86.5%). ثم النمط رقم (7) "يشجع على الاتصالات غير
الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين" بمتوسط حسابي مقداره (2.6059) وأهمية
نسبية (86.9%)، ثم النمط رقم (29) "أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع
وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي مقداره (2.6353) وأهمية نسبية (87.8%).
تلاه النمط رقم (27) "تفويض جزاً من سلطاته إلى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا
التفويض"، بمتوسط حسابي مقداره (2.6412) وأهمية نسبية بلغت (88.0%).

كما يبين الجدول رقم (11) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية
بمملكة البحرين بالسلوك الفني حسب رأي جميع أفراد العينة تراوحت ما بين (85.1%) للنمطين
رقم (30) و (100%) للأنماط رقم (8,11)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في
الأندية الرياضية بالسلوك الفني ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي جميع أفراد العينة، وتبعا
للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (11) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بالسلوك الفني لدى الإداريين في
الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات
جميع أفراد العينة تتجه نحو الاستجابة (موافق) ، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين
(71.8%-100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية
بمملكة البحرين بالسلوك الفني حسب رأي جميع أفراد العينة كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في
حين لم يتم احتساب قيمة χ^2 للأنماط رقم (8,11) لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة
(موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

نتائج التساؤل الثالث: ما السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي

الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

للتعرف على نتائج هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المحور الثالث والمتعلق بالسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (15) ذلك.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية

السلوك	النمط الحر	النمط الدكتاتوري	النمط الديمقراطي	الإحصاءات	العينة
القيادي ككل					
2.1807	1.7880	1.7143	2.9276	المتوسط الحسابي	أعضاء مجالس
0.4045	0.6018	0.5589	0.2431	الانحراف المعياري	إدارات الأندية
2.1789	1.7880	1.7114	2.9257	المتوسط الحسابي	إداريي الفرق
0.3881	0.5840	0.5250	0.2266	الانحراف المعياري	الرياضية
2.1290	1.8600	1.6107	2.8393	المتوسط الحسابي	القيادات الرياضية
0.4826	0.6754	0.6349	0.2948	الانحراف المعياري	
2.1738	1.7965	1.7008	2.9164	المتوسط الحسابي	جميع أفراد العينة
0.4051	0.5998	0.5512	0.2428	الانحراف المعياري	

يُظهر الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية بلغ (2.1807) والانحراف المعياري (0.4045)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية متوسطة حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك القيادي بدرجة متوسطة حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية.

ويُظهر الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية بلغ (2.1789) والانحراف المعياري (0.3881)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية متوسطة حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك القيادي بدرجة متوسطة حسب رأي إداريي الفرق الرياضية.

كما يُظهر الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي القيادات الرياضية بلغ (2.1290) والانحراف المعياري (0.4826)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية متوسطة حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك القيادي بدرجة متوسطة حسب رأي القيادات الرياضية.

ويُظهر الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي جميع أفراد العينة بلغ (2.1738) والانحراف المعياري (0.4051)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية متوسطة حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون السلوك القيادي بدرجة متوسطة حسب رأي جميع أفراد العينة.

ويُبين الجدول رقم (15) أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية بمتوسط حسابي (2.9276) وانحراف المعياري (0.2431)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الديمقراطي يُمارس بدرجة عالية من قبل الإداريين في الأندية الرياضية. وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة النمط الحر بمتوسط حسابي (1.7880) وانحراف المعياري (0.6018)، وهذا

المتوسط يشير إلى أن النمط الحر يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية. كما جاء النمط الدكتاتوري في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي (1.7143) وانحراف المعياري (0.5589)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الدكتاتوري يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية.

كما يُبين الجدول رقم (15) أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية بمتوسط حسابي بلغ (2.9257) وانحراف المعياري (0.2266)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الديمقراطي يُمارس بدرجة عالية من قبل الإداريين في الأندية الرياضية. وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة النمط الحر بمتوسط حسابي (1.7880) وانحراف المعياري (0.5840)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الحر يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية. كما جاء النمط الدكتاتوري في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي (1.7114) وانحراف المعياري (0.5250)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الدكتاتوري يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية.

ويُبين الجدول رقم (15) أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي القيادات الرياضية بمتوسط حسابي بلغ (2.8393) وانحراف المعياري (0.2948)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الديمقراطي يُمارس بدرجة عالية من قبل الإداريين في الأندية الرياضية. وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة النمط الحر بمتوسط حسابي (1.8600) وانحراف المعياري (0.6754)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الحر يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعاً لرأي

القيادات الرياضية. كما جاء النمط الدكتاتوري في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي (1.6107) وانحراف المعياري (0.6349)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الدكتاتوري يُمارس بدرجة قليلة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعا لرأي القيادات الرياضية.

كما يُبين الجدول رقم (15) أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعا لرأي جميع أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.9164) وانحراف المعياري (0.2428)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الديمقراطي يُمارس بدرجة عالية من قبل الإداريين في الأندية الرياضية. وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة النمط الحر بمتوسط حسابي (1.7965) وانحراف المعياري (0.5998)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الحر يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعا لرأي جميع أفراد العينة. كما جاء النمط الدكتاتوري في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي (1.7008) وانحراف المعياري (0.5512)، وهذا المتوسط يشير إلى أن النمط الدكتاتوري يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعا لرأي جميع أفراد العينة.

لتنتمه الإجابة عن السؤال الثالث والذي يهدف إلى التعرف على السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثالث، وفيما يلي عرضا لهذه النتائج:

أولاً: نتائج عبارات المحور الثالث: السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثالث من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (16) ذلك:

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)

الترتيب	العبارات		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الأهمية النسبية		قيمة كاي		α	
	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب
النمط الديمقراطي																		
1	75	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%							m1
2	70	93.3	5	6.7	0	0.0	0	2.9333	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01					m6
3	69	92.0	4	5.3	2	2.7	2	2.8933	2.8933	0.388	96.4%	116	0.01					m11
4	75	100	0	0.0	0	0.0	0	3	0.000	100%								m1
5	70	93.3	5	6.7	0	0.0	0	2.9333	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01					m6
6	69	92.0	4	5.3	2	2.7	2	2.8933	2.8933	0.388	96.4%	116	0.01					m11
7	70	93.3	5	6.7	0	0.0	0	2.9333	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01					m6
8	68	90.7	7	9.3	0	0.0	0	2.9067	2.9067	0.293	96.9%	49.6	0.01					m9
9	70	93.3	3	4.0	2	2.7	2	2.9067	2.9067	0.374	96.9%	122	0.01					m10
10	75	100	0	0.0	0	0.0	0	3	0.000	100%								m1
11	71	94.7	4	5.3	0	0.0	0	2.9467	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01					5
12	72	96.0	3	4.0	0	0.0	0	2.96	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01					4
13	65	86.7	5	6.7	5	6.7	5	2.8	2.8	0.545	93.3%	96.0	0.01					14
14	69	92.0	3	4.0	3	4.0	3	2.88	2.88	0.434	96.0%	116	0.01					13
النمط الدكتاتوري																		
1	5	6.7	10	13.3	60	80.0	60	1.2667	1.2667	0.577	42.2%	74	0.01					12
2	10	13.3	25	33.3	40	53.3	40	1.6	1.6	0.717	53.3%	18	0.01					m5
3	10	13.3	25	33.3	40	53.3	40	1.6	1.6	0.717	53.3%	18	0.01					m5

تابع الجدول رقم (16)

الترتيب	α	قيمة كاي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	رقم
						%	عدد	%	عدد	%	عدد		
4	0.01	42	73.3%	0.545	2.2	6.7	5	66.7	50	26.7	20	الإشراف المحكم على أداء العاملين.	4
11	0.01	74	44.4%	0.704	1.3333	80.0	60	6.7	5	13.3	10	دائم الشك وعدم الثقة بالعاملين.	5
m2	0.01	26	77.8%	0.600	2.3333	6.7	5	53.3	40	40.0	30	يحدد سياسات المنظمة وخططها، ويلزم العاملين بتنفيذها.	6
m2	0.01	38	84.4%	0.723	2.5333	13.3	10	20.0	15	66.7	50	لا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام.	7
1	0.01	56	88.9%	0.600	2.6667	6.7	5	20.0	15	73.3	55	يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين.	8
8	0.01	26	51.1%	0.723	1.5333	60.0	45	26.7	20	13.3	10	لا يسمح إلا ببسر من الحرية للعاملين في التصرف دون موافقته الخاصة.	9
m9	0.01	38	48.9%	0.723	1.4667	66.7	50	20.0	15	13.3	10	استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين.	10
m13	0.01	96	40.0%	0.545	1.2	86.7	65	6.7	5	6.7	5	يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده.	11
m9	0.01	38	48.9%	0.723	1.4667	66.7	50	20.0	15	13.3	10	استخدام السلطة كأداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل.	12
m5	0.01	18	53.3%	0.717	1.6	53.3	40	33.3	25	13.3	10	العلاقة بين العاملين والقائد تستند على أساس شخصي فقط.	13
m13	0.01	96	40.0%	0.545	1.2	86.7	65	6.7	5	6.7	5	يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة	14
النمط الحر													
5	0.01	14	55.6%	0.794	1.6667	53.3	40	26.7	20	20.0	15	المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد.	1
m7	0.01	32	48.9%	0.622	1.4667	60.0	45	33.3	25	6.7	5	إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم والتصرف في شئون المنظمة.	2
10	0.01	47	45.8%	0.610	1.3733	69.3	52	24.0	18	6.7	5	إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.	3
6	0.01	26	51.1%	0.723	1.5333	60.0	45	26.7	20	13.3	10	يهتم بالتوجيه العام للعاملين من خلال التعليمات العامة غير المحددة.	4
m7	0.01	38	48.9%	0.723	1.4667	66.7	50	20.0	15	13.3	10	ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل.	5
9	0.01	38	47.6%	0.640	1.4267	65.3	49	26.7	20	8.0	6	ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.	6
3	0.01	11	64.0%	0.818	1.92	37.3	28	33.3	25	29.3	22	إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة.	7
2	0.01	74	91.1%	0.577	2.7333	6.7	5	13.3	10	80.0	60	إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	8
1	0.01	87	91.6%	0.617	2.7467	0.0	0	6.7	5	9.3	7	المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريباً.	9
4	0.01	14	56.0%	0.808	1.68	0.0	0	25.3	19	53.3	40	يُتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في إدارة شئون المنظمة.	10

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq \alpha \geq 0.01$) ($9.210 \geq \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq \alpha \geq 0.01$) ($6.635 \geq \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (16) أن السلوك الديمقراطي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في

الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هي: النمط رقم (1)

"التعامل مع العاملين بكرامة واحترام"، والنمط رقم (4) "تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق

الواحد"، والنمط رقم (10) "تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

ويُظهر الجدول رقم (16) أن نمط السلوك الديمقراطي الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هو النمط رقم (13) "اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية" بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وأهمية نسبية (93.3%)، ثم النمط رقم (14) "الثناء على جهود وأداء العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وأهمية نسبية (96.0%).

كما يُظهر الجدول رقم (16) أن نمط السلوك الدكتاتوري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هو النمط رقم (8) "يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.6667) وأهمية نسبية (88.9%)، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (7) "لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام"، بمتوسط حسابي مقداره (2.5333) وأهمية نسبية (84.4%). ثم النمط رقم (6) "يحدد سياسات المنظمة وخططها، ويلزم العاملين بتنفيذها"، بمتوسط حسابي مقداره (2.3333) وأهمية نسبية (77.8%).

ويُظهر الجدول رقم (16) أن السلوك الدكتاتوري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هي النمط رقم (11) "يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده" والنمط رقم (14) "يطلب من العاملين الالتزام والصمت أثناء المناقشة"، بمتوسط حسابي (1.2) وأهمية نسبية (40.0%)، ثم النمط رقم (1) "يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر"، بمتوسط حسابي (1.2667) وأهمية نسبية (42.2%).

كما يُظهر الجدول رقم (16) أن نمط السلوك الحر الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هو النمط رقم (9) "المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.7467) وأهمية نسبية (91.6%)، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (8) "إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.7333) وأهمية نسبية (91.1%). ثم النمط رقم (7) "إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (1.92) وأهمية نسبية (64.0%).

ويُظهر الجدول رقم (16) أن نمط السلوك الحر الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هو النمط رقم (3) "إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم"، بمتوسط حسابي مقداره (1.3733) وأهمية نسبية (45.8%)، ثم النمط رقم (6) "ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة"، بمتوسط حسابي (1.4267) وأهمية نسبية (47.6%).

ويبين الجدول رقم (16) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الديمقراطي حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية تراوحت ما بين (93.3%-100%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بالسلوك الديمقراطي ضمن درجة ممارسة عالية تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (16) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الدكتاتوري حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية تراوحت ما بين

(88.9% - 40.0%) ، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية للسلوك الدكتاتوري ما بين المتوسطة والعالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (16) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الحر حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية تراوحت ما بين (45.8% - 91.6%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بالسلوك الحر ما بين المتوسطة والعالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (16) أن جميع قيم كا² الخاصة بالسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). فقد كانت استجابات أعضاء مجالس إدارات الأندية على السلوك الديمقراطي تتجه نحو الاستجابة (موافق)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الديمقراطي كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين كانت استجابات أعضاء مجالس إدارات الأندية على السلوك الدكتاتوري والسلوك الحر متباينة ما بين الاستجابات الثلاث، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الدكتاتوري والسلوك الحر كانت ما بين المتوسطة والعالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (1، 4، 10) من النمط الحر لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

ثانياً: نتائج عبارات المحور الثالث: السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكما² والرتب لعبارات المحور الثالث من وجهة نظر
إداريي الفرق الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (17) ذلك:

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكما² والترتيب السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة
البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)

الترتيب	α	قيمة كد	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	الترتيب
						العدد	%	العدد	%	العدد	%		
النمط الديمقراطي													
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	1	التعامل مع العاملين بكرامة واحترام .
m5	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	2	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإدارية .
m8	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	3	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	4	تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد
m5	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	5	حماية وتماسك الجماعة وولايتهم للمنظمة
m8	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	6	مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها ومتابعتها .
m5	0.01	59.9	98.2%	0.226	2.9467	0.0	0	5.3	4	94.7	71	7	السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظرهم حول المنظمة .
11	0.01	52.9	97.3%	0.273	2.92	0.0	0	8.0	6	92.0	69	8	إشراك العاملين في حل مشكلات المنظمة وتطويرها .
13	0.01	96.0	93.3%	0.545	2.8	6.7	5	6.7	5	86.7	65	9	الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	10	تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج.
m8	0.01	56.3	97.8%	0.251	2.9333	0.0	0	6.7	5	93.3	70	11	تشجيع العاملين على التقويم الذاتي لهم وللمنظمة التي يعملون لها .
4	0.01	67.2	99.1%	0.162	2.9733	0.0	0	2.7	2	97.3	73	12	إتاحة الفرصة للعاملين (فرصة الحوار والمناقشة والنقد البناء) .
14	0.01	82.2	91.1%	0.622	2.7333	9.3	7	8.0	6	82.7	62	13	اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية.
12	0.01	122	96.4%	0.422	2.8933	4.0	3	2.7	2	93.3	70	14	الثناء على جهود وأداء العاملين.
النمط الدكتاتوري													
12	0.01	79.0	40.9%	0.509	1.2267	81.3	61	14.7	11	4.0	3	1	يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر.
6	0.01	19.3	52.9%	0.718	1.5867	54.7	41	32.0	24	13.3	10	2	استخدام أسلوب الثواب والعقاب.
7	0.01	23.4	51.6%	0.703	1.5467	57.3	43	30.7	23	12.0	9	3	يصدر القرارات ويلزم العاملين بتنفيذها.
4	0.01	28.9	75.1%	0.595	2.2533	8.0	6	58.7	44	33.3	25	4	الإشراف المحكم على أداء العاملين.
11	0.01	77.8	43.1%	0.653	1.2933	81.3	61	8.0	6	10.7	8	5	دائم الشك وعدم الثقة بالعاملين.
3	0.01	24.0	80.0%	0.615	2.4	6.7	5	46.7	35	46.7	35	6	يحدد سياسات المنظمة وخطتها، ويلزم العاملين بتنفيذها.
2	0.01	41.8	85.8%	0.681	2.5733	10.7	8	21.3	16	68.0	51	7	لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.
1	0.01	59.3	89.3%	0.596	2.68	6.7	5	18.7	14	74.7	56	8	يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين.

تابع الجدول رقم (17)

العبارة	رقم	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كاي	α	النتيجة
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
لا يسمح إلا ببسر من الحرية للعاملين في التصرف دون موافقته الخاصة.	9	10.7	8	22	29.3	45	60.0	1.5067	0.685	50.2%	27.9	0.01	8
استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين.	10	10.7	8	15	20.0	52	69.3	1.4133	0.680	47.1%	44.7	0.01	10
يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده.	11	6.7	5	3	4.0	67	89.3	1.1733	0.530	39.1%	106	0.01	14
استخدام السلطة كأداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل.	12	12.0	9	15	20.0	51	68.0	1.44	0.702	48.0%	41.3	0.01	9
العلاقة بين العاملين والقائد تستند على أساس شخصي فقط .	13	10.7	8	37	49.3	30	40.0	1.7067	0.653	56.9%	18.3	0.01	5
يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة .	14	6.7	5	4	5.3	66	88.0	1.1867	0.538	39.6%	101	0.01	13
النمط الحر													
المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد.	1	16.0	12	16	21.3	47	62.7	1.5333	0.759	51.1%	29.4	0.01	6
إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم والتصرف في شئون المنظمة.	2	10.7	8	27	36.0	40	53.3	1.5733	0.681	52.4%	20.7	0.01	5
إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.	3	6.7	5	16	21.3	54	72.0	1.3467	0.604	44.9%	52.9	0.01	10
يهتم بالتوجيه العام للعاملين من خلال التعليمات العامة غير المحددة.	4	13.3	10	18	24.0	47	62.7	1.5067	0.724	50.2%	30.3	0.01	7
ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل.	5	8.0	6	17	22.7	52	69.3	1.3867	0.634	46.2%	46.2	0.01	9
ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.	6	9.3	7	18	24.0	50	66.7	1.4267	0.661	47.6%	39.9	0.01	8
إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة .	7	33.3	25	27	36.0	23	30.7	2.0267	0.805	67.6%	0.32	0.85	3
إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	8	76.0	57	13	17.3	5	6.7	2.6933	0.592	89.8%	62.7	0.01	2
المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا.	9	85.3	64	6	8.0	5	6.7	2.7867	0.553	92.9%	91.3	0.01	1
يتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في إدارة شئون المنظمة.	10	20.0	15	15	20.0	45	60.0	1.6	0.805	53.3%	24.0	0.01	4

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (17) أن السلوك الديمقراطي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في

الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هي: النمط رقم (1) "التعامل

مع العاملين بكرامة واحترام"، والنمط رقم (4) "تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد"، والنمط

رقم (10) "تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعتهم للإنتاج"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي

وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

ويُظهر الجدول رقم (17) أن نمط السلوك الديمقراطي الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (13) "اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية" بمتوسط حسابي مقداره (2.7333) وأهمية نسبية (91.1%)، تلاه النمط رقم (9) "الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها" بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وأهمية نسبية (93.3%)، ثم النمط رقم (14) "الثناء على جهود وأداء العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (2.8933) وأهمية نسبية (96.4%).

كما يُظهر الجدول رقم (17) أن نمط السلوك الدكتاتوري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (8) "يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.68) وأهمية نسبية (89.3%) ، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (7) "لا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام"، بمتوسط حسابي مقداره (2.5733)، وأهمية نسبية (85.8%). ثم النمط رقم (6) "يحدد سياسات المنظمة وخططها، ويلزم العاملين بتنفيذها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وأهمية نسبية (80.0%).

ويُظهر الجدول رقم (17) أن نمط السلوك الدكتاتوري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (11) "يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده"، بمتوسط حسابي (1.1733) وأهمية نسبية (39.1%)، تلاه النمط رقم (14) "يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة" ، بمتوسط حسابي مقداره (1.1867) وأهمية نسبية (39.6%)، ثم النمط رقم (1) "تحدث مع العاملين بأسلوب الأمر"، بمتوسط حسابي مقداره (1.2267) وأهمية نسبية (40.9%).

كما يُظهر الجدول رقم (17) أن نمط السلوك الحر الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (9) "المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.7867) وأهمية نسبية (92.9%)، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (8) "إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.6933) وأهمية نسبية (89.8%). ثم النمط رقم (7) "إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (2.0267) وأهمية نسبية (67.6%).

ويُظهر الجدول رقم (17) أن نمط السلوك الحر الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هو النمط رقم (3) "إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم"، بمتوسط حسابي (1.3467) وأهمية نسبية (44.9%)، تلاه النمط رقم (5) "ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل"، بمتوسط حسابي (1.3867) وأهمية نسبية (46.2%). ثم النمط رقم (6) "ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة"، بمتوسط حسابي (1.4267) وأهمية نسبية (47.6%).

ويبين الجدول رقم (17) أيضا أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الديمقراطي حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (100% - 91.1%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية للسلوك الديمقراطي ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لإداريي الفرق الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (17) أيضا أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الدكتاتوري حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (39.1% - 89.3%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية للسلوك الدكتاتوري ما بين المتوسطة والعالية تبعا لرأي إداريي الفرق الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (17) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الحر حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (44.9% - 92.9%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية للسلوك الحر ما بين المتوسطة والعالية تبعا لرأي إداريي الفرق الرياضية ، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (17) أن جميع قيم كا² الخاصة بالسلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) - (باستثناء النمط رقم 7 من السلوك الحر) -. فقد كانت استجابات إداريي الفرق الرياضية على السلوك الديمقراطي تتجه نحو الاستجابة (موافق)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين للسلوك الديمقراطي كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين كانت استجابات إداريي الفرق الرياضية على السلوك الدكتاتوري والسلوك الحر متباينة ما بين الاستجابات الثلاث، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الدكتاتوري والسلوك الحر كانت ما بين المتوسطة والعالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (1, 4, 10) من النمط الحر لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

ثالثاً: نتائج عبارات المحور الثالث: السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر القيادات الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الثالث من وجهة نظر القيادات الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (18) ذلك:

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)

الترتيب	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كا ²	α	الترتيب
		الن	%	الن	%	الن	%						
النمط الديمقراطي													
1	التعامل مع العاملين بكرامة واحترام .	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
2	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإدارية .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m11
3	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .	16	80.0	4	20.0	0	0.0	2.8	0.410	93.3%	7.2	0.01	m9
4	تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
5	حماية وتماسك الجماعة وولايتهم للمنظمة	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.00	m4
6	مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها ومتابعتها .	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
7	السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظرهم حول المنظمة .	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m11
8	إشراك العاملين في حل مشكلات المنظمة وتطويرها .	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m4
9	الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها	14	70.0	3	15.0	3	15.0	2.55	0.759	85.0%	12.1	0.01	14
10	تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج.	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m4
11	تشجيع العاملين على التقويم الذاتي لهم وللمنظمة التي يعملون لها .	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m7
12	إتاحة الفرصة للعاملين (فرصة الحوار والمناقشة والنقد البناء) .	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m7
13	اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية.	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m11
14	الثناء على جهود وأداء العاملين.	16	80.0	4	20.0	0	0.0	2.8	0.410	93.3%	7.2	0.01	m9
النمط الدكتاتوري													
1	يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر.	0	0.0	2	10.0	18	90.0	1.1	0.308	36.7%	12.8	0.01	14
2	استخدام أسلوب الثواب والعقاب.	8	40.0	2	10.0	10	50.0	1.9	0.968	63.3%	5.2	0.07	4
3	يصدر القرارات ويلزم العاملين بتنفيذها.	3	15.0	2	10.0	15	75.0	1.25	0.444	41.7%	5	0.03	12

تابع الجدول رقم (18)

رقم	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كاي	α	النتيجة
		العدد	%	العدد	%	العدد	%						
4	الإشراف المحكم على أداء العاملين.	5	25.0	5	25.0	10	50.0	1.75	0.851	58.3%	2.5	0.29	5
5	دائم الشك وعدم الثقة بالعاملين.	3	15.0	3	15.0	14	70.0	1.45	0.759	48.3%	12.1	0.01	m10
6	يحدد سياسات المنظمة وخطتها، ويلزم العاملين بتنفيذها.	4	20.0	4	20.0	12	60.0	1.6	0.821	53.3%	6.4	0.04	6
7	لا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام.	2	10.0	5	25.0	13	65.0	1.45	0.686	48.3%	9.7	0.01	m10
8	يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين.	0	0.0	3	15.0	17	85.0	1.15	0.366	38.3%	9.8	0.01	13
9	لا يسمح إلا ببسر من الحرية للعاملين في التصرف دون موافقته الخاصة.	4	20.0	2	10.0	14	70.0	1.5	0.827	50.0%	12.4	0.01	9
10	استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين.	5	25.0	10	50.0	5	25.0	2	0.726	66.7%	2.5	0.29	3
11	يحفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده.	10	50.0	5	25.0	5	25.0	2.25	0.851	75.0%	2.5	0.29	1
12	استخدام السلطة كدأة للضغط على العاملين لإنجاز العمل.	6	30.0	9	45.0	5	25.0	2.05	0.759	68.3%	1.3	0.52	2
13	العلاقة بين العاملين والقائد تستند على أساس شخصي فقط .	3	15.0	5	25.0	12	60.0	1.55	0.759	51.7%	6.7	0.04	m7
14	يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة .	3	15.0	5	25.0	12	60.0	1.55	0.759	51.7%	6.7	0.04	m7
النمط الحر													
1	المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد.	5	25.0	5	25.0	10	50.0	1.75	0.851	58.3%	2.5	0.29	8
2	إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم والتصرف في شئون المنظمة.	5	25.0	10	50.0	5	25.0	2	0.726	66.7%	2.5	0.29	m3
3	إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.	8	40.0	6	30.0	6	30.0	2.1	0.852	70.0%	0.4	0.82	2
4	يهتم بالتوجيه العام للعاملين من خلال التعليمات العامة غير المحددة.	4	20.0	10	50.0	6	30.0	1.9	0.718	63.3%	2.8	0.25	m6
5	ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل.	6	30.0	8	40.0	6	30.0	2	0.795	66.7%	0.4	0.82	m3
6	ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.	5	25.0	8	40.0	7	35.0	1.9	0.788	63.3%	0.7	0.71	m6
7	إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة .	7	35.0	10	50.0	3	15.0	2.2	0.696	73.3%	3.7	0.16	1
8	إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	2	10.0	6	30.0	12	60.0	1.5	0.688	50.0%	7.6	0.02	9
9	المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا.	0	0.0	5	25.0	15	75.0	1.25	0.444	41.7%	5	0.03	10
10	يُتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في إدارة شئون المنظمة.	5	25.0	10	50.0	5	25.0	2	0.726	66.7%	2.5	0.29	m3

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (18) أن السلوك الديمقراطي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في

الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هي: النمط رقم (1) "التعامل مع

العاملين بكرامة واحترام"، والنمط رقم (4) "تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد"، والنمط

رقم (6) " مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها و متابعتها "، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

ويُظهر الجدول رقم (18) أن نمط السلوك الديمقراطي الأقل ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (9) "الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها"، بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وأهمية نسبية (85.0)، تلاه النمط رقم (2) "إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإدارية، والنمط رقم (7) "السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظرهم حول المنظمة"، والنمط رقم (13) "اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية" بمتوسط حسابي مقداره (2.75) وأهمية نسبية (91.7%).

كما يُظهر الجدول رقم (18) أن نمط السلوك الدكتاتوري الأكثر ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (11) "يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وأهمية نسبية (75.0%)، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (12) "استخدام السلطة كأداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.05) وأهمية نسبية (68.3%)، ثم والنمط رقم (10) "استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (2) وأهمية نسبية (66.7%).

ويُظهر الجدول رقم (18) أن السلوك الدكتاتوري الأقل ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (1) "يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر"، بمتوسط حسابي مقداره (1.1) وأهمية نسبية (36.7%). تلاه النمط رقم (8) "يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين" بمتوسط حسابي (1.15) وأهمية نسبية

(38.3%)، ثم النمط رقم (3) "يصدر القرارات ويلزم العاملين بتنفيذها"، بمتوسط حسابي مقداره (1.25) وأهمية نسبية (41.7%).

كما يُظهر الجدول رقم (18) أن نمط السلوك الحر الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (7) "إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة"، بمتوسط حسابي (2.2) وأهمية نسبية (73.3%). تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (3) "إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم"، بمتوسط حسابي مقداره (2.1)، وأهمية نسبية (70.0%).

ويُظهر الجدول رقم (18) أن نمط السلوك الحر الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (9) "المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريباً"، بمتوسط حسابي (1.25) وأهمية نسبية (41.7%)، تلاه النمط رقم (8) "إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي (1.5) وأهمية نسبية (50.0%)، ثم النمط رقم (1) "المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد"، بمتوسط حسابي مقداره (1.75) وأهمية نسبية (58.3%).

ويبين الجدول رقم (18) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الديمقراطي حسب رأي القيادات الرياضية تراوحت ما بين (85.0%-100%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بالسلوك الديمقراطي ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي القيادات الرياضية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (18) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الدكتاتوري حسب رأي القيادات الرياضية تراوحت ما بين

(36.7%-75.0%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بالسلوك الدكتاتوري ما بين القليلة والمتوسطة تبعاً لرأي القيادات الرياضية، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

و يبين الجدول رقم (18) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الحر حسب رأي القيادات الرياضية تراوحت ما بين (41.7% - 73.3%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بالسلوك الحر ما بين القليلة والمتوسطة تبعاً لرأي القيادات الرياضية ، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (18) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بالسلوك الديمقراطي لدى الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وأن جميع قيم χ^2 الخاصة بالسلوك الدكتاتوري لدى الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى $(a \leq 0.05)$ (باستثناء الفقرات 2، 4، 10، 11، 12). وأن جميع قيم χ^2 الخاصة بأنماط السلوك الحر لدى الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى $(a \leq 0.05)$ (باستثناء الفقرات 8، 9). في حين لم يتم احتساب قيمة χ^2 للأنماط رقم (6، 4، 1) من النمط الديمقراطي لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

كما يبين الجدول رقم (18) أن استجابات القيادات الرياضية على السلوك الديمقراطي كانت تتجه نحو الاستجابة (موافق)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أنّ درجة ممارسة الإداريين في الأنشطة الرياضية بمملكة البحرين بالسلوك الديمقراطي كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين كانت استجابات القيادات الرياضية على السلوك الدكتاتوري والسلوك الحر متباينة ما بين الاستجابات الثلاث مع ميل نحو الاستجابة غير موافق، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أنّ درجة ممارسة الإداريين

في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط الدكتاتوري والسلوك الحر كانت ما بين القليلة والمتوسطة تبعاً لرأي القيادات الرياضية، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

رابعاً: نتائج عبارات المحور الثالث: السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر جميع أفراد العينة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² وترتيب عبارات المحور الثالث من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية بمملكة البحرين (جميع أفراد العينة)، حيث يوضح الجدول رقم (19) ذلك:

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الثالث) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)

الترتيب	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كا ²	α	الترتيب
		الن	%	الن	%	الن	%						
النمط الديمقراطي													
1	التعامل مع العاملين بكرامة واحترام .	170	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
2	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإدارية .	156	91.8	14	8.2	0	0.0	2.9176	0.276	97.3%	119	0.01	m7
3	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .	155	91.2	13	7.6	2	1.2	2.9	0.338	96.7%	257	0.01	11
4	تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	170	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
5	حماية وتماسك الجماعة وولايتهم للمنظمة	159	93.5	11	6.5	0	0.0	2.9353	0.247	97.8%	129	0.01	5
6	مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها ومتابعتها .	158	92.9	10	5.9	2	1.2	2.9176	0.316	97.3%	272	0.01	m7
7	السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظرهم حول المنظمة .	156	91.8	14	8.2	0	0.0	2.9176	0.276	97.3%	119	0.01	m7
8	إشراك العاملين في حل مشكلات المنظمة وتطويرها .	155	91.2	15	8.8	0	0.0	2.9118	0.285	97.1%	115	0.01	10
9	الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها	149	87.6	11	6.5	10	5.9	2.8176	0.518	93.9%	226	0.01	13

تابع الجدول رقم (19)

الترتيب	α	قيمة كالا	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	الترتيب
						%	عدد	%	عدد	%	عدد		
3	0.01	162	99.6%	0.108	2.9882	0.0	0	1.2	2	98.8	168	تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج.	10
6	0.01	125	97.6%	0.257	2.9294	0.0	0	7.1	12	92.9	158	تشجيع العاملين على التقويم الذاتي لهم وللمنظمة التي يعملون لها .	11
4	0.01	140	98.4%	0.212	2.9529	0.0	0	4.7	8	95.3	162	إتاحة الفرصة للعاملين (فرصة الحوار والمناقشة والنقد البناء) .	12
14	0.01	193	92.2%	0.568	2.7647	7.1	12	9.4	16	83.5	142	اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية.	13
12	0.01	256	95.9%	0.424	2.8765	3.5	6	5.3	9	91.2	155	الثناء على جهود وأداء العاملين.	14
النمط الدكتاتوري													
14	0.01	181	41.0%	0.522	1.2294	81.8	139	13.5	23	4.7	8	يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر.	1
6	0.01	35.9	54.3%	0.752	1.6294	53.5	91	30.0	51	16.5	28	استخدام أسلوب الثواب والعقاب.	2
7	0.01	55.4	51.2%	0.689	1.5353	57.6	98	31.2	53	11.2	19	يصدر القرارات ويلزم العاملين بتنفيذها.	3
4	0.01	54.9	72.4%	0.625	2.1706	12.4	21	58.2	99	29.4	50	الإشراف المحكم على أداء العاملين.	4
11	0.01	163	43.9%	0.666	1.3176	79.4	135	9.4	16	11.2	19	دائم الشك وعدم الثقة بالعاملين.	5
3	0.01	32.7	75.9%	0.679	2.2765	12.9	22	46.5	79	40.6	69	يحدد سياسات المنظمة وخطتها، ويلزم العاملين بتنفيذها.	6
2	0.01	57.0	80.8%	0.783	2.4235	18.2	31	21.2	36	60.6	103	لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.	7
1	0.01	78.4	83.1%	0.756	2.4941	15.9	27	18.8	32	65.3	111	يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين.	8
9	0.01	63.6	50.6%	0.715	1.5176	61.2	104	25.9	44	12.9	22	لا يسمح إلا ببسر من الحرية للعاملين في التصرف دون موافقته الخاصة.	9
10	0.01	69.6	50.2%	0.724	1.5059	62.9	107	23.5	40	13.5	23	استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين.	10
12	0.01	171	43.7%	0.673	1.3118	80.6	137	7.6	13	11.8	20	يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده.	11
8	0.01	66.2	50.8%	0.739	1.5235	62.4	106	22.9	39	14.7	25	استخدام السلطة كأداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل.	12
5	0.01	35.7	54.7%	0.693	1.6412	48.2	82	39.4	67	12.4	21	العلاقة بين العاملين والقائد تستند على أساس شخصي فقط .	13
13	0.01	197	41.2%	0.579	1.2353	84.1	143	8.2	14	7.6	13	يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة .	14
النمط الحر													
5	0.01	43.8	53.9%	0.785	1.6176	57.1	97	24.1	41	18.8	32	المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد.	1
6	0.01	46.5	52.6%	0.677	1.5765	52.9	90	36.5	62	10.6	18	إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم والتصرف في شئون المنظمة.	2
10	0.01	85.3	48.2%	0.680	1.4471	65.9	112	23.5	40	10.6	18	إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم.	3
7	0.01	50.3	52.2%	0.729	1.5647	57.6	98	28.2	48	14.1	24	يهتم بالتوجيه العام للعاملين من خلال التعليمات العامة غير المحددة.	4
8	0.01	72.6	49.8%	0.715	1.4941	63.5	108	23.5	40	12.9	22	ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل.	5

تابع الجدول رقم (19)

رقم	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة α	الدرجة
		%	عدد	%	عدد	%	عدد					
6	ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.	18	10.6	46	27.1	106	62.4	1.4824	0.681	49.4%	71.3	0.01
7	إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة.	54	31.8	62	36.5	54	31.8	2	0.799	66.7%	0.75	0.69
8	إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	119	70.0	29	17.1	22	12.9	2.5706	0.712	85.7%	103	0.01
9	المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريباً.	127	74.7	16	9.4	27	15.9	2.5882	0.750	86.3%	132	0.01
10	يُتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في إدارة شئون المنظمة.	36	21.2	44	25.9	90	52.9	1.6824	0.803	56.1%	30.0	0.01

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (19) أن أنماط السلوك الديمقراطي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هي : النمط رقم (1) "التعامل مع العاملين بكرامة واحترام" ، والنمط رقم (4) "تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد" ، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%). تلاها النمط رقم (10) "تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (98.8) وأهمية نسبية (99.6%).

ويُظهر الجدول رقم (19) أن نمط السلوك الديمقراطي الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (13) "اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية" بمتوسط حسابي مقداره (2.7647) وأهمية نسبية (92.2%)، تلاه النمط رقم (9) "الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها"، بمتوسط حسابي مقداره (2.8176) وأهمية نسبية (93.9%). ثم النمط رقم (14) "الثناء على جهود وأداء العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (2.8765) وأهمية نسبية (95.9%).

كما يُظهر الجدول رقم (19) أن نمط السلوك الدكتاتوري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (8) "يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.4941) وأهمية نسبية (83.1%)، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (7) "لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام"، بمتوسط حسابي مقداره (2.4235) وأهمية نسبية (80.8%). ثم النمط رقم (6) "يحدد سياسات المنظمة وخططها، ويلزم العاملين بتنفيذها" بمتوسط حسابي مقداره (2.2765) وأهمية نسبية (75.9%).

ويُظهر الجدول رقم (19) أن نمط السلوك الدكتاتوري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (1) "يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر"، بمتوسط حسابي (1.2294) وأهمية نسبية (41.0%). تلاه النمط رقم (14) "يطلب من العاملين الالتزام والصمت إنشاء المناقشة"، بمتوسط حسابي مقداره (1.2353) وأهمية نسبية (41.2%). ثم النمط رقم (11) "يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده" بمتوسط حسابي مقداره (1.3118) وأهمية نسبية (43.7%).

كما يُظهر الجدول رقم (19) أن نمط السلوك الحر الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (9) "المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريباً"، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.5882) وأهمية نسبية (86.3%)، تلاه في المرتبة الثانية النمط رقم (8) "إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.5706) وأهمية نسبية (85.7%). ثم النمط رقم (7)

"إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (2.000) وأهمية نسبية (66.7%).

ويُظهر الجدول رقم (19) أن نمط السلوك الحر الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هو النمط رقم (3) "إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم"، بمتوسط حسابي مقداره (1.4471) وأهمية نسبية (48.2%)، تلاه النمط رقم (6) "ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة"، بمتوسط حسابي مقداره (1.4824) وأهمية نسبية (49.4%). ثم النمط رقم (5) "ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (1.4941) وأهمية نسبية (49.8%)

ويبين الجدول رقم (19) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الديمقراطي حسب رأي جميع أفراد العينة تراوحت ما بين (92.2% - 100%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الديمقراطي ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (19) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الدكتاتوري حسب رأي جميع أفراد العينة تراوحت ما بين (41.0% - 83.1%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الدكتاتوري ما بين القليلة والمتوسطة والعالية تبعا لرأي جميع أفراد العينة ، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

كما يبين الجدول رقم (19) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر حسب رأي جميع أفراد العينة تراوحت ما بين (- 48.2% (86.3%)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الحر ما بين القليلة والمتوسطة والعالية تبعا لرأي جميع أفراد العينة ، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (19) أن جميع قيم كا² الخاصة بأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى $(a \leq 0.01)$ - (باستثناء النمط الحر رقم 7). فقد كانت استجابات جميع أفراد العينة على أنماط السلوك الديمقراطي تتجه نحو الاستجابة (موافق)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الديمقراطي كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين كانت استجابات جميع أفراد العينة على أنماط السلوك الدكتاتوري والسلوك الحر متباينة ما بين الاستجابات الثلاث، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر ما بين القليلة والمتوسطة والعالية تبعا لرأي جميع أفراد العينة، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (4, 1) من النمط الديمقراطي لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي (صفر).

نتائج التساؤل الرابع: ما السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

للتعرف على نتائج هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على المحور الرابع والمتعلق بأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، حيث يوضح الجدول رقم (20) ذلك.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعضاء مجالس إدارات الأندية	2.9333	0.2073
إداريي الفرق الرياضية	2.9524	0.1674
القيادات الرياضية	2.8375	0.2942
جميع أفراد العينة	2.9305	0.2051

يُظهر الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي للسلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية بلغ (2.9333) والانحراف المعياري (0.2073)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الشخصي بدرجة عالية حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية.

ويُظهر الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي إداريي الفرق الرياضية بلغ (2.9524) والانحراف المعياري (0.1674)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الشخصي بدرجة عالية حسب رأي إداريي الفرق الرياضية.

كما يُظهر الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي القيادات الرياضية بلغ (2.8375) والانحراف

المعياري (0.2942)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الشخصي بدرجة عالية حسب رأي القيادات الرياضية.

يُظهر الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي جميع أفراد العينة بلغ (2.9305) والانحراف المعياري (0.2051)، وهذا المتوسط يُصنف ضمن درجة أهمية عالية حسب تصنيف الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الشخصي بدرجة عالية حسب رأي جميع أفراد العينة.

لتتمة الإجابة عن السؤال الرابع والذي يهدف إلى التعرف على أنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الرابع، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

أولاً: نتائج عبارات المحور الرابع: السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الرابع من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (21) ذلك:

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (اخور الرابع) من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية (ن=75)

الترتيب	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	α	الترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
1	يتميز بالنشاط والحيوية.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
2	قوة الشخصية.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
3	يتميز باللباقة الشاملة (البيئية و الاجتماعية والنفسية والعاطفية).	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m10
4	درجة عالية من الحماس.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m16
5	درجة عالية من الثقة بالنفس.	73	97.3	2	2.7	0	0.0	2.9733	0.162	99.1%	67.2	0.01	m8
6	القدرة على تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانة .	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
7	الرغبة بالمنافسة لإنجاز أفضل الأعمال.	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m10
8	يتميز بسمة الهادفة.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m13
9	يتميز بالمهارات المتعلقة بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m16
10	القدرة على التقويم الذاتي.	65	86.7	10	13.3	0	0.0	2.8667	0.342	95.6%	40.3	0.01	25
11	قوة العزيمة والإصرار لمواجهة التحديات التي تواجه العمل بالمنظمة.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m16
12	قدوة حسنة قولا وعملا وسلوكا.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%	59.9	0.01	m1
13	التضحية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%			m13
14	الاعتراف بالمهنة والدفاع عنها.	69	92.0	4	5.3	2	2.7	2.8933	0.388	96.4%	116	0.01	m20
15	المبادأة والابتكار .	68	90.7	5	6.7	2	2.7	2.88	0.401	96.0%	111	0.01	m22
16	القدرة على استثمار وقت الفراغ بفعالية.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m13
17	أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
18	الالتزام بالتطوير المهني.	67	89.3	8	10.7	0	0.0	2.8933	0.311	96.4%	46.4	0.01	m20
19	العقل السليم في الجسم السليم.	66	88.0	9	12.0	0	0.0	2.88	0.327	96.0%	43.3	0.01	m22
20	السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي.	65	86.7	5	6.7	5	6.7	2.8	0.545	93.3%	96.0	0.01	m27
21	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m10
22	العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي .	65	86.7	5	6.7	5	6.7	2.8	0.545	93.3%	96.0	0.01	m27
23	القدرة على تمثيل العاملين بالمنظمة بكفاءة واقتدار.	73	97.3	2	2.7	0	0.0	2.9733	0.162	99.1%	67.2	0.01	m8
24	يملك قدرا جيدا من الثقافة العامة والثقافة الرياضية.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.000	100%			m1
25	يملك الشخصية الاقتصادية التي تسعى إلى كل ما هو مفيد وعملي ومنتج .	68	90.7	5	6.7	2	2.7	2.88	0.401	96.0%	111	0.01	m22
26	يملك الشخصية العلمية التي تبحث عن الحقيقة والمنطق والموضوعية في كل تصرفاته .	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m16

تابع الجدول رقم (21)

رقم	ن	نسبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات	رقم
						%	عدد	%	عدد	%	عدد		
m1			100%	0.000	3	0.0	0	0.0	0	100	75	يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللفظ والسماحة في العمل	27
26	0.01	111	94.7%	0.521	2.84	2.7	2	6.7	5	90.7	68	يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي .	28

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (21) أن أنماط السلوك الشخصي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هي: النمط رقم (1) "يتميز بالنشاط والحيوية"، والنمط رقم (2) "قوة الشخصية"، والنمط رقم (12) "قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً"، والنمط رقم (17) "أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة"، والنمط رقم (24) "يملك قدراً جيداً من الثقافة العامة والثقافة الرياضية"، والنمط رقم (27) "يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللفظ والسماحة في العمل"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

و يُظهر الجدول رقم (21) أن أنماط السلوك الشخصي الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية هما النمط رقم (20) "السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي"، والنمط رقم (22) "العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي" حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وأهمية نسبية (93.3%). تلاهما النمط رقم (28) "يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي"، بمتوسط حسابي مقداره (2.84) وأهمية نسبية (94.7%).

كما يبين الجدول رقم (21) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية تراوحت ما بين (93.3%) للنمطين رقم (20, 22) و (100%) لأنماط رقم (1, 2, 12, 17, 24, 27)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (21) أن جميع قيم كا² الخاصة بأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات أعضاء مجالس إدارات الأندية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين (86.7% - 100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² لأنماط رقم (1, 2, 12, 17, 24, 27)، لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي صفرا.

ثانيا: نتائج عبارات المحور الرابع: السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الرابع من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (22) ذلك:

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر إداريي الفرق الرياضية (ن=75)

الترتيب	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القيمة	α	الترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
1	يتميز بالنشاط والحيوية.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
2	قوة الشخصية.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
3	يتميز باللباقة الشاملة (البينية و الاجتماعية والنفسية والعاطفية).	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m14
4	درجة عالية من الحماس.	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m9
5	درجة عالية من الثقة بالنفس.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m14
6	القدرة على تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانة .	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m9
7	الرغبة بالمنافسة لإنجاز أفضل الأعمال.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m14
8	يتميز بسمة الهادفة.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m18
9	يتميز بالمهارات المتعلقة بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.	69	92.0	6	8.0	0	0.0	2.92	0.273	97.3%	52.9	0.01	m23
10	القدرة على التقويم الذاتي.	68	90.7	7	9.3	0	0.0	2.9067	0.293	96.9%	49.6	0.01	m25
11	قوة العزيمة والإصرار لمواجهة التحديات التي تواجه العمل بالمنظمة.	71	94.7	4	5.3	0	0.0	2.9467	0.226	98.2%	59.9	0.01	m14
12	قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
13	التضحية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
14	الاعتزاز بالمهنة والدفاع عنها.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m18
15	المبادأة والابتكار .	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m9
16	القدرة على استثمار وقت الفراغ بفعالية.	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m9
17	أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
18	الالتزام بالتطوير المهني.	68	90.7	7	9.3	0	0.0	2.9067	0.293	96.9%	49.6	0.01	m25
19	العقل السليم في الجسم السليم.	67	89.3	8	10.7	0	0.0	2.8933	0.311	96.4%	46.4	0.01	m27
20	السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي.	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m18
21	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.	73	97.3	2	2.7	0	0.0	2.9733	0.162	99.1%	67.2	0.01	8
22	العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي .	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m18
23	القدرة على تمثيل العاملين بالمنظمة بكفاءة واقتدار.	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
24	يمتلك قدراً جيداً من الثقافة العامة والثقافة الرياضية.	72	96.0	3	4.0	0	0.0	2.96	0.197	98.7%	63.5	0.01	m9
25	يملك الشخصية الاقتصادية التي تسعى إلى كل ما هو مفيد وعملي ومنهج .	70	93.3	5	6.7	0	0.0	2.9333	0.251	97.8%	56.3	0.01	m18
26	يملك الشخصية العلمية التي تبحث عن الحقيقة والمنطق والموضوعية في كل تصرفاته .	69	92.0	6	8.0	0	0.0	2.92	0.273	97.3%	52.9	0.01	m23

تابع الجدول رقم (22)

رقم	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	نمط	α	نمط
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
m1	يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللف والسماحة في العمل	75	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			
m27	يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي .	69	92.0	4	5.3	2	2.7	2.8933	0.388	96.4%	116	0.01	

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (22) أن أنماط السلوك الشخصي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هي: النمط رقم (1) "يتميز بالنشاط والحيوية"، والنمط رقم (2) "قوة الشخصية"، والنمط رقم (12) "قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً"، والنمط رقم (13) "التضحية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها"، والنمط رقم (17) "أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة"، والنمط رقم (23) "القدرة على تمثيل العاملين بالمنظمة بكفاءة واقتدار"، والنمط رقم (27) "يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللف والسماحة في العمل"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

و يُظهر الجدول رقم (22) أن أنماط السلوك الشخصي الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي إداريي الفرق الرياضية هما النمط رقم (19) "العقل السليم في الجسم السليم"، والنمط رقم (28) "يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي" حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي (2.8933) وأهمية نسبية (96.4%). تلاهما النمط رقم (10) "القدرة على التقويم الذاتي"، والنمط رقم (18) "الالتزام بالتطوير المهني"، بمتوسط حسابي مقداره (2.9067) وأهمية نسبية (96.9%).

كما يبين الجدول رقم (22) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي إداريي الفرق الرياضية تراوحت ما بين (96.4%) للنمطين رقم (19, 28) و (100%) لأنماط رقم (1, 2, 12, 13, 17, 23, 27)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (22) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات إداريي الفرق الرياضية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين (89.3% - 100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي إداريي الفرق الرياضية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة χ^2 لأنماط رقم (1, 2, 12, 13, 17, 23, 27)، لأن استجابات العينة كانت جميعا على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي صفر.

ثالثا: نتائج عبارات المحور الرابع: السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر القيادات الرياضية.

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية و χ^2 والرتب لعبارات المحور الرابع من وجهة نظر القيادات الرياضية بمملكة البحرين، حيث يوضح الجدول رقم (23) ذلك:

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكما² والترتيب السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (الخور الرابع) من وجهة نظر القيادات الرياضية (ن=20)

الترتيب	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كاي ²	α	الترتيب
		%	عدد	%	عدد	%	عدد						
m1	1	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
m1	2	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
18	3	16	80.0	4	20.0	0	0.0	2.8	0.410	93.3%	7.2	0.01	18
m8	4	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m8
m1	5	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
m1	6	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
m8	7	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m8
m19	8	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m19
28	9	14	70.0	3	15.0	3	15.0	2.55	0.759	85.0%	12.1	0.01	28
m8	10	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m8
m14	11	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m14
m1	12	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
m19	13	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m19
m14	14	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m14
m19	15	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m19
m24	16	14	70.0	6	30.0	0	0.0	2.7	0.470	90.0%	3.2	0.07	m24
7	17	19	95.0	1	5.0	0	0.0	2.95	0.224	98.3%	16.2	0.01	7
m8	18	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m8
m19	19	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m19
m24	20	14	70.0	6	30.0	0	0.0	2.7	0.470	90.0%	3.2	0.07	m24
m14	21	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m14
m26	22	14	70.0	4	20.0	2	10.0	2.6	0.681	86.7%	12.4	0.01	m26
m14	23	17	85.0	3	15.0	0	0.0	2.85	0.366	95.0%	9.8	0.01	m14
m1	24	20	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%			m1
m8	25	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m8
m19	26	15	75.0	5	25.0	0	0.0	2.75	0.444	91.7%	5	0.03	m19
m8	27	18	90.0	2	10.0	0	0.0	2.9	0.308	96.7%	12.8	0.01	m8
m26	28	14	70.0	4	20.0	2	10.0	2.6	0.681	86.7%	12.4	0.01	m26

مستوى الدلالة df = 2 (5.991 ≥ 0.05 α) (9.210 ≥ 0.01 α)

مستوى الدلالة df = 1 (3.841 ≥ 0.05 α) (6.635 ≥ 0.01 α)

يُظهر الجدول رقم (23) أن السلوك الشخصي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هي: النمط رقم (1) "يتميز بالنشاط والحيوية"، والنمط رقم (2) "قوة الشخصية"، والنمط رقم (5) "درجة عالية من الثقة بالنفس"، والنمط رقم (6) "القدرة على تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانة"، والنمط رقم (12) "قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً"، والنمط رقم (24) "يمتلك قدراً جيداً من الثقافة العامة والثقافة الرياضية"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية نسبية (100%).

و يُظهر الجدول رقم (23) أن نمط السلوك الشخصي الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي القيادات الرياضية هو النمط رقم (9) "يتميز بالمهارات المتعلقة بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وأهمية نسبية (85.0%). تلاه النمط رقم (22) "العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي"، والنمط رقم (28) "يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي"، بمتوسط حسابي مقداره (2.6) وأهمية نسبية (86.7%).

كما يبين الجدول رقم (23) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي القيادات الرياضية تراوحت ما بين (85.0%) للنمط رقم (9)، و (100%) للأنماط رقم (1, 2, 5, 6, 12, 24)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي ضمن درجة ممارسة عالية تبعاً لرأي القيادات الرياضية، وتبعاً للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

وبين الجدول رقم (23) أن جميع قيم كا² الخاصة بأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات القيادات الرياضية تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجابتهم عليها ما بين (100% - 70.0%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أن درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي القيادات الرياضية كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (1, 2, 5, 6, 12, 24)، لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي صفر.

رابعاً: نتائج عبارات المحور الرابع: السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر جميع أفراد العينة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

للإجابة عن هذا القسم من السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأهمية النسبية وكا² والرتب لعبارات المحور الرابع من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية بمملكة البحرين (جميع أفراد العينة)، حيث يوضح الجدول رقم (24) ذلك:

الجدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وكا² والترتيب السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (المحور الرابع) من وجهة نظر جميع أفراد العينة (ن=170)

رقم العبارات	العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	كا ²	ن	α	ترتيب
		%	ترتيب	%	ترتيب	%	ترتيب							
1	يتميز بالنشاط والحيوية.	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	100%	3		m1	0.01	129
2	قوة الشخصية.	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	100%	3		m1	0.01	132
3	يتميز باللباقة الشاملة (البينية و الاجتماعية والنفسية والعاطفية).	93.5	11	6.5	0	0.0	0	0.247	97.8%	2.9353		14	0.01	147
4	درجة عالية من الحماس.	94.1	10	5.9	0	0.0	0	0.236	98.0%	2.9412		13	0.01	158
5	درجة عالية من الثقة بالنفس.	96.5	6	3.5	0	0.0	0	0.185	98.8%	2.9647		9	0.01	
6	القدرة على تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانة .	100	0	0.0	0	0.0	0	0.132	99.4%	2.9824		m6	0.01	

تابع الجدول رقم (24)

العبارة	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة كاي	α	رقم
	عدد	%	عدد	%	عدد	%						
7	الريضة بالمنافسة لإنجاز أفضل الأعمال.	161	94.7	9	5.3	0	0.0	2.9471	0.225	98.2%	0.01	m11
8	يتميز بسمه الهادفة.	156	91.8	14	8.2	0	0.0	2.9176	0.276	97.3%	0.01	17
9	يتميز بالمهارات المتعلقة بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.	153	90.0	14	8.2	3	1.8	2.8824	0.374	96.1%	0.01	24
10	القدرة على التقويم الذاتي.	151	88.8	19	11.2	0	0.0	2.8882	0.316	96.3%	0.01	23
11	قوة العزيمة والإصرار لمواجهة التحديات التي تواجه العمل بالمنظمة.	156	91.8	14	8.2	0	0.0	2.9294	0.257	97.6%	0.01	15
12	قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً.	170	100	0	0.0	0	0.0	3	0.0	100%		m1
13	التضحية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها.	161	94.7	9	5.3	0	0.0	2.9471	0.225	98.2%	0.01	m11
14	الاعتزاز بالمهنة والدفاع عنها.	156	91.8	12	7.1	2	1.2	2.9059	0.331	96.9%	0.01	m18
15	المبادأة والابتكار .	157	92.4	13	7.6	0	0.0	2.9	0.338	96.7%	0.01	m21
16	القدرة على استثمار وقت الفراغ بفعالية.	157	92.4	13	7.6	0	0.0	2.9235	0.267	97.5%	0.01	16
17	أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة.	169	99.4	1	0.6	0	0.0	2.9941	0.077	99.8%	0.01	4
18	الالتزام بالتطوير المهني.	153	90.0	17	10	0	0.0	2.9	0.301	96.7%	0.01	m21
19	العقل السليم في الجسم السليم.	148	87.1	22	12.9	0	0.0	2.8706	0.337	95.7%	0.01	25
20	السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي.	149	87.6	16	9.4	5	2.9	2.8471	0.435	94.9%	0.01	26
21	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.	162	95.3	8	4.7	0	0.0	2.9529	0.212	98.4%	0.01	10
22	العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي	149	87.6	14	8.2	7	4.1	2.8353	0.470	94.5%	0.01	m27
23	القدرة على تمثيل العاملين بالمنظمة بكفاءة واقتدار.	165	97.1	5	2.9	0	0.0	2.9706	0.170	99.0%	0.01	8
24	يملك قدراً جيداً من الثقافة العامة والثقافة الرياضية.	167	98.2	3	1.8	0	0.0	2.9824	0.132	99.4%	0.01	m6
25	يملك الشخصية الاقتصادية التي تسعى إلى كل ما هو مفيد وعملي ومنتج .	156	91.8	12	7.1	2	1.2	2.9059	0.331	96.9%	0.01	m18
26	يملك الشخصية العلمية التي تبحث عن الحقيقة والمنطق والموضوعية في كل تصرفاته .	154	90.6	16	9.4	0	0.0	2.9059	0.293	96.9%	0.01	m18
27	يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللطف والسماحة في العمل	168	98.8	2	1.2	0	0.0	2.9882	0.108	99.6%	0.01	5
28	يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي .	151	88.8	10	5.9	9	5.3	2.8353	0.495	94.5%	0.01	m27

مستوى الدلالة df = 2 ($5.991 \geq 0.05 \alpha$) ($9.210 \geq 0.01 \alpha$)

مستوى الدلالة df = 1 ($3.841 \geq 0.05 \alpha$) ($6.635 \geq 0.01 \alpha$)

يُظهر الجدول رقم (24) أن أنماط السلوك الشخصي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في

الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هي: النمط رقم (1) "يتميز بالنشاط

والحيوية"، والنمط رقم (2) "قوة الشخصية"، والنمط رقم (12) "قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً"،

حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وأعلى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (3) وأهمية

نسبية (100%). تلاها النمط رقم (17) "أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة"، بمتوسط حسابي

مقداره (2.9941) وأهمية نسبية (99.8%)، ثم النمط رقم (27) "يملك الشخصية الاجتماعية التي

تبحث عن حب الناس ومساعدتهم والطف والسماحة في العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.9882) وأهمية نسبية (99.6%).

و يُظهر الجدول رقم (24) أن أنماط السلوك الشخصي الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي جميع أفراد العينة هما النمط رقم (22) "العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي"، والنمط رقم (28) "يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي"، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي وأدنى أهمية نسبية، بمتوسط حسابي مقداره (2.8353) وأهمية نسبية (94.5%). تلاهما النمط رقم (20) "السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي"، بمتوسط حسابي مقداره (2.8471) وأهمية نسبية (94.9%)، ثم النمط رقم (19) "العقل السليم في الجسم السليم"، بمتوسط حسابي مقداره (2.8706) وأهمية نسبية (95.7%).

كما يبين الجدول رقم (24) أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي جميع أفراد العينة تراوحت ما بين (94.5%) للنمطين رقم (22, 28) و (100%) للأنماط رقم (1, 2, 12)، وبالتالي يمكن تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي جميع أفراد العينة، وتبعا للتصنيف المتبع في الدراسة الحالية.

ويبين الجدول رقم (24) أن جميع قيم χ^2 الخاصة بأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين كانت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث كانت استجابات جميع أفراد العينة عليها تتجه نحو الاستجابة (موافق)، والتي تراوحت نسبة استجاباتهم عليها ما بين (87.6% - 100%)، وهذا يؤكد ما تم ذكره على أنّ درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية

بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي جميع أفراد العينة كانت ضمن درجة ممارسة عالية. في حين لم يتم احتساب قيمة كا² للأنماط رقم (12، 2، 1)، لأن استجابات العينة كانت جميعاً على الاستجابة (موافق) مما يجعل درجات الحرية لها تساوي صفر.

نتائج التساؤل الخامس: "هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (170) فرداً، على درجات محاور المقياس حسب متغير الوظيفة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (170) فرداً، على درجات محاور المقياس تبعا لمتغير الوظيفة

المحور	محتوى المحور	الوظيفة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	السلوك الإداري	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	2.8321	0.3443
		إداريي الفرق الرياضية	75	2.8573	0.3227
		القيادات الرياضية	20	2.8500	0.3048
الثاني	السلوك الفني	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	2.8130	0.3870
		إداريي الفرق الرياضية	75	2.8471	0.3403
		القيادات الرياضية	20	2.8012	0.3518
الثالث	النمط الديمقراطي	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	2.9276	0.2431
		إداريي الفرق الرياضية	75	2.9257	0.2266
		القيادات الرياضية	20	2.8393	0.2948
	النمط الدكتاتوري	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	1.7143	0.5589
		إداريي الفرق الرياضية	75	1.7114	0.5250
		القيادات الرياضية	20	1.6107	0.6349
	النمط الحر	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	1.7880	0.6018
		إداريي الفرق الرياضية	75	1.7880	0.5840
		القيادات الرياضية	20	1.8600	0.6754

تابع الجدول رقم (25)

المحور	محتوى المحور	الوظيفة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثالث	السلوك القيادي ككل	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	2.1807	0.4045
		إداريي الفرق الرياضية	75	2.1789	0.3881
		القيادات الرياضية	20	2.1290	0.4826
الرابع	السلوك الشخصي	أعضاء مجالس إدارات الأندية	75	2.9333	0.2073
		إداريي الفرق الرياضية	75	2.9524	0.1674
		القيادات الرياضية	20	2.8375	0.2942

يتبين من الجدول رقم (25) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لأنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لمتغير الوظيفة بمستوياته الثلاث (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية)، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، حيث يوضح الجدول رقم (26) ذلك.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية)، على درجة أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين

محاور الدراسة	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
السلوك الإداري	بين المجموعات	2	0.0243	0.0121	0.111	0.895
	داخل المجموعات	167	18.2430	0.1090		
	الكلية	169	18.2670			
السلوك الفني	بين المجموعات	2	0.0584	0.0292	0.222	0.802
	داخل المجموعات	167	22.0030	0.1320		
	الكلية	169	22.0620			
السلوك القيادي (النمط الديمقراطي)	بين المجموعات	2	0.1350	0.0674	1.146	0.32
	داخل المجموعات	167	9.8250	0.0588		
	الكلية	169	9.9600			
السلوك القيادي (النمط الدكتاتوري)	بين المجموعات	2	0.1840	0.0922	0.301	0.74
	داخل المجموعات	167	51.1630	0.3060		
	الكلية	169	51.3470			
السلوك القيادي (النمط الحر)	بين المجموعات	2	0.0820	0.0410	0.114	0.892
	داخل المجموعات	167	60.0170	0.3590		
	الكلية	169	60.0990			
السلوك القيادي ككل	بين المجموعات	2	0.0499	0.0250	0.151	0.86
	داخل المجموعات	167	27.5920	0.1650		
	الكلية	169	27.6420			

تابع الجدول رقم (26)

مستوى الدلالة	قيمة "ف" F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين	محاور الدراسة
0.082	2.536	0.1050	0.2090	2	بين المجموعات	السلوك الشخصي
		0.0413	6.8980	167	داخل المجموعات	
			7.1080	169	الكلية	

يُظهر الجدول رقم (26) النتائج التالية:

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الإداري تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الفني تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الديمقراطي تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الدكتاتوري تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك القيادي ككل تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية).

ثانياً: تفسير النتائج

مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بلغ (2.8453) وهذا المتوسط يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الإداري بدرجة عالية حسب رأي العينة.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك الإداري الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: "القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها"، في المرتبة الأولى، تلاه "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية"، في المرتبة الثانية، ثم "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التدريب المستمر للعاملين"، في المرتبة الثالثة.

كما أظهرت النتائج أن أنماط السلوك الإداري الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: "القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة" في المرتبة الأخيرة، تلاه "القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة"، ثم "القدرة على الإدارة الإستراتيجية: القدرة على تشخيص واقع المنظمة".

وبنيت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الإداري حسب رأي العينة تراوحت ما بين (80.8%-100%)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الإداري ضمن درجة ممارسة عالية.

أن ما توصلت إليه الدراسة أكدته أدبيات الإدارة حيث أوضحت أن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات الرياضية أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية لما يحقق إنتاجية أعلى .

ويشير (عبد الباقي ، 2001) إلى إن هناك أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة السلوك الإنساني وهي : فهم سلوك العاملين، والتنبؤ بسلوك العاملين، وتوجيه وضبط وسلوك العاملين.

أكدت (الين وديع فرج ، 1981) إلى أن العديد من الدراسات حول الصفات المميزة للقيادة الفعالة التي تمكن جماعاتها من الانجاز الجيد في العمل وأسفرت نتائج هذه البحوث على أن فاعلية سلوك القائد كانت تقيّمها من خلال بعدين هما:

بعد المبادرة: أي تنظيم العمل ، و توجيه وتوضيح العلاقات بين القائد وأفراد جماعته ، وإقامة أنماط الاتصال ، وانجاز العمل.

بعد الاعتبار إلى العلاقات الإنسانية التي تعكس الصداقة ، والثقة المتبادلة ، والاحترام في العلاقة بين القائد وأفراد جماعته.

ولقد أشارت (المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1981) إلى أن المؤتمر العلمي الأول عن التنمية الإدارية في الوطن العربي المنعقد في الرباط توصل إلى ضرورة استخدام الإدارة بالمشاركة

(العمل كفريق) وأتباع اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، وتهيئتهم للقيام بمهمة إحداث التغيير في مؤسساتهم لتحقيق التطوير المطلوب ، وكانت توصيات المؤتمرات والندوات العلمية التي عقدتها المنظمة العربية للعلوم الإدارية خلال الفترة (1971-1980) عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية تشير إلى أن القائد الإداري يتخذ نمطا قياديا يتناسب الوظيفة وتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال الآتي:

- تحديد القائد للأهداف .
 - تحديد القائد لدور المرؤوسين وكيفية انجاز الأهداف.
 - تنظيم الموارد الاقتصادية الخاصة بالعمل .
 - التخطيط المسبق للعمل وتحديد الأولويات .
 - تحديد وقت انتهاء العمل وطرق تقييم الإدارة .
 - متابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم .
 - تشجيع العاملين على انجاز الأعمال وتزويدهم بالمعلومات بصورة مستمرة .
 - الثناء على جهود وأداء العاملين .
- ويؤكد (شاويش ، 1993) إلى أن النشاطات الرئيسية التي يقوم بانجازها القادة الفعالون كالتالي: بالنسبة لمواقفه نحو المرؤوسين: يثق بهم ويبلغ عن هذه الثقة مساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية ويعمل على إزالة معوقات الانجاز، يدعمهم معنويا ويتجنب تهديدهم بصفته الشخصية، يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين، يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.

في مجال التخطيط والاختيار:

- يعمل ويشجع المرؤوسين على استعمال التكنولوجيا الملائمة في تحقيق الأهداف .
- مخطط فعال للأهداف (قصيرة وطويلة الأجل) .
- يختار المرؤوسين من ذوي المؤهلات المناسبة للوظيفة والأداء .

في مجال تقويم الأداء :

- يعمل مع المرؤوسين على وضع معايير أداء عالية ولكن يمكن تحقيقها.
- تقييم المرؤوسين بطريقة موضوعية قدر الإمكان في ضوء انجاز العمل، تكافئ وترقى على أساس الإنجاز الكلي للفرد .
- التأكيد على العمل الجيد .
- يستعمل أخطاء المرؤوسين كفرصة تعليمية أكثر منها كفرصة لفرض العقوبة .

مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة

البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية،

والقيادات الرياضية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي العينة بلغ (2.8267) ، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الفني بدرجة عالية.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك الفني الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين هي: النمط "شجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد"، والنمط "القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح"، في المرتبة الأولى، تلاها النمط "الإلمام بقوانين وأنظمة شؤون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة" بالمرتبة الثالثة، ثم النمطين "استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة"، و"الالتمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين"، بالمرتبة الرابعة.

كما أظهرت النتائج أن أنماط السلوك الفني الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة"، تلاه النمط "القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي"، ثم النمط "يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين"، ثم النمط "أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة".

وبينت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الفني حسب رأي العينة تراوحت ما بين (85.1% - 100%)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الفني ضمن درجة ممارسة عالية تبعا لرأي العينة.

ان ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول السلوك الفني للإداريين أكدته مجموعة من الآراء المختصين في الإدارة وكذلك الدراسات السابقة حيث أكد (كروتى و بوشرن ، 1993 Bachen and krotee) الى أن كثير من الباحثين أولوا وسائل وأساليب متعددة للتفاهم بين القائد ومرؤوسيه ، وكيفية كسب ثقتهم ، ومن ثم إخلاصهم وإنتاجيتهم في العمل .

كما إشارة (برنارد ، 1978) في الكيفية التي يجب أن يعامل بها القائد ومرؤوسيه والتي تتمثل في التالي :

- إظهار الاحترام والتقدير .
- التركيز على المشكلة وليس التركيز على الشخص .
- دعم التعليمات ومتابعة الإتصالات .
- تحديد أهداف واضحة للأفراد والمنظمة .

ويعتقد (كروتى و بوشرن ، 1993 Bachen and krotee) على أهمية الخبرة السابقة للقائد (كلاعب أو مدرب أو إداري) و من الأمور التي ينبغي النظر إليها عند اختيار الإداري الرياضي ينبغي أن يكون مزودا بقدر مناسب من المفاهيم والنظريات المتعلقة بالمهمة الفنية التي سيتولى مسؤوليتها ، وكذلك المفاهيم والنظريات والمهارات الفنية والإنسانية المرتبطة بها.

كما توصلت دراسة (فكري ، 1996) إلى أن قائد الفرق الرياضي منوط بالواجبات التالية: يؤدي دورا نشطا، مؤثرا، موجها، فهو محرك سلوك الفريق ويقوم بدور اجتماعي يتسم بالقدرة على التأثير في سلوك اللاعبين لتحقيق أهداف الفريق، يهتم بمصالح لاعبين الفريق وحل مشاكلهم والتجاوب مع حاجاتهم ومساعداتهم على بلوغ الأهداف، يساهم في تخطيط السلوك الجماعي للفريق وتنظيمه وتوجيهه وتركيز انتباه اللاعبين على الهدف،حث اللاعبين على بذل الجهد والارتقاء بمستوى الأداء وتحديد الأغراض المطلوب انجازها ، أن يحظى باحترام اللاعبين واحتواء أي أزمات خلال المباريات.

ويؤكد كل من (كوهين و كاتز 1994 ,Khan) على ضرورة توافر ثلاثة مهارات قيمة يتولى قيادة وإدارة الأفراد وقد حددوا المهارات في الجوانب التالية:

أ- **المهارات الفنية:** وتشير في مجملها إلى مجموعة المهارات اللازمة لتحقيق كفاية وفاعلية العمل بما تتضمنه من استخدام الأدوات، الإجراءات، وفنيات العمل ويتدرج تحتها المهارات التالية : التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم، الاتصال، الرقابة .

ب- مهارات العلاقات الإنسانية: وتشير إلى القدرة على إدارة العمل، إدراك حاجاتها ودوافع الأفراد، القدرة على حفز الأفراد والتفاعل الإيجابي مع الأفراد .

ج - المهارة الإدراكية: تشير إلى القدرة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية وتحديد العلاقات بين أنشطة القسم وبين كل من البيئة الداخلية والخارجية.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي العينة بلغ (2.1738)، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك القيادي بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين وهو يُمارس بدرجة عالية تبعاً لرأي العينة بمتوسط حسابي (2.9164)، وجاء في المرتبة الثانية النمط الحر بمتوسط حسابي (1.7965) مما يشير إلى أنه يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية، وجاء النمط الدكتاتوري في

المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي (1.7008) مما يشير إلى أنه يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك الديمقراطي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "التعامل مع العاملين بكرامة واحترام"، والنمط "تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد"، في المرتبة الأولى، تلاها النمط "تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج"، في المرتبة الثالثة.

كما أظهرت النتائج أن أنماط السلوك الديمقراطي الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية" في المرتبة الأخيرة، تلاه النمط "الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها"، ثم النمط "الثناء على جهود وأداء العاملين".

وبينت النتائج أن أنماط السلوك الدكتاتوري الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين"، في المرتبة الأولى، تلاه النمط "لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام" في المرتبة الثانية، ثم النمط "يحدد سياسات المنظمة وخططها، ويلزم العاملين بتنفيذها" في المرتبة الثالثة.

كما بينت النتائج أن أنماط السلوك الدكتاتوري الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر" في المرتبة الأخيرة، تلاه النمط "يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة"، ثم النمط "يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده".

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك الحر الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا" في المرتبة الأولى، تلاه النمط "إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل" في المرتبة، ثم النمط "إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة" في المرتبة الثالثة.

كما أظهرت النتائج أن أنماط السلوك الحر الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم" في المرتبة الأخيرة، تلاه النمط "ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة"، ثم النمط "ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل".

وبيت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الديمقراطي حسب رأي العينة تراوحت ما بين (92.2%-100%)، وهذا يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية يمارسون أنماط السلوك الديمقراطي ضمن درجة ممارسة عالية.

وبيت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الدكتاتوري حسب رأي العينة تراوحت ما بين (41.0%-83.1%)، وهذا يشير إلى أن ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الدكتاتوري موزعة ما بين الدرجة القليلة والمتوسطة والعالية.

وبينت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر حسب رأي العينة تراوحت ما بين (86.3% - 48.2%)، وهذا يشير إلى أن ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الحر موزعة ما بين الدرجة القليلة والمتوسطة والعالية.

وبينت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر حسب رأي العينة تراوحت ما بين (86.3% - 48.2%)، وهذا يشير إلى أن ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الحر موزعة ما بين الدرجة القليلة والمتوسطة والعالية.

إن ما توصلت إليها الدراسات بخصوص النمط القيادي أكدته آراء المختصين في مجال الإدارة وكذلك نتائج الدراسات السابقة .

يشير (الهواري ، 2005) إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، وان القائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بكل عناصره :

(1) التابعين .

(2) الزملاء .

(3) تكنولوجيا العمل .

(4) الرئيس والمناخ العام السائد للمنظمة، ثم يتخذ الخط القيادي الفعال.

كما توصل (فيدلر، 1985، Fedler) إلى أن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على :

أ- وضع الأهداف للمنظمة، ب- قوة المنصب أو المركز للقائد، ج- العلاقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.

ويشير (تاين و شامديت 1985 ، Tannen and Schmidt) إلى اختيار القائد للأسلوب القيادي إنما يعتمد على ثلاث متغيرات هي: القيم و الاعتقادات والصفات الشخصية للقائد، ونوع المرؤوسين ، والظروف المحيطة مثل فلسفة المنظمة وفعالية وإنتاجية الأفراد كمجموعات عمل وأن اختيار القائد للأسلوب القيادي إنما يعتمد على ثلاث متغيرات هي:

1- القيم و الاعتقادات والصفات الشخصية للقائد مثل المبادئ التي تبين بها مدى ثقته في مرؤوسيه نظرية الشخصية للقيادة ومدى شعوره بالأمن في ظروف غير مؤكد.

2- نوع المرؤوسين.

3- الظروف المحيطة مثل فلسفة المنظمة وتقاليدها، فعالية وأنتاجية الافراد كمجموعات عمل، نوع المشاكل القائمة امكانية تفويض السلطة وضغط الوقت.

يؤكد كل من (عاشور ، العمري ، 1989) إلى أن الاهتمام بدراسة السلوك بدأ في آخر الثلاثينات بظهور أنماط القيادة الثلاثة المشهورة حينئذ وهي: التسلطي، والديمقراطي، والترسلي، وكان أول من عرفها وطبقها: لوين ولبث دوايث (lewin lippift white) توصل هؤلاء الباحثين إلى أن القيادة الديمقراطية كانت الأفضل والأنجح .

أن ما توصلت إليه الدراسة بخصوص أنماط السلوك القيادي للإداريين جاء السلوك الديمقراطي في الترتيب الأول من وجهة نظر القيادات الرياضية مجتمع الدراسة وهذا يتفق مع ما أشار إليه كل من (شاويش ، 1993) ، (درويش ، وآخرون ، 1996) (Mahtez ، 1995) (ومطاوع وحسن ، 1984) ، (الشافعي، 1992) حيث اوضحوا إلى أن الدراسات أثبتت إن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة لأن هذا الأسلوب يعتمد على قبول التابعين لسلطته لأنها تعمل على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد و الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم ، والاهتمام بهم و الاعتراف بأهمية دورهم في المشاركة في المناقشة و اتخاذ القرارات ، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتدريب الأفراد على ممارسة القيادة الديمقراطية.

و تؤكد دراسة (الشافعي ، 1992) إلى أن القيادة الديمقراطية السائدة في إدارة الفرق تعتمد على الإقناع والتأثير الشخصي ، وتحرص على أخذ آراء الفريق وإشعارهم بأهميتهم في عملية الإدارة ، التدريب وتحقيق المستوى المطلوب والأهداف المرجوة.

ويشير (وهبي ، 1998) في إطار البحث عن نوعية القيادة أظهرت نتائج الأبحاث إلى أن دراسات سلوك القائد أظهرت أهمية النمط الديمقراطي ، حيث غالباً ما ينجح في المواقف القيادية ويفشل النمط المتساهل ، ورغم هذا فإن القيادة الديمقراطية ليست جيدة بطريقة تلقائية ، أو أن القيادة

الأوتوقراطية ليست سيئة على الإطلاق ، ولكن القيادة الجيدة تعتمد على طبيعة القائد ونوعية العمل ، ومجموعة المرؤوسين في الموقف القيادي .

و يؤكد كل من (المعاني ،2000) ، (الأغبري ، 2000) إلى إن النمط القيادي الديمقراطي أكثر أنواع القيادة ايجابية حيث يعمل على تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والنقاش الحر، والاهتمام بآراء الآخرين، والاعتراف بإسهامهم في الانجاز وإيجاد قنوات مناسبة وسريعة من الاتصال تسمح بالتعبير عن الأفكار ومناقشتها قد يساعد على نتيجة الإبداع وتقلل من عوائقه، تحفيز اللاعبين للعمل بروح الفريق، تماسك الجماعة .

مناقشة نتائج التساؤل الرابع: ما السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي العينة بلغ (2.9305) ، مما يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الشخصي بدرجة عالية.

وأظهرت النتائج أن أنماط السلوك الشخصي الأكثر ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "يتميز بالنشاط والحيوية"، والنمط "قوة الشخصية"، والنمط "قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً" في المرتبة الأولى، تلاها النمط "أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة"، ثم النمط "يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم والطف والسماحة في العمل".

كما أظهرت النتائج أن أنماط السلوك الشخصي الأقل ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي: النمط "العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي"، والنمط "يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي"، في المرتبة

الأخيرة، ثم النمط "السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي"، تلاه النمط "العقل السليم في الجسم السليم".

كما بينت النتائج أن الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي العينة تراوحت ما بين (94.5% - 100%)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي ضمن درجة ممارسة عالية.

أن ما توصلت إليه من نتائج بخصوص السلوك الشخصي للإداريين أكدته آراء المختصين في مجال الإدارة وكذلك نتائج الدراسات السابقة وفي هذا الخصوص ، يشير (باهي و عفيفي ، 2001) إن للمدرب كقائد سماته الشخصية التي تميزه والتي تحدد السلوك الفعلي الذي يتخذه ويتأثر سلوكه بالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، وبمدى ثقته بنفسه وما عملة من مشاعر وأفكار وخبرات. كما يتأثر سلوكه بنوعية الجماعة التي يشرف عليها ومدى قدرتها وكفاءتها على تحقيق الأهداف المرغوبة.

كما يؤكد (علاوي ، 1995) إلى أن القائد الرياضي لا يكتب له النجاح إلا بالاحترام والعطف والحب والثقة المتبادلة مع اللاعبين وان يتخذهم جميعاً أصدقاء وإخوة وأبناء له يشعر بشعورهم ويحس بأفراحهم وسعادتهم ومشاكلهم الشخصية بالإضافة إلى ذلك يجب على المدرب أن يعمل جاهداً على تكوين العلاقات الاجتماعية العاطفية الوطيدة بينه وبين لاعبيه.

كما توصلت دراسة (فكري، 1996) إلى أن قائد الفريق الرياضي منوط بالواجبات التالية: يؤدي دوراً نشطاً ومؤثراً ، فهو محرك سلوك الفريق ويقوم بدور اجتماعي يتسم بالقدرة على التأثير في سلوك اللاعبين ، ويهتم بمصالح الفريق ، ويحل مشاكلهم والتجاوب مع حاجاتهم ، ومساعدتهم على بلوغ الأهداف.

ويشير (علاوي ، 1998) إلى أن السلوك الذي تفضله الجماعة الرياضية وما تتسم به من خصائص ومميزات وكذلك انعكاس لتصور الجماعة الرياضية للموقف الرياضي وما يتصف به من

خصائص. أن القائد الرياضي الفعال هو الذي يستطيع إحداث التوازن بين الاهتمام بكل من السلوك القيادي المعني بالمهمة والسلوك القيادي المعني بالعلاقات الإنسانية .

يرى (ليوسر، 1990، Lussier) أن هناك مجموعة من العوامل التي تحدد مدى الانسجام أو التقارب بين أعضاء الجماعة وتتمثل هذه العوامل: طول المدة التي يعرف خلالها الأعضاء بفهم البعض خبراتهم السابقة في العمل كجماعة ، وشعورهم بالنجاح فيما مضى من أعمالهم المشتركة أو الحالية.

كما استخلصت دراسة (ديفيد براون ، 1977 David brown) أن هناك ارتباط إيجابي بين القائد الرياضي ذو القدوة الحسنة وبين نجاح الفريق الرياضي ، وكذلك يؤثر إيجابيا على نجاح العملية القيادية ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

ويؤكد (توفيق ، 2003) إلى أن المكونات الرئيسية للشخصية القيادية تتمثل في :

- 1- السيطرة الانفعالية .
- 2- الوجود الحقيقي المؤثر .
- 3- الاستشعار المبكر للفرص .
- 4- التحول الإبداعي .

بناء على أعمال (رالف ستوجديل، برنارد باس و أدوين هولاندر) وغيرهم من الخبراء قدم جاردينر (المشار إليه في توفيق ، 2003) أن الشخصية القيادية تتصف بما يلي :

- 1- القوة الجسدية وقوة التحمل.
- 2- الذكاء .
- 3- الرغبة في قبول المسؤوليات، الكفاءة أداء العمل فهم التابعين ورغباتهم، المهارة في التعامل مع الآخرين، الرغبة في الإنجاز، القدرة على التحفيز، الشجاعة، التصميم، الثبات، الثقة، القابلية للفوز، القابلية لإتخاذ القرارات وتحديد الأولويات، التكيف والمرونة في التعامل.

و يؤكد (دانييل ، 2002 Danial) أن المهمة الأساسية للقادة هي إشعال المشاعر الطيبة في التابعين ويحدث ذلك عندما يخلق القادة انسجام بينه وبين تابعيه حيث يستخرج أفضل ما فيهم ومن هذا الأساس فإن المهمة الأساسية للقيادة هي مسألة عاطفية ووجدانية .

ويشير (الهواري، 2005) إلى أن الدراسات أثبتت أن هناك علاقة بين صفات القائد وفعالة وبين ايجابية التابعين وبالتالي الانجاز العالي، وأن القائد الفعال يكون واعيا أولا

بمشاعره الذاتية وانفعالاته ، قادر على تقييم ذاته بذمة ، قادر على السيطرة على انفعالاته السلبية والغضب ، التزاما بالشفافية الأخلاقية و المصادقية، متسلح بروح المبادرة ، وروح الإنجاز وتحقيق روح الفريق ، والتعاون بين الآخرين وحفزهم للتغيير.

كما أوضح كلاً من (دايفيز، 1972 Davis) ، (ستوجديل ، 1997 Stogdill) إلى تمييز القائد الناجح بمجموعة من الخصائص مثل : الذكاء ، النضج الاجتماعي ، الدافعية الداخلية ، ودافع الانجاز ، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، الثقافة ، الثقة بالنفس ، احترام الذات ، تحمل المسؤولية ، المساهمة الاجتماعية ، الصحة الجيدة ، حسن السلوك والخلق ، روح الفكاهة والمرح ، أن يكون هادئاً في إدارة الأزمات.

يرى فايول المشار إليه في (ابوالوفا وعبدالعظيم ، 2000) أن الإداريين يحتاجون إلى بضعة مقومات تتضمن الاستعداد البدني والفعلية والخلق والولاء والحكمة والخبرة والمهارة الفنية التي تتعلق بعملهم ليكونوا إداريين ماهرين، واعتبر أن المقدرة الإدارية يمكن أن تكتسب بواسطة التدريب والممارسة شأنها شأن القدرات الفنية.

مناقشة نتائج التساؤل الخامس: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية)؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الإداري، وأنماط السلوك الفني، وأنماط السلوك الديمقراطي، وأنماط السلوك الدكتاتوري، وأنماط السلوك الحر، وأنماط السلوك القيادي ككل، وأنماط السلوك الشخصي تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية) وتعزى الدراسة ذلك إلى تقارب الخبرات الإدارية بين أفراد عينة الدراسة وكذلك تبادل وتدوير المراكز الوظيفية بينهم في تنظيم وإدارة الأندية الرياضية .

الفصل الخامس

إستخلاصات وتوصيات الدراسة

- إستخلاصات الدراسة.

- توصيات الدراسة.

الفصل الخامس

استنتاجات وتوصيات الدراسة

أولاً: إستخلاصات الدراسة :

سيتم في الفصل الحالي عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، من خلال التعرف على أنماط السلوك الإداري، والسلوك الفني والسلوك القيادي بأنواعه (الديمقراطي، والدكتاتوري، والحر)، والسلوك الشخصي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، وفيما يلي عرضاً لها:

إستخلاصات التساؤل الأول: ما أنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

- بلغ المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعاً لرأي العينة (٢,٨٤٥٣)، وهذا المتوسط يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الإداري بدرجة عالية.
- إن أنماط السلوك الإداري الأكثر ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

○ "القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لإنجازها".

○ "الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية

○ "تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: مبدأ التدريب المستمر للعاملين"

- إن أنماط السلوك الإداري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

○ "القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة".

○ "القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة".

○ "القدرة على الإدارة الإستراتيجية: القدرة على تشخيص واقع المنظمة".

- تراوحت الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الإداري حسب رأي العينة ما بين (٨٠,٨٪-١٠٠٪)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الإداري ضمن درجة ممارسة عالية.

إستخلاصات التساؤل الثاني: ما أنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

- بلغ المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الفني لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعا لرأي العينة (٢,٨٢٦٧)، وهذا المتوسط يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الفني بدرجة عالية.
- إن أنماط السلوك الفني الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

○ "شجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد".

- "القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح".
- "الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة".
- "استخدام الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرشيدة".
- "الانتمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين".
- إن أنماط السلوك الفني الأقل ممارسة من قِبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:
- "إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة".
- "القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي".
- "يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين".
- "أن يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة".
- "تفويض جزءاً من سلطاته إلى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض".
- تراوحت الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الفني حسب رأي العينة ما بين (٨٥,١٪ - ١٠٠٪)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الفني ضمن درجة ممارسة عالية.

إستخلاصات التساؤل الثالث: ما أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

- بلغ المتوسط الحسابي لأنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعا لرأي العينة (٢,١٧٣٨)، وهذا المتوسط يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك القيادي بدرجة متوسطة.
- إن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعا لرأي العينة.
- إن النمط الديمقراطي يُمارس بدرجة عالية من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعا لرأي العينة.
- إن النمط الحر يُمارس بدرجة متوسطة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية تبعا لرأي العينة.
- إن النمط الدكتاتوري هو النمط القيادي الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعا لرأي العينة.
- إن أنماط السلوك الديمقراطي الأكثر ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي:

○ "التعامل مع العاملين بكرامة واحترام".

○ "تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد".

○ "تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج".

- إن أنماط السلوك الديمقراطي الأقل ممارسة من قبل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

- "اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية".
- "الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها".
- "الثناء على جهود وأداء العاملين".
- إن أنماط السلوك الدكتاتوري الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:
 - "يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين".
 - " لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام".
 - "يحدد سياسات المنظمة وخططها، ويلزم العاملين بتنفيذها".
- إن أنماط السلوك الدكتاتوري الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:
 - "يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر".
 - "يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة".
 - "يحفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده".
- إن أنماط السلوك الحر الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:
 - "المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا".
 - "إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل".
 - "إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشؤون المنظمة".

- إن أنماط السلوك الحر الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

- "إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز المهام الموكلة لهم".
- "ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة".
- "ترك جميع المسؤوليات للعاملين في إنجاز العمل".

- تراوحت الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الديمقراطي حسب رأي العينة ما بين (١٠٠٪ - ٩٢,٢٪)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الديمقراطي ضمن درجة ممارسة عالية.

- تراوحت الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الدكتاتوري حسب رأي العينة ما بين (٨٣,١٪ - ٤١,٠٪)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الدكتاتوري ما بين القليلة والمتوسطة والعالية.

- تراوحت الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر حسب رأي العينة ما بين (٨٦,٣٪ - ٤٨,٢٪)، وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الحر ما بين القليلة والمتوسطة والعالية.

إستخلاصات التساؤل الرابع: ما أنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية، وإداريي الفرق الرياضية، والقيادات الرياضية؟

• بلغ المتوسط الحسابي لأنماط السلوك الشخصي لدى الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تبعا لرأي جميع أفراد العينة (٢,٩٣٠٥)، وهذا المتوسط يشير إلى أن الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين يمارسون أنماط السلوك الشخصي بدرجة عالية.

• إن أنماط السلوك الشخصي الأكثر ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

○ "يتميز بالنشاط والحيوية".

○ "قوة الشخصية".

○ "قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً".

○ "أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة".

○ "يملك الشخصية الاجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم واللطف والسماحة في العمل".

• إن أنماط السلوك الشخصي الأقل ممارسة من قِبَل الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين حسب رأي العينة هي التالية:

○ "العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي".

○ "يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي".

○ "السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي".

- تراوحت الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي حسب رأي العينة ما بين (٩٤,٥% - ١٠٠%) وبالتالي تم تصنيف درجة ممارسة الإداريين في الأندية الرياضية لأنماط السلوك الشخصي ضمن درجة ممارسة عالية.
- استخلاصات التساؤل الخامس: "هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في أنماط السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين تعزى لمتغير الوظيفة (أعضاء مجالس إدارات الأندية، إداريي الفرق الرياضية، القيادات الرياضية)؟
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الإداري تعزى لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الفني تعزى لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الديمقراطي تعزى لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الدكتاتوري تعزى لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الحر تعزى لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك القيادي ككل تعزى لمتغير الوظيفة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة للإداريين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين لأنماط السلوك الشخصي تعزى لمتغير الوظيفة.

ثانياً : توصيات الدراسة :

- ١) يجب العمل على وضع ضوابط ومعايير لاختبار القادة والرياضيين في الأندية الرياضية تتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات الفنية والإدارية والخصائص الشخصية .
- ٢) إعداد مناهج خاصة للإعداد المهني للإداريين العاملين في المجال الرياضي وبرامج تدريبية قبل الخدمة وأثناء الخدمة وبرامج للتنمية المهنية وصولاً لبرامج احتراف للإداريين في الأندية الرياضية .
- ٣) وضع حوافز المادية والمعنوية للقادة الرياضيين المتميزين أداءً وسلوكاً من خلال إلحاقهم بالدورات والدراسات المتقدمة في الإدارة والهيئات الرياضية في الدول المتقدمة .
- ٤) تنظيم الندوات والمؤتمرات وتبادل الأفكار والخبرات والتعرف على المشكلات التي تواجه الإداريين وذلك بهدف التنمية المهنية للإداريين في الأندية الرياضية للمناقشة .
- ٥) نظراً لحاجة السوق العربية إلى الإداري الرياضي المؤهل القادر على القيام بواجباته مروراً ، بفلسفة التربوية والبصيرة التطويرية والأساليب العلمية .
- على كليات التربية الرياضية في الوطن العربي ان تسعى إلى تطوير برامجها بحيث تتيح مسارات وتخصصات في مجال الإدارة الرياضية بشكل عام وإدارة الهيئات والفرق الرياضية والمنشآت الرياضية بشكل خاص .
- لقد أصبحت الحاجة الملحة إلى إداريين مؤهلين للاعتبارات القانونية في عملية تأهيل الإداريين ليس فقط من المنظور الأكاديمي والمنظور التشريعي .
- ٦) العمل بأسلوب القيادة الديمقراطية في إدارة الفرق الرياضية وذلك لما يتسم هذا النمط بصفة المشاركة في إتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية وزيادة تماسك الجماعة الرياضية و ولائها للمنظمة .
- ٧) إنشاء جمعية خاصة للإداريين العاملين في المجال الرياضي تراعي شئونهم وتدافع عن حقوقهم وتحكم العضوية ومن معايير محدودة .
- ٨) تنظيم دورات تدريبية للإداريين في الأندية الرياضية في مجال تقنية المعلومات (الحاسب الآلي والإنترنت) وذلك لتزويدهم بالمعارف والخبرات لإعداد التقارير والمعلومات وزيادة الإتصال وفعاليتها مع الجهات ذات العلاقة بالمجال الرياضي .

٩) إجراء دراسات للتعرف على المشكلات التي تواجه الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية ووضع خطط لحل تلك المشكلات والعمل على تطوير وتحسين أداؤهم داخل المؤسسات الرياضية .

١٠) إجراء دراسات لاحقة للتعرف على السلوك القيادي في الاتحادات الرياضية .

المراجع العربية :

- الجريدة الرسمية (١٩٨٩) المرسوم القانوني (٢١) إصدار قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة ، مملكة البحرين وزارة الإعلام العدد (١٨٨٢) .
- الهيئة العامة للشباب والرياضة (٢٠٠٣) الدليل التعريفي بالهيئة العامة للشباب والرياضة ، دولة الكويت ، إدارة شئون الإعلام والنشر .
- المنظمة العربية للعلوم الإدارية (١٩٨١) التوصيات المؤتمرات والندوات العلمية التي عقدتها المنظمة العربية لعلوم الإدارية خلال الفترة (١٩٧١ - ١٩٨٠) الأردن ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- الأغبري ، عبدالصمد (٢٠٠٠) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت : دار النهضة العربية .
- أبوزيد ، مصطفى كامل (١٩٩٩) العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة : جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين .
- احمد ، احمد إبراهيم (٢٠٠١) العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر .
- ابوالعنين ، جميل حوده (٢٠٠٢) أصول الإدارة من القرآن والسنة ، لبنان ، بيروت : دار ومكتبة الهلال .
- ابوالوفا جمال و عبدالعظيم سلامة (٢٠٠٠) اتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- ابوالعطا ، نظمي (٢٠٠٢) الدور القيادي للنخبة في نهضة المجتمع البحريني ، جريدة الأيام (٨٨٥٩) ، ١٧
- أبو الخير جمال حرير (١٩٨٥) حول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- أبو الخير ، كمال حمدي (١٩٨٥) أصول الإدارة العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- أوبري ، عرفان (١٩٩٦) القيادة في المجال الرياضي ، المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية . (٣١٩ - ٣٣١)
- الأمير ، عبدالحמיד (١٩٩٦) سكلولوجية الجماعة ، المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية . (٤٠٥ - ٤١٩)
- بدوي ، عصام (٢٠٠١) موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، القاهرة : دار الفكر العربي .

- باهي مصطفى، حسين عفيفي، محمد متولي (٢٠٠١) سيكولوجية الإدارة الرياضية ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر.
- بهبهاني ، خليفة (٢٠٠٤) موسوعة الإدارة في المنظمات الرياضية ، دولة الكويت .
- البياض محمد حسن (١٩٨٤) القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي ، بغداد : دار واسط .
- بريان تراسي (٢٠٠١) القيادة الفعالة ، سلسلة الكتيب الشامل ، الرياض : مكتبة جرير .
- بدوي ، عصام (٢٠٠١) موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية القاهرة : دار الفكر العربي .
- توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٣) الشخصية القيادية فكرا وفعلا ، القاهرة : مركز الخبرات الهيئة الإدارية.
- توفيق ، جميل أحمد (١٩٩٣) إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية .
- حماد ، مفتي إبراهيم (١٩٩٩) تطبيقات الإدارة الرياضية ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر.
- حسام الدين ، طلحة ومطر ، عدله عبدالعزيز (١٩٩٧) مقدمة في الإدارة الرياضية . القاهرة : مركز الكتاب للنشر.
- حمزة ، مختار و خليل سمية (١٩٧٨) السلوك الإداري ، المملكة العربية السعودية ، جدة : دار المجتمع العلمي.
- حريم حسين (١٩٩٧) السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات . الأردن ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
- الخشروم ، محمد مصطفى ومرسي ، نبيل محمد (١٩٩٨) إدارة الأعمال والمبادئ والمهارات والوظائف ، المملكة العربية السعودية ، الرياض: مكتبة الشهري .
- الدويك ، تيسير وآخرون (١٩٩٨) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- الدوري ، زكريا مطلق (٢٠٠٥) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الأردن ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- درويش ، كمال وأبو نور ، اشرف عبدالمعز (٢٠٠٠) المنظمات الرياضية الأهلية القاهرة : مكتبة الأصدقاء .
- دورلنغ كنדרسلي (٢٠٠١) القيادة الإدارية الفعالة ، لبنان ، بيروت : مكتبة لبنان .
- ديفيز ، كيث (١٩٩٠) السلوك لإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية السلوك التنظيمي ، ترجمة سيد عبدالحميد مرسي و محمد اسماعيل يوسف القاهرة : نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع .

- رسمي ، محمد حسن (٢٠٠٤) أساسيات الادارة التربوية ، الإسكندرية : دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر .
- راوية ، حسن (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- زباري ، سامي محمد (١٩٩٦) فعالية القيادة الإدارية لرياضة المستويات العالية في الهيئات الرياضية بمملكة البحرين . ماجستير ، القاهرة : جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين .
- الزيايدي ، عادل رمضان (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- سيد الهواري (١٩٨٢) المدير الفعال ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- سيد الهواري (١٩٩٥) الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- سيد الهواري (٢٠٠٣) الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- السلمي ، علي (١٩٩٨) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب.
- سيار ، عبدالرحمن أحمد (٢٠٠٦) السلوك القيادي لمدربي الفرق الرياضية للألعاب الجماعية من وجهة نظر لاعبي الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، القاهرة : جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنات / المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية .
- سيار ، عبدالرحمن احمد (١٩٩٩) القيادة الفعالة ، دولة البحرين ، المؤسسة العامة للشباب والرياضة ، معهد البحرين الرياضي ، سلسلة الثقافة الرياضية (١٩) .
- ستراك رياض (٢٠٠٤) دراسات في الإدارة التربوية الأردن ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- سليمان عرفات ، والضحاوي بيومي (١٩٩٨) الإدارة التربوية الحديثة ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .
- شرف ، عبدالحمد (١٩٩٩) الإدارة في التربية الرياضية والتطبيق ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .
- الشافعي ، حسن احمد (٢٠٠٣) القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية الإسكندرية : دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر .
- شاويش ، مصطفى نجيب (١٩٩٣) الإدارة الحديثة مفاهيم و وظائف ، وتطبيقات ، الأردن ، عمان: دار الفرقان
- العبيد ، يوسف احمد (١٩٨٥) فعالية القيادات الإدارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية ، دكتوراه ، جامعة حلوان ، القاهرة : كلية التربية الرياضية للبنين.

- العازمي ، مساعد سعود (٢٠٠٢) تصميم نموذج مقترح لمعايير اختبار القادة بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت - ماجستير دولة البحرين ، جامعة البحرين ، كلية التربية ، قسم التربية الرياضية .
- علاوي ، عبد المجيد احمد خليل (١٩٩٨) أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريبية و في الجامعات رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية التربية .
- علاوي ، محمد حسن (١٩٩٨) سيكولوجية الجماعات الرياضية ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
- عبد المقصود إبراهيم محمود الشافعي ، حسن أحمد (٢٠٠٣) القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- العمري ، خالد (١٩٩٢) السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين ، الأردن : مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية الاجتماعية (٨) ، (٣٠) .
- علاقي ، مدني عبدالقادر (١٩٨٥) الإدارة ، دراسة تحليلية لوظائف والقرارات الإدارية ، المملكة العربية السعودية . جدة : تهامة للنشر .
- العلمي ، ابراهيم بن علي (١٩٩٦) الجمعيات العمومية ومجالس إدارات الأندية الرياضية ، المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب . كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية (٣٩٣، ٤٠٢) .
- عاشور ، احمد صفر (١٩٨٩) السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية : الدار الجامعية .
- عثمان ، فاروق السيد (١٩٩٧) إستراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين ، القاهرة : دار المعارف .
- عبدالباقي ، صلاح الدين محمد (٢٠٠١) السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- فرج ، الين وديع (١٩٨١) دراسة السلوك القيادي الأعضاء هيئة التدريس بقسم الألعاب بكلية التربية الرياضية للبنات ، الإسكندرية : مجلة دراسات وبحوث (١) ١٣٥ - ١٥٤ .
- فكري ، يحيى محمد (١٩٩٦) معيار واختيار قائد الفريق الرياضي ، الإسكندرية ، كلية التربية الرياضية مجلة التربية الرياضية العدد (٢٦) .
- القريوني، محمد قاسم ١٩٩٣ السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، الأردن ، عمان: مطابع العسكرية .
- كمال ، درويش و حامد ، إسماعيل (٢٠٠٣) التنظيمات في المجال الرياضي ، القاهرة .

- المنيف إبراهيم (١٩٩٣) ، الإدارة المفاهيم والأسس المهام ، المملكة العربية السعودية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر .
- محمد، صلاح الدين ٢٠٠١ السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- المحبوب ، عبدالرحمن إبراهيم (٢٠٠٢) السلوك الإداري لمدير المدرسة الابتدائية والثانوية ، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج ، التعاون العدد (٥٥) .
- المفيدي (١٩٩٦) د. الحسن محمد المفيدي اثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، محافظة الإحساء التعليمية ، من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية الدوافع لهرزبورغ دراسة ميدانية ، مقدمة من قسم الإدارية التعليمية ، كلية التربية ، جامعة الملك فيصل (مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر) .
- المعاني ، أيمن حوده (٢٠٠٠) المؤسسات العامة ، أسس وإدارة ، الأردن ، عمان : مركز احمد ياسين .
- مطاوع ، ابراهيم عصمت وحسن ، أمينة احمد ، (١٩٨٤) الأصول الإدارية للتربية ط ٢ ، القاهرة : دار المعارف .
- مطاوع ، ابراهيم عصمت (٢٠٠٣) الإدارة التربوية في الوطن العربي . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- معوض ، حسن (١٩٩٦) التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية . (١٧٦-٢٤٤)
- المنيع ، عثمان عبدالعزيز (١٩٩٦) النادي كمؤسسة شبابية ، المملكة العربية السعودية ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية . (٤٢١ - ٤٣٢)
- ملكية ، لويس كامل (١٩٩٠) سيكولوجية الجماعات والقيادة ، القاهرة : مكتبة النهضة .
- المنيري ، حليم وبدوي ، عصام (١٩٩١) الإدارة في الميدان الرياضي ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
- مرسى ، محمد منير (١٩٨٤) الإدارة التعليمية ط٤ ، القاهرة : عالم الكتب للنشر و التوزيع .
- النشار ، عادل (١٩٩٥) السلوك القيادي وعلاقته على التفكير الابتكاري لدى الطلاب كلية التربية الرياضية جامعة المنيا ، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية (المؤتمر العلمي الدولي والتنمية البشرية واقتصاديات الرياضة - التجسيديات والطموحات) (٣٧٣-٣٩٧) .
- النجار، نبيل الحسيني وراغب، مدحت مصطفى (١٩٩٢) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع.

- الهلالي الهلالي الشربيني (٢٠٠٣) القيادة الإستراتيجية من منظور مستقبلي ، القاهرة : مستقبل التربية العربية المجلد (٩) العدد (٣١).
- الهارون ، مساعد (١٩٨٥) الإدارة في المجال الرياضي ، دولة الكويت : مؤسسة الكويت لتقدم العلمي .
- وهبي ، السيد إسماعيل (١٩٩٨) القدرة على القيادة التربوية في مدارس التعليم العام بالإمارات العربية المتحدة الرياض : الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ، التعاون (٣٤) (١٨٥ - ٢٤٦) .

المراجع الأجنبية :

- Burns, J.(١٩٧٨) **Leader ship. New york Harper And Row.**
- Beach, D.S (١٩٨٠) **Porsonel : The Management of People of work (٤th edn) NewYork Macnuilan Publishing CO. Inc.**
- Dent ,(٢٠٠٢) **Fiona Elsa , The leader Ship book UK , British Library.**
- Ersnet Dale (١٩٦٥) **Management – theory and Practice , MC Graw – Hill Book Co. New York.**
- Fredrick Berwer (١٩٨٠) **secondary school principal leadership behavior and the atmosphere of the school as perceived by teachers, principals and superintend P.H.D Dissertation worth western state university of Luisiana.**
- Grffin, F. (١٩٩٩) **Management , Houghton Mifflin Boston.**
- Giuek, W.E. (١٨٨٠) **Management U.S.A Illinois Druden Press .**
- Halpin A.W (١٩٧٥) , **Aparadigm farres :Administrative behavior in Education , Jew York Harpon & Brothers .**
- House R.J (١٩٧٧) **Apath Goal Fhery of Leaderahip of Fectiveness Administrative Scien le Quarterly ٢١-٢٨ (٣) ١٦ .**
- I Van-Cevech J.M and athrs (١٩٧٧) **Organization Performance Califorua Good Publishing Com, Inc .**

- **Lussier, R.N. (1996) Human replacing in organization: ASK. Building approach, boston, ma: Richard p. Irwin inc.**
- **Lwis B. ettye , (1982) Philosphic in giwty into Ath letic Leader ship Texas Southern university.**
- **Palmer R. (1996) Facultu perception of Principals effectiveness (Mississippi) Dissertation abstract international A06/.9.**
- **Stagdill, R. (1974) hand book of leader ship. New York the free pread. David, k . (1972) human behavior at work, New York hill book com.**
- **Terence M, people in Organizations: An Introduction to Organizational Behaving Mc Graw-Hill Book Company, 1986.**

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (١) : قائمة بأسماء المحكمين .
- الملحق رقم (٢) : الرسالة الموجهة للمحكمين .
- الملحق رقم (٣) : الإجراءات الإدارية لتنفيذ الدراسة .
- الملحق رقم (٤) : لرسالة الموجهة إلى عينة الدراسة .
- الملحق رقم (٥) : إستبانة الدراسة .

الملحق رقم (١)

أسماء المحكمين

مسلسل	أسم المحكم	المهنة	جهة العمل
١	إخلاص محمد عبد الحفيظ	أستاذ علم النفس الرياضي	كلية التربية – جامعة البحرين
٢	حسن أحمد عطية الشافعي	أستاذ الإدارة الرياضية	كلية التربية الرياضية لبنات جامعة الإسكندرية
٣	خليفة بهبهاني	أستاذ الإدارة الرياضية والترويج	قسم التربية البدنية والرياضية – كلية التربية الكويت
٤	سمير عبد الحميد	أستاذ الإدارة الرياضية	كلية التربية الرياضية – جامعة حلوان الإسكندرية
٥	عادل النشار	أستاذ الإدارة الرياضية	قسم التربية الرياضية – جامعة البحرين
٦	عبدالرحمن أحمد سيار	أستاذ الإدارة الرياضية المساعد	قسم التربية الرياضية كلية التربية – جامعة البحرين
٧	عبد اللطيف بخاري	أستاذ الإدارة الرياضية	قسم التربية الرياضية – جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية
٨	محمد الحماحمي	أستاذ والترويج الرياضي	كلية التربية الرياضية – جامعة حلوان
٩	هدى الخاجة	أستاذ الإدارة الرياضية عميدة شئون الطلبة	جامعة البحرين
١٠	هدى الألفي	أستاذ مساعد في تمارين الجمباز والتعبير الحركي	قسم التربية الرياضية كلية التربية – جامعة البحرين

المرفق رقم ٢

٢ أكتوبر ٢٠٠٦م

المحترم

الأستاذ الفاضل الدكتور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الموضوع : تحديد محاور الخاصة في دراسة السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية تخصص الإدارة الرياضية بجامعة البحرين تحت إشراف الدكتور عبدالرحمن سيار ، يسرني إختيار سيادتكم ضمن عينة المحكمين

لذا يرجى التكرم بإبداء الرأي حول المحاور المقترحة للدراسة .

م	المحاور	موافق	غير موافق
١	السلوك الإداري		
٢	السلوك الفني		
٣	السلوك الشخصي		
٤	أنماط القيادة		

محاور مقترحة أخرى .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ،،
وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،

الدارسة
ذكريات عبدالعزيز العوضي

المحترم

الأستاذ الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته , , , ,

تقوم الدارسة ذكريات عبد العزيز العوضي بإعداد دراسة ماجستير بعنوان :

السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية
في مملكة البحرين

تحت إشراف الدكتور عبد الرحمن أحمد سيار . ويسعد الدارسة الاستفادة برأيك
في الإستبانه المقدمة والتكرم بالإجابة على عبارات محاور الاستبانه المرفقة ,
بوضع إشارة (√) في الخانة التي تراها مناسبة .
علما بأن المعلومات سوف تناط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي فقط . .

أشركم لتعاونكم , , ,

وتفضلوا بقبول خالص التحية والتقدير .

الدارسة:
ذكريات عبد العزيز العوضي
قسم التربية الرياضية – كلية التربية
جامعة البحرين



التاريخ : ٢٠٠٦/١٢/١٩ م

حضرة الفاضل الدكتور سعيد اليماني ... المحترم
مدير إدارة شئون الأندية - المؤسسة العامة للشباب والرياضة

تحية طيبة وبعد ،

يسعدني أن أهديكم خالص التحية والتقدير شاكرة ومقدرة لكم تعاونكم الدائم مع قسم التربية الرياضية بجامعة البحرين ، وفي هذا الصدد تقوم الباحثة ذكريات عبدالعزيز العوضي بدراسة حول السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين ، ومن متطلبات بحثها تطبيق إستبانه على :

- ١ - الإداريين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة .
- ٢ - أعضاء مجالس إدارات ورؤساء اللجان بالأندية بمملكة البحرين .

لذا نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق استبانته .

شاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم معنا ،

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير ،،،

د. منى صالح الأنصاري

رئيسة قسم التربية الرياضية

إستبانة السلوك القيادي للإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين

م	السلوك الإداري	العبارات :	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	تهيئة بيئة إدارية محفزة للعمل والإنتاج .				
2	القدرة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة .				
3	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية .				
4	القدرة على تحديد الأهداف وعمل الخطط لانجازها .				
5	الإدارة عملية فكرية (التفكير بطريقه أفضل يحقق نتائج أعظم) .				
6	الإدارة علم وفن وفلسفة في انجاز الأعمال بالتعاون مع الآخرين .				
7	التركيز على الجوانب الإنسانية في إدارة العاملين .				
8	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار لصالح العاملين والمنظمة .				
9	القدرة على القيام بعملية الرقابة بأنواعها (الوقائية - المتزامنة - النهائية) .				
10	القدرة على التنبؤ بالانحرافات والعمل على تلافيها .				
11	مساعدة العاملين على سد الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي وبين مستوى أداء المنظمات المنافسة داخليا وخارجيا .				
12	القدرة على تحديد المعايير التي على ضوئها تتم عملية المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة .				
13	القدرة على تبني أسلوب اللامركزية في إدارة المنظمة .				
14	<u>القدرة على الإدارة الإستراتيجية :</u> - يملك رؤية واضحة للمنظمة (أين يود أن تكون المنظمة مستقبلا) . - يحمل رسالة محددة للمهنة (ما هو سبب العمل بالمهنة) . - إلمام كامل برسالة المنظمة (ما هو سبب الذي وجدت من اجله المنظمة) . - القدرة على تشخيص واقع المنظمة . - القدرة على تقويم العاملين بالمنظمة . - القدرة على تحديد الأهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد لتطوير العاملين والمنظمة . - الإدارة بالقيم والمبادئ .				

م	السلوك الفني	العبارات :	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
15	تملك القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :	- مبدأ التحسينات المستمرة للعاملين والمنظمة . - مبدأ رضا الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة . - مبدأ التدريب المستمر للعاملين . - مبدأ التغيير نحو الأفضل للعاملين والمنظمة .			
16	القدرة على الفهم الصحيح لثقافة المنافسة والاستعداد للخوض بها والتفوق فيها .				
17	قدرة التميز على المنافسين في الجودة والخدمات والإنتاج .				
18	القدرة على امتلاك مهارة العصف الفكري لحل المشكلات العمل وخطط التطوير للعاملين والمنظمة .				
19	القدرة على بناء الخطط المستقبلية في ضوء إمكانيات المنظمة .				
20	القدرة على تحديد أولويات العمل .				
21	تحديد السلطات والمسئوليات للعاملين .				
22	القدرة على إدارة اللجان و فرق العمل بكفاءة ونجاح .				
23	القدرة على إشباع حاجات العاملين للمنظمة .				
24	يهتم بالتعرف على المشكلات الشخصية للعاملين والمساعدة في حلها .				
25	يشجع على الاتصالات غير الرسمية لتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية للعاملين .				
26	يشجع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد .				
27	القدرة على تقويم أداء العاملين بموضوعية .				
28	القدرة على إعداد التقارير بكفاءة .				
29	القدرة على إدارة الاجتماعات بنجاح .				
30	وضع نظام واضح للعلاوات والمكافآت للعاملين				
31	تبني فلسفة وأسلوب الإدارة الالكترونية				
32	القدرة على استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات				
33	القدرة على استخدام شبكات المعلومات (الانترنت) لصالح العاملين والمنظمة .				
34	القدرة على امتلاك مهارات العلاقات العامة				
35	تشجيع العاملين على النمو المهني .				
36	إدارة الوقت بكفاءة واقتدار				

م	العبارات :	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
37	القدرة على جعل العاملين يعملون بكل ما لديهم من علم وخبرة وجهد لصالح المنظمة .			
38	يهتم بنتائج المستقبل أكثر من اهتمامه بنتائج الماضي .			
39	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين من أجل كسب تقديرهم وولائهم وإستمرارهم بالعمل للمنظمة .			
40	القائد الفعال هو الأكثر استعدادا للاعتراف بالخطأ وتقليل الخسارة			
41	القدرة على تكوين علاقات طيبة مع المنظمات المعنية بشئون العاملين والمنظمة .			
42	يراعي وسائل الأمن والسلامة للعاملين والمنظمة .			
43	يكافئ العاملين ذو الأداء المتميز والجهد الوفير .			
44	اهتمام أكبر لإجراءات الرقابة الغير رسمية التي تلازمها معايير أداء واضحة .			
45	تفويض جزأ من سلطاته الى من يليه من العاملين متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض .			
46	التحفيز عن طريق المكافآت الشخصية .			
47	ان يتم النظر الى المنظمة كنظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق أهداف المنظمة .			
48	إيجاد نظام متميز للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة .			
49	امتلاك استراتيجيات مواجهة للازمات وضغوط العمل في المنظمة .			
50	معاملة أفراد الجماعة بالعدل والمساواة بعيد عن التحيز والمحابة .			
51	القدرة على عملية التحديث والتطوير للبعد الإنساني والمؤسسي .			
52	القدرة على تنمية مهارات التعليم الذاتي والتعليم المستمر كأساس للنجاح المهني للعاملين .			
53	الإلمام بقوانين وأنظمة شئون النشاط الذي يشرف عليه في المنظمة .			
54	القدرة على أعداد اللوائح التنظيمية التي تحكم شئون اللاعبين بالتنسيق مع المعنيين .			
55	الإلمام بالقوانين المنظمة بنظام ، بالهواة والاحتراف في المجال الرياضي.			
56	الإلمام بالأنشطة التسويقية لدعم الفرق الرياضية في المنظمة .			
57	الإلمام بأسلوب الإدارة بالتفاوض مع الجهات ذات علاقة بالعاملين وشئون المنظمة .			
58	إستخدام الخطوات العملية في إتخاذ القرارات الرشيدة .			

م	العبارات :	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
59	التنمية المهنية للعاملين من خلال الدورات التدريبية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين .			
60	العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج بحيث الربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بالإنتاج والنمو وحاجة العاملين للتطويرها .			
61	القدرة على استخدام أسلوب الإدارة كنظام متكامل (المدخلات – العمليات – والمخرجات) .			
أنماط السلوك القيادي				
السلوك الديمقراطي				
62	التعامل مع العاملين بكرامه واحترام .			
63	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإدارية .			
64	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .			
65	تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق الواحد .			
66	حماية وتماسك الجماعة وولايتهم للمنظمة .			
67	مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذها ومتابعتها .			
68	السعي الصادق لسماع آراء ووجهات نظرهم حول المنظمة .			
69	إشراك العاملين في حل مشكلات المنظمة وتطويرها .			
70	الالتزام بتقديم إسهامات العاملين والاعتراف بها			
71	تحفيز العاملين للعمل وزيادة دافعيتهم للإنتاج .			
72	تشجيع العاملين على التقويم الذاتي لهم وللمنظمة التي يعملون لها .			
73	إتاحة الفرصة للعاملين (فرصة الحوار والمناقشة والنقد البناء) .			
74	اكتساب الاتجاه التعاوني الكامل هو أساس نجاح العملية الإدارية.			
75	الثناء على جهود وأداء العاملين.			
السلوك الدكتاتوري				
76	يتحدث مع العاملين بأسلوب الأمر.			
77	استخدام أسلوب الثواب والعقاب.			
78	يصدر القرارات ويلزم العاملين بتنفيذها.			
79	الإشراف المحكم على أداء العاملين.			
80	دائم الشك وعدم الثقة بالعاملين.			

م	العبارات :	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
81	يحدد سياسات المنظمة وخططها.			
82	لا يعبر العلاقات الإنسانية أي اهتمام.			
83	يتميز بالقسوة والصرامة في تعامله مع العاملين.			
84	لا يسمح إلا بيسر من الحرية للعاملين في التصرف دون موافقته الخاصة.			
85	استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في تعامله مع العاملين.			
86	يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيره وكبيره بمفرده.			
87	استخدام السلطة كاداه للضغط على العاملين لانجاز العمل.			
88	العلاقة بين العاملين والقائد تستند على أساس شخصي فقط .			
89	يطلب من العاملين الالتزام والصمت إثناء المناقشة .			
النمط الحر				
90	المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد.			
91	إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين لممارسة نشاطهم والتصرف في شئون المنظمة.			
92	إعطاء العاملين الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في انجاز المهام الموكلة لهم.			
93	يهتم بالتوجيه العام للعاملين من خلال التعليمات العامة غير المحددة.			
94	ترك جميع المسؤوليات للعاملين في انجاز العمل.			
95	ترك العاملين تحديد أهدافهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.			
96	إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة العاملين وشئون المنظمة .			
97	إعطاء العاملين الحرية بإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.			
98	المجموعة العاملة بالمنظمة كأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا.			
99	يتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في إدارة شئون المنظمة.			
100	يتميز بالنشاط والحيوية.			
101	قوة الشخصية.			
102	يتميز باللياقة الشاملة (البينية و الاجتماعية والنفسية والعاطفية) .			
103	درجة عالية من الحماس.			
104	درجة عالية من الثقة بالنفس.			
105	القدرة على تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانه .			
106	الرغبة بالمنافسة لانجاز أفضل الأعمال.			
107	يتميز بسمه الهادفة.			

م	السلوك الشخصي	العبارات :	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
108	يتميز بالمهارات المتعلقة بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.				
109	القدرة على التقويم الذاتي.				
110	قوة العزيمة والإصرار لمواجهة التحديات التي تواجه العمل بالمنظمة.				
111	قدوة حسنة قولاً وعملاً وسلوكاً.				
112	التضحية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها.				
113	الاعتزاز بالمهنة والدفاع عنها.				
114	المبادأة والابتكار .				
115	القدرة على استثمار وقت الفراغ بفعالية.				
116	أن تكون أفكاره متجددة ومتطورة.				
117	الالتزام بالتنوير المهني.				
118	العقل السليم في الجسم السليم.				
119	السعي لتكوين له منزله مرموقة بين العاملين في المجال الرياضي.				
120	القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.				
121	العمل على خدمة الآخرين من خلال العمل التطوعي .				
122	القدرة على تمثيل العاملين بالمنظمة بكفاءة واقتدار.				
123	يملك قدراً جيداً من الثقافة العامة والثقافة الرياضية.				
124	يملك الشخصية الإقتصادية التي تسعى الى كل ما هو مفيد وعملي ومنتج .				
125	يملك الشخصية العلمية التي تبحث عن الحقيقة والمنطق والموضوعية في كل تصرفاته .				
126	يملك الشخصية الإجتماعية التي تبحث عن حب الناس ومساعدتهم والطف والسماحة في العمل .				
127	يملك الشخصية الدينية التي تتميز بالروحانية والإشباع النفسي .				

Summery of the Study

The study in hand targets leadership conduct among the administrative staff at sports clubs in the Kingdom of Bahrain by exploring the following sides :

- Adminstrators' behavior in sports club.
- Technical conduct in sports clubs.
- Patterns of leadership behavior in sports clubs.
- Personal condut among sports clubs' adminstrative staff.

The descriptive method is deployed in this study throgh surveys conduted on bord 75 members of Sports Clubs, 75 adminstrative staff and directors, 75 officials in charge of sports and clubs at the general Organization for Youth and Sports (GOYS), 20 adminstrators at the Olympic Committee and sports federation to make the number of the surveyed sample 170 as a total.

The study used application as a main tool in collecting data to come to the following finding:

1. The most prevailing behavioral aspects among the Sports Clubs' administrative staff :
 - Ability to set targets and plans for implementation.
 - Perfect explitation of human and material potential.
 - Ability to implement the principles of comprehensive sound management continuous training of employees.
2. Most prevaioing techincal criteria shown by Sports Clubs ' administrative staff are as follows:
 - Encouragement of team work.
 - Ability to manage meetings with success.
 - Well- versed with laws and systems goverinig their respective administrations.
 - Depolyment of scientific methods in wise decision making.
 - Upgrading vocational skills of workers through needed training.

3. Most prevailing leadership behavioral patterns are as following:

- The democratic pattern came first and was manifested in dealing with players in respect and dignity, encouraging team work spirit, inciting further work and productivity.
- The Totalitarian pattern came second and was manifested in severe treatment with workers, no consideration for human relations, specifying the organization's policies and plans and forcing workers to carry them out.
- The free pattern, ranking third, and manifested in working group's almost disregarding the leader, workers are free to choose whatever decisions and regulations they see appropriate to carry out tasks, following open doors policy in managing the workers and organization's affairs.
- Personal behavioral patterns among Sport Clubs administrative staff appeared to be distinguished by activity and dynamism, strong personality, set good examples in terms of words, action and conduct, innovative and creative ideas, social personality that respects people's ancestry, assist them in an atmosphere of tolerance.

The Study led to the following recommendations:

1. There should be a set of criteria for selection of sports leaders based on qualifications, technical and administrative expertise and personal qualities.
2. Preparing special curricula for vocational training for those working in sports fields as well as providing them with while and pre-service training and professional tours.
3. Giving financial and moral incentives to outstanding sport leaders in terms of conduct and performance and allowing to join advanced courses and studies abroad.
4. Sports College in the Arab nations have to develop their programs so as to cover majoring in sport management in general and management of teams and sport organizations in particular.
5. Establishment of a special association for those working in the sport field to look after their affairs, protect their rights and set specific membership criteria.