

**الملاكات القيادية ودورها في نجاح أليات العمل الاداري  
لدى أعضاء الكادر التدريبي لأقسام وكليات جامعة كركوك**

أ.د مها صبري حسن

[Drmaha571@yahoo.com](mailto:Drmaha571@yahoo.com)

أ.م.د محمد احمد صابر

[mohammed.a.s57@gmail.com](mailto:mohammed.a.s57@gmail.com)

أ.م.د شاهين رمزي رفيق

[shaheen\\_rr72@yahoo.com](mailto:shaheen_rr72@yahoo.com)

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كركوك

**الكلمات المفتاحية:** الملاكات القيادية , أليات العمل الاداري.

**مستخلص البحث**

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الملاكات القيادية ودورها في نجاح اليات العمل الاداري لأعضاء الكادر التدريبي لاقسام وكليات جامعة كركوك وكذلك معرفة العلاقة بين الملاكات القيادية و نجاح اليات العمل الاداري لأعضاء الكادر التدريبي لاقسام وكليات جامعة كركوك استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته الدراسة الحالية ، وشمل مجتمع البحث على أعضاء الكادر التدريبي لاقسام وكليات جامعة كركوك، وتم اختيار العينة بصورة عمدية لمن يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه وقد بلغ مجتمع البحث (33) مدربا واعتمد الباحثون على مقياس الكفاءة القيادية للمدربين الذي يتكون من(30) فقرة و أستنتج وجود علاقة ارتباط بين الملاكات القيادية للاداريين والمدربين ومستوى الاداء ، وامتياز المدربين والاداريين بمستوى عالي في الكفاءة القيادية من خلال توجيه اللاعبين وإرشادهم إلى الطريق الصحيح ، وأوصو على ضرورة التأكيد على الكفاءة القيادية للاداريين والمدربين والعمل على خلق المناخ المناسب لتطور هذه الحالة بما يخدم الأداء، و العمل على تأهيل المدربين من خلال فتح دورات تدريبية في الجوانب الفنية والإدارية والنفسية فضلا عن الجوانب الخطئية والتدريبية.

## **Leadership cadres and their role in the success of administrative work mechanisms among members of the training staff of departments and colleges of the University of Kirkuk**

### **Abstract**

The study aimed to identify the level of leadership cadres and their role in the success of the administrative work mechanisms of the members of the training staff of departments and colleges of the University of Kirkuk, as well as to know the relationship between the leadership cadres and the success of the administrative work mechanisms of members of the training staff of departments and colleges of the University of Kirkuk. The members of the training staff of the departments and colleges of the University of Kirkuk, and the sample was deliberately chosen for those holding a master's and doctorate degrees. The research community reached (33) trainers and the researchers adopted the measure of leadership competency for trainers, which consists of (30) paragraphs and concluded that there is a correlation between the leadership cadres of administrators The coaches, the level of performance, the excellence of the coaches and the administrators at a high level of leadership competence by directing the players and guiding them to the right path. Training courses in technical, administrative and psychological aspects as well as air Opt out of planning and training.

**Key words:** leadership cadres, administrative work mechanisms.

## الفصل الاول

### 1- التعريف بالبحث:

#### 1-1 مقدمة البحث واهميته:

لقد حظي موضوع الملاكات القيادية باهتمام واسع من قبل علماء النفس والإدارة والاجتماع وفي المجال الإداري لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمات الإدارية ولمقدرتها العالية على رسم المعالم الأساسية للسلوك وان للقيم دور أساسي في تحديد سلوك رئيس النادي الرياضي أو المدرب أو الإداريون والمنظمون حيث نضع أمامه الخطوط العريضة التي يتوجب السير على خطاها عند ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المواقف المختلفة التي يمر بها , وتحتاج المؤسسات الرياضية بكل اعضاءها واختلاف مستوياتها إلى قيادات واعية مسئولة وقادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، كما أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة الرياضية التي تمارس اليات العمل الاداري واختلاف العاملين واختلاف مستوياتهم العلمية.

إن العمل الإداري الناجح هي روح التشكيلات التنظيمية وأساسها .، فالإدارة هي التي تبرز الطاقات الكامنة والنوابغ، وتربّي الاستعدادات وتجعل الحركات والنشاطات منظمة و بناء على هذا وبما أننا نتفاعل مع سلسلة من "الواجبات" في الإدارة والقيادة وخصوصا في مجالنا الرياضي وفي عرضنا لهذا البحث سوف نلقي نظرة إجمالية إلى مستوى أداء الإداريين والمدربين، و البحث عن مستوى الملاكات القيادية في ادارة المسابقات.

والقيادة تؤثر في سلوك اللاعبين سلباً أو ايجاباً وبالتالي تأثيرها المباشر في عملية أدائهم داخل الملعب وتحقيق الأداء الأمثل للفوز .

لذلك فان الفاعلية والملاكات القيادية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم لتنمية وتطوير سمات القيادة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وادارة للوقت ورقابة ومن المتوقع أن ينال موضوع الكفاءة القيادية في النشاط الرياضي في الجامعات اهتماما اكبر في المستقبل وذلك نتيجة بعض الأزمات التي سببتها ولاتزال تسببها مستويات الفرق الرياضية ومن بين الازمات التي تواجه هذه الفرق هي كيف يمكن جعل أداء هذه الفرق أفضل من ناحية الاعداد العام والخاص لتحسين نوعية ومستوى الرياضي.

## 2-1 مشكلة البحث :

في ظل المتغيرات المتلاحقة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية المعاصرة التي نعاشها بكل تحدياته والتي أدت إلي تغيير الكثير من المفاهيم الخاصة تواجه الفرد العديد من المشكلات والصعوبات التي تؤثر علي درجة توافقه مع متطلبات الحياة المختلفة لذا نحن بحاجة إلى قيادة حكيمة تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية وقد أوجد التقدم التكنولوجي السريع عددا من المشكلات التي تواجه الأفراد عند تفاعلهم مع مواقف الحياة المختلفة التي تستلزم اكتساب الكثير من المهارات اللازمة للتفاعل الناجح في الحياة .

ويعتبر العمل الإداري من أهم الأعمال التي يعلق عليها مستوى الاداء والتطور ، وخصوصا في الجانب الرياضي نجد ان اختيار الملاكات القيادية من أصعب المهمات نظراً لما يتميز به من صفات قل أن تجدها في غيره، ولذا فإن مرجع فشل كثير من الأعمال راجع إلى سوء الإدارة في المقام الأول، مما يحتم على كل مدرب أن يراعي الضوابط والصفات التي يتصف بها اللاعب قبل دخوله ميدان السباق والمنافسات .

وعلى الرغم من الدور المؤثر للكفاءة القيادية في أداء المدربين إلا أنها لم تأخذ مكانتها لدى المهتمين بإدارة النشاط الرياضي في الجامعات ، إذ نلاحظ أن هناك مناخ مضطرب داخل ساحات اللعب تختل فيه الكفاءة وتتعارض المصالح وتتسع الهوة بين اللاعبين ، ومن خلال اطلاع الباحثون على مستوى اداء اداريي ومدربي النشاط الرياضي في جامعة كركوك وجد ان هناك تباينا في مستوى اداء اللاعبين في الفرق الرياضية المشاركة في بطولة الجامعة لالعب القوي وإن هذه التباين دفع المشاركين إلى الجمود والثبات بدلا من التغيير والتطوير ،اذن فالملاكات القيادية هي التي تستطيع تضيق الهوة بين اللاعبين عن طريق فهم قيمهم وحاجاتهم وعلية ارتأى الباحثون الخوض في هذا الموضوع.

## 3-1 هدفا البحث :

- 1- التعرف على مستوى الملاكات القيادية في اقسام وكليات جامعة كركوك.
- 2- معرفة العلاقة بين الملاكات القيادية وانجاح اليات العمل الاداري لدى أعضاء الكادر التدريبي لاقسام وكليات جامعة كركوك.

## 4-1 مجالات البحث :

- 4-1-1 المجال البشري: المدربين والاداريين في وحدة النشاط الرياضي في جامعة كركوك.
- 4-1-2 المجال الزمني : للمدة من 15 / 3 / 2019 الى 20 / 4 / 2019.

1-4-3 المجال المكاني : الملعب الخارجي في جامعة كركوك.

## الفصل الثاني

2-2 منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

1-2 1 منهج البحث :

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته الدراسة الحالية.

2-2 2 مجتمع البحث وعينته :

أشتمل مجتمع البحث على أعضاء الملاك التدريبي في وحدة النشاط الرياضي في جامعة كركوك الموزعة على كليات (الادارة والاقتصاد ، التربية، الاداب، كلية الطب، كلية الصيدلة ,كلية طب الاسنان ,كلية السياحة ,كلية التربية الاساسية مع استبعاد قسم التربية التربية الرياضة ، كلية العلوم ,كلية العلوم السياسية ) وقد تم اختيار العينة بصورة عمدية ممن يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه اضافة الى الكادر الرياضي التابع الى وحدة النشاط الرياضي المركزي في جامعة كركوك وقد بلغ مجموع مجتمع البحث (38) فردا بواقع (26) فردا من حملة الماجستير و(12) عضوا من حملة الدكتوراه واستبعد الباحثون ( 5 ) منهم للتجربة الاستطلاعية و( 2 ) لم يشاركو في التجربة واصبحت عينة البحث( 31 ) وشكلت نسبة العينة (85%) من المجتمع الاصلي بعد استبعاد( 7 ) افراد كما ذكرنا .

2-3 أداة البحث:

2-3-1 مقياس الملاكات القيادية :

أعتمد الباحثون على مقياس الملاكات القيادية للمدربين الذي قام بأعداده (سليم جزار) ويتكون من 40 فقرة وبعد عرضه على الخبراء اصبحت فقراته (30) فقرة لان الباحثون اعتمد على الفقرات التي حققت نسبة 75%فاكثر. ويشمل المقياس بعدين الاول : الاهتمام بالأداء ( العمل ) ( 15 ) عبارة والبعد الثاني والاهتمام بالرياضيين (العلاقات) (15) عبارة ويتضمن المقياس الخاص بالأداء ( العمل) عبارات أرقام { 2، 3، 5، 9، 10، 12، 14، 15، 16، 19، 20، 22، 24، 27، 30} كما يتضمن المقياس الخاص بالرياضيين (العلاقات) عبارات أرقام : { 1، 4، 6، 7، 8، 11، 13، 17، 18، 21، 23، 25، 26، 28، 29}. ويتكون المقياس من ثلاث بدائل هي ( غالباً ، أحياناً ، نادراً ) ملحق (1) وحددت لها درجات تتراوح بين ( 3 – 1 ) درجة ولأجل استخدام هذا المقياس في التعرف على الملاكات القيادية للمدربين قام الباحثون بإجراءات للتأكد من إمكانية استخدام هذا المقياس من خلال التأكد من صدقة وثباته.

## 4-2 الاسس العلمية للمقياس:

### 1-4-2 الصدق :

من اجل التأكد من قدرة المقياس على قياس متغيرات البحث اعتمد الباحثون على الصدق الظاهري وذلك بعرض المقياس على عدد من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الرياضية واكدوا صلاحيته بنسبة 90% .

### 2-4-2 الثبات:

#### أ. طريقة ألفا كرونباخ:

تم استخراج معامل التجانس الداخلي باستعمال معادلة ألفا Alfa Cronbach، إذ إن معامل التجانس المستخرج بهذه الطريقة يعطينا تقديراً جيداً للثبات في أكثر المواقف، ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة سُحبت (5) استمارات بشكل عشوائي من استمارات عينة التحليل الإحصائي، ثم استعملت معادلة ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات للمقياس الحالي (0.77)، وظهر أن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهو معامل ارتباط يمكن الركون إليه.

### 5-2 التجربة الاستطلاعية:

قام الباحثون بأجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم للبحث وذلك من خلال تطبيق المقياس، على عينة مكونة من (5) لاعبين من خارج عينة البحث من المدربين والاداريين في وحدة النشاط الرياضي المركزي في الجامعة بتاريخ 20 / 3 / 2019 لغرض تهيئة أسباب النجاح عند تطبيق الاختبار الرئيسي على عينة البحث وبغية التعرف على مدى مناسبة فقرات المقياس لعينة البحث وتلافياً لأي خطأ أو صعوبة عند التطبيق خلال الاختبار الرئيسي للبحث من جانب آخر، ووجد الباحثون أن فقرات المقياس مناسبة للعينة .

### 6-2 تطبيق أداة البحث :

تم تطبيق أداة البحث على عينة البحث الأساسية البالغة (31) إداريا ومدربا، بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الإجابة عن الأداة. بتاريخ 1 / 4 / 2019 وقد التقى الباحثون بعينة البحث اثناء اقامة بطولة جامعة كركوك بالعاب الفرقية التي اقيمت بتاريخ 2019/4/1 على ملاعب جامعة كركوك وشكلت نسبة العينة 85% من المجتمع الاصلي بعد استبعاد 8 افراد لم يدخلو ضمن التجربة الرئيسية عن المشاركة في البطولة. ووزعت الباحثون المقياس على عينة البحث قبل بدا السباق بساعة وقد بلغ الزمن المستغرق في الإجابة عن الأداة ما يقارب (20) دقيقة.

## 7-2 الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحثون الوسائل الإحصائية الآتية من الحقيبة الاحصائية (spss) :

- النسبة المئوية .
- اختبار (ت) .
- معامل ارتباط بيرسون .
- معادلة جتمان لحساب الثبات .
- معامل ألفا (a) لحساب الثبات .
- التحليل العاملي .

## الفصل الثالث

### 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

تم عرض النتائج ومناقشتها على وفق أهداف البحث وكالاتي :

قام الباحثون باستخراج القيم الإحصائية الآتية ( الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والوسيط ، ومعامل الالتواء ، ومعامل الإختلاف ) لمستوى الكفاءة القيادية لدى أعضاء الملاك التدريبي في وحدة النشاط الرياضي في جامعة كركوك كما تم استخراج قيم كا 2 لأبعاد المقياس الخمسة وكما يأتي :

### الجدول (1)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط وقيمة معامل الالتواء

لفقرات الكفاءة القيادية الإدارية لدى اداري ومدربي وحدة النشاط الرياضي في جامعة كركوك

ت	الفقرات	س	ع	و	معامل الالتواء
1	أتأكد من ان كل لاعب يعمل حسب قدراته	5.44	0.72	5	2.33 -
2	أفسر أساليب وخطط اللعب لكل لاعب	5.56	0.62	5	2.12
3	أعطي أنتباهاً خاصاً لتصحيح أخطاء كل لاعب	5.53	0.67	5	2.10 -
4	أتأكد من ان اللاعبين يفهمون دوري ضمن الفريق	4.25	0.57	4	1.31
5	أعطي التعليمات لكل لاعب على انفراد حول مهارات اللعبة	5.41	0.61	4	2.01
6	أتوقع ما يجب عمله مقدماً	4.94	0.62	4	0.29 -
7	أتوقع ان كل لاعب سيحمل مسؤولية الواجب حتى النهاية	5.72	0.58	5	1.44 -

1.20 -	5	0.62	5.75	أشير الى نقاط الضعف والقوى لدى كل لاعب	8
2.23 -	5	0.67	5.50	أعطي تعليمات محددة لكل لاعب حول ما يجب عمله في أي ظرف	9
1.7	4	0.60	5.34	اشرح كيفية مساهمة اللاعب بأنها تكمل عمل المجموعة	10
1.34 -	5	0.49	5.78	اخذ رأي اللاعبين حول استراتيجيات اللعب في مباريات تنافسية محددة	11
1.34 -	5	0.49	5.78	اسمح للاعبين بالمشاركة في اتخاذ القرار	12
0.96	4	0.59	5.19	أشجع اللاعبين في اقتراحاتهم حول طرق إدارة التدريب	13
0.54 -	4	0.66	4.88	اسمح للاعبين بمحاولة تطبيق طريقتهم حتى لو كانوا على خطأ	14
1.11 -	4	0.67	4.75	اخذ رأي اللاعبين حول المواضيع الهامة في التدريب	15
2.41 -	5	0.62	5.50	اسمح للاعبين بالعمل حسب سرعتهم الخاصة	16
0.49	4	0.79	5.13	اسمح للاعبين بتحديد خطط اللعب التي يمكن استخدامها في المباراة	17
0.66 -	4	0.72	3.84	أتكلم بأسلوب وبلهجة لا تسمح بالسؤال	18
0.50	4	0.53	5.09	أساعد اللاعبين في حل مشاكلهم الشخصية	19
0.69 -	5	0.39	5.91	أساعد أعضاء المجموعة في حل النزاعات بينهم	20
1.34 -	5	0.49	5.78	أهتم بالمصالح الشخصية للاعبين	21
1.33 -	5	0.63	5.72	أقدم معروفا شخصيا للاعبين	22
0.96	4	0.59	4.19	أعبر عن مشاعري التي اشعر بها تجاه اللاعبين	23
0.63	4	0.61	5.13	أشجع اللاعبين على ان يتقوا بي	24
1.2 -	5	0.55	5.78	أشجع العلاقات الغير رسمية بيني وبين اللاعبين	25
2.01	4	0.61	5.41	أدعوا اللاعبين الى منزلي	26
2.01	4	0.61	5.41	أمدح أداء اللاعب الجيد أمام الآخرين	27
2.10 -	5	0.67	5.53	أخبر اللاعب عندما يؤدي أداء جيدا	28
1.97 -	5	0.67	5.56	أتأكد من مكافأة اللاعب على الأداء الجيد	29
1.2	4	0.55	5.22	أعبر عن استحساني عندما يكون اللاعب مميزاً ( ممتاز )	30

يبين من الجدول (1) والمتعلق بالفقرة الأولى { أتأكد من إن كل لاعب يعمل حسب قدراته } إنها ذات وسط حسابي مقداره (4.54) بانحراف معياري (0.72) ، كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت (- 2.33) . أما الفقرة الثانية { أفسر أساليب وخطط اللعب لكل لاعب } فإنها ذات وسط حسابي مقداره (4.66) بانحراف معياري (0.62) ، كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 2.12) . وفي الفقرة الثالثة { أعطي إنتباهاً خاصاً لتصحيح أخطاء كل لاعب } فإنها ذات وسط حسابي (5.53) بانحراف معياري (0.67) ، كما أن قيمة معامل الالتواء (- 2.10) . أما في الفقرة الثالثة



{ أتأكد من أن اللاعبين يفهمون دوري ضمن الفريق } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.25) بانحراف معياري (0.57) ، كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.31 ) . وفي الفقرة الرابعة { أعطي التعليمات لكل لاعب على إنفراد حول مهارات اللعبة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.41) بانحراف معياري (0.61) ، كما أن معامل الالتواء بلغ (2.01) . أما في الفقرة الخامسة { أتوقع ما يجب عمله مقدماً } فإنها ذات وسط حسابي (4.94) بانحراف معياري (0.62) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.29 ) . وفي الفقرة السادسة { أتوقع ان كل لاعب سيحمل مسؤولية الواجب حتى النهاية } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.50) بانحراف معياري (0.76) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.97 ) أما في الفقرة السابعة { أشير الى نقاط الضعف والقوى لدى كل لاعب } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.72) بانحراف معياري (0.58) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.44 ) . وفي الفقرة الثامنة { أشير إلى نقاط الضعف والقوى لدى كل لاعب } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.75) بانحراف معياري (0.62) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.20 ) . وفي الفقرة التاسعة { أعطي تعليمات محددة لكل لاعب حول ما يجب عمله في أي ظرف } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.50) بانحراف معياري (0.67) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 2.23 ) . في حين إن الفقرة العاشرة { اشرح كيفية مساهمة اللاعب بأنها تكمل عمل المجموعة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.25) بانحراف معياري (0.62) ، كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( 1.20 ) .

وفي الفقرة الحادية عشر { اخذ رأي اللاعبين حول استراتيجيات اللعب في مباريات تنافسية محددة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.34) بانحراف معياري (0.60) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.7 ) . وفي الفقرة الثانية عشر { اسمح للاعبين بالمشاركة في اتخاذ القرار } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.13) بانحراف معياري (0.42) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.928 ) . وفي الفقرة الثالثة عشر { أشجع اللاعبين في اقتراحاتهم حول طرق إدارة التدريب } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.78) بانحراف معياري (0.49) ، كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 1.34 ) . وفي الفقرة الرابعة عشر { اسمح للاعبين بمحاولة تطبيق طريقتهم حتى لو كانوا على خطأ } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.34) بانحراف معياري (0.60) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 1.7 ) . وفي الفقرة الخامسة عشر (اخذ رأي اللاعبين حول المواضيع الهامة في التدريب } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.78) بانحراف معياري (0.49) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.34 ) . وفي الفقرة السادسة عشر { اسمح للاعبين بالعمل حسب سرعتهم الخاصة } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.19) بانحراف معياري (0.59) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.96 ) وفي الفقرة السابعة عشر { اسمح للاعبين بتحديد خطط اللعب التي يمكن استخدامها في المباراة } فقد بلغت قيمة الوسط

الحسابي (4.63) بانحراف معياري (0.75) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 2.52 ) . أما في الفقرة الثامنة عشر { أتكلم بأسلوب وبلهجة لا تسمح بالسؤال } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.88) بانحراف معياري (0.66) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.54 ) . وفي الفقرة التاسعة عشر { أساعد اللاعبين في حل مشاكلهم الشخصية } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.67) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.11 ) . وفي الفقرة العشرين { أساعد أعضاء المجموعة في حل النزاعات بينهم } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.50) بانحراف معياري (0.62) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 2.41 ) . كما إن الفقرة الحادية والعشرين { أهتم بالمصالح الشخصية للاعبين } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.13) بانحراف معياري (0.79) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.49 ) . وفي الفقرة الثانية والعشرين { أقدم معروفا شخصيا للاعبين } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.44) بانحراف معياري (0.72) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 2.33 ) . في حين إن الفقرة الثالثة والعشرين { أعبر عن مشاعري التي اشعر بها تجاه اللاعبين } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.06) بانحراف معياري (0.72) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.25 ) . وفي الفقرة الرابعة والعشرين { أشجع اللاعبين على ان يثقوا بي } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.16) بانحراف معياري (0.68) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.70 ) . وفي الفقرة الخامسة والعشرين { أشجع العلاقات الغير رسمية بيني وبين اللاعبين } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.56) بانحراف معياري (0.76) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 2.21 ) . وفي الفقرة السادسة والعشرين { أدعوا اللاعبين الى منزلي } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.72) ، كما أن قيمة معامل الالتواء بلغت ( - 0.66 ) . وفي الفقرة السابعة والعشرين { أخبر اللاعب عندما يؤدي أداء جيدا } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.09) بانحراف معياري (0.53) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( 0.50 ) . وفي الفقرة الثامنة والعشرين { أخبر اللاعب عندما يؤدي أداء جيدا } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (54.91) بانحراف معياري (0.39) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 0.69 ) وفي الفقرة التاسعة والعشرين { أتأكد من مكافأة اللاعب على الأداء الجيد } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.72) بانحراف معياري (0.63) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.33 ) . وفي الفقرة الثلاثون { أهتم بالمصالح الشخصية للاعبين } فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.78) بانحراف معياري (0.49) ، كما أن معامل الالتواء بلغ ( - 1.34 ) .

### جدول (2)

يبين الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي  
لفقرات مقياس الملاكات القيادية لدى أعضاء الملاك التدريبي لأقسام وكليات جامعة كركوك

القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	
3.29	35.324	8.35	60.98	74.96	28

يتبين لنا من الجدول أعلاة بأن قيمة الوسط الحسابي (74.96) كانت اكثر من الوسط الفرضي البالغ (60.98) لدى العينة مما يدل على امتلاكهم كفاءة قيادية عالية لذا نجد بأن القيم المحسوبة قد كانت أكبر من الجدولية عند درجة درجات الحرية (27) على التوالي ومستوى دلالة (0,05) مما يدل على وجود فروق معنوية بين الدرجات المحسوبة والجدولية .

2-3 عرض نتائج العلاقة بين مستوى الملاكات القيادية ونجاح اليات العمل الاداري لدى أعضاء الكادر التدريبي لأقسام وكليات جامعة كركوك:

يتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق الهدف الثاني المتضمن التعرف على العلاقة بين مستوى الكفاءة القيادية ومستوى الاداء لدى أعضاء الملاك الرياضي في وحدة النشاط الرياضي في جامعة كركوك وكما مبين بالجدول (3) :

### جدول (3)

يبين قيمة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية  
وقيمة (ر) و (ت) المحتسبة والجدولية لمستوى الملاكات القيادية ومستوى الاداء

المتغيرات	س	ع	(ر) المحتسبة	(ر) الجدولية	(ت) المحتسبة	(ت) الجدولية
مستوى الاداء	36.065	6.579	5.022	3.354	5.216	2.66
الكفاءة القيادية	78.213	5.295				

نسبة خطأ 0.05 وعند درجة حرية (27)

يتبين من الجدول (3) إن الوسط الحسابي لمستوى الأداء بلغ (36.065) وانحراف معياري قدره (6.579) فيما بلغ الوسط الحسابي لمستوى الملاكات القيادية (78.213) وانحراف معياري قدره (5.295) وقيمة (ر) المحتسبة (5.022) و(ر) الجدولية (0.354) وهي اصغر من (ر) المحتسبة وهذا يبين وجود ارتباط معنوي والذي يعزز نتائج الاختبار التائي على وجود فروق ذات

دلالة معنوية بين الملاكات القيادية ومستوى الاداء فقد بلغت ( ت ) المحتسبة (5.216) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.66) ، ويعود سبب حصول الملاكات القيادية للاداريين وللمدربين لان هذا يعكس مدى اهتمام المدرب بتحديد طبيعة التفاعلات بين أعضاء الفريق لتحديد غاية معينة، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والجدولة والنقد والأفكار المبتكرة والمبادأة وتنظيم العمل كما انه يعكس دور المدرب الذي يفضل فيه ان يكون دور اللاعبين محدداً لكي يتم توجيههم نحو تحقيق الأهداف.

أما ما يخص العلاقات الإنسانية فهو يعكس مدى اهتمام المدرب بمشاعر اللاعبين والنطاق الذي يفضل إن تتصف به العلاقات بينه وبين اللاعبين إذ تكون العلاقات مبنية على الثقة المتبادلة واحترام أفكار اللاعبين والاهتمام بمشاعرهم إذ يكون مناخ العمل جيد والاتصالات باتجاهين.

أما حصول الملاكات القيادية على متوسط عالي يعود من وجهة نظر الباحثون الى قدرته على تنفيذ المهام الموكلة اليه بفعالية فهو يولي ثقته العالية بهم ويكون على قناعة من أنهم قادرون على تدريب أنفسهم فيقوم بالابتعاد قدر الإمكان عن مراقبتهم كما يسمح لهم بالمشاركة في وضع البرامج التدريبية وفي اتخاذ بعض القرارات التي تهم اللاعبين من خلال الاستماع إلى مقترحاتهم . بحيث يلزم اللاعبين باتباعها وفق تصورات الشخصية إذ يبقى على اتصال مستمر وقريب مما يدور حوله بهدف ضمان ما خطه ونظمه ثم تنفيذه، إن النجاح يقاس على أساس إنجاز المهام بشكلها المطلوب أما الفعالية فتقاس على أساس الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين في التنظيم لأداء مهامهم. فالمدرّب هنا يواجه معادلة صعبة تضم العديد المتغيرات بحيث لا تنحصر باللاعبين والمدرّب نفسه بل تمتد إلى الإدارة أيضاً لذلك يضطر المدرّب إلى عدم الاهتمام بالأداء والعلاقات الإنسانية وهنا يشير (إبراهيم الغمدي، 1976<sup>(1)</sup>) انه يمكن القول أن الفرد لا يصبح قائدا نتيجة توافر أي من الصفات الشخصية فيه بل أن نمط وطبيعة الصفات الشخصية للقائد يجب إن تتلاقى مع الصفات الموجودة وأوجه نشاط وأهداف الجماعة التي يقودها فجميع الدراسات تركز على الموقف الذي تتفاعل فيه القيادة والأدوار التي يقوم بها أفراد الجماعة فيها .

ويشير ( فائق حسين أبو حليلة، 2004 ، <sup>(2)</sup> الى أن المدرّب القائد التنفيذي لأعداد لاعبيه بدنياً وفتحياً وتربوياً بحيث يتمشى مع ميولهم ورجباتهم وفقاً لقواعد عملية وعلمية تربوية سليمة لتحقيق أعلى المستويات الرياضية الممكنة.

(1) إبراهيم الغمدي، السلوك الإداري والعلاقات العامة، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، نوفمبر ، 2005، ص33 .  
(2) فائق حسين أبو حليلة ؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1 : ( دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 )

ويرى ( مفتي إبراهيم ) أن إنجاز عمليات التدريب الرياضي ونجاحها يعتمد في الأساس على توافر خصائص وسمات وقدرات ومعارف ومهارات محددة لدى المدرب من خلال هذه المهارات يتمكن المدرب من التعامل مع كل فرد ويعمل على تطوير شخصيته من خلال المؤهلات البدنية الجيدة بالإضافة إلى السمات النفسية التي تطلبها الفعالية. وأكد كذلك على أن تحقيق مستويات عالية في المجال الرياضي يتطلب درجات معينة في السمات الشخصية محددة .

## الفصل الرابع

### 4- الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1-4 الاستنتاجات:

- 1- وجود علاقة ارتباط بين الملاكات القيادية للاداريين والمدربين ومستوى الاداء .
- 2- يمتاز المدربون والاداريون بمستوى عالي في الكفاءة القيادية من خلال توجيه اللاعبين وإرشادهم إلى الطريق الصحيح.

#### 2-4 التوصيات :

- 1- ضرورة التأكيد على الكفاءة القيادية للاداريين والمدربين والعمل على خلق المناخ المناسب لتطور هذه الحالة بما يخدم الأداء.
- 2- ضرورة العمل على تأهيل المدربين من خلال فتح دورات تدريبية في الجوانب الفنية والإدارية والنفسية فضلا عن الجوانب الخططية والتدريبية.
- 3- العمل على إجراء المزيد من الدراسات في المجال الكفاءة القيادية للمدربين في الأنشطة الرياضية المختلفة.

## المصادر

- 1- إبراهيم الغمدي : السلوك الإداري والعلاقات العامة ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية، 1976، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، كرة ، نوفمبر 2005.
- 2- فائق حسين أبو حليلة : الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .



الصفحات من ص (57) إلى (70)

مجلة جامعة الانبار للعلوم البدنية والرياضية – المجلد الخامس – العدد- الواحد والعشرين (2020/12/30)

P- ISSN:2074 – 9465

E-ISSN:2706-7718