

برامج تنمية إدارية مقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية

م.د/ إيمان سعيد محمد حسن نصير زيدان

مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنات
جامعة الإسكندرية

مشكلة الدراسة وأهميتها :-

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات السريعة وثورة المعلومات والاتصالات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التغلب عليها، الأمر الذي فرض عليها إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق القديمة من خلال إيجاد أشخاص مبدعين وملهمين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، وبالرغم من وجود عدة عوامل داخلية وخارجية تشير إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تؤثر على مستوى الإبداع في المنظمة إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله، وتأتي القيادة الملهمة كأحد أنماط القيادة الحديثة والتي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة كونها نوع من أنواع القيادة الذي تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزيمة لكي يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه حيث يوجههم نحو العمل والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه .

وعرف **سلطان احمد خليف، وزيرة يحي محمد (٢٠١٤)** بأنها القيادة الملهمة التي تجعل الأفراد العاديين قادرين على القيام بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفها بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغيرات التي تحدثها في نفوس الآخرين. (١٣ : ٥٩)

ويشير **J. M. & Posner, Kouzes (2002) ، B. Z.** إلى أن القيادة الملهمة تلعب دورا فعالا في التأثير على الآخرين من خلال التحفيز والإلهام الذي ينشأ من خلال ربط المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم وإهتماماتهم. (٣٥ : ١٧٦)

إختلف العلماء في تصنيف أبعاد القيادة الملهمة حيث أشار **D. Baker (2002)** إلى أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في الرؤية القوية، القيادة الملهمة، رواية القصص المحفزة للعاملين، وأوضح **McEachern (2005)** أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في : السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، الثقة والاعتمادية، القدرة على التمكن، الإنصات الجيد، الانتماء والتوجيه للتنمية رؤية مشتركة. (٣٠) (٣٦:١٥)

وأوضحت نتائج دراسة **دحام لطيف دحام ، طارق طعمة عطيه، رعد محمود خضر (٢٠١٩)** إلى أن أبعاد القيادة الملهمة هي : **التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية** تقوم على وضع نظام داخلي متكامل للمؤسسة التي تسعى إلى زيادة كفاءة العمال من أجل تحقيق النجاح والوقوف أمام المنافسات التي تواجهها. (١١ : ٢٥)

كما أوضحت نتائج دراسة **سهاد برقي كامل، حوراء ثامر مهدي، على الامير كمونة (٢٠١٩)** أن القيادة الملهمة تعد عامل مهم لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا، أي أنها تفتح إمكانيات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو أهداف طموحة، لكونها تلهم القادة للعمل وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي وتوقد الإبداع والابتكار الجريء إذ أن للأفراد والفرق الملهمة تأثير كبير على الأداء والتميز التنظيمي. (١٧ : ٣٧)

وتكمن أهمية مهارات القيادة الملهمة في انها تساعد على تغيير طريقة التفكير واستخدام العقل للتغلب على الصعاب وأكدت نتائج دراسة **" هيفاء العامري (٢٠١٩)، محمد سالم درويش (٢٠١٩)** أن مهارات القيادة الملهمة تتمثل في "مهارة

الانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة، مهارة الاستثارة الفكرية، مهارة التحفيز والتشجيع، مهارات الاتصال، مهارة القدرة على التمكين، مهارة التأثير المثالي". (٢٩: ٦٧)(٢٢: ٧١)

وتؤكد **سوزان الفراني (٢٠٢٠)** علي أن المنظمات في الوقت الراهن تسعى إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية، وعليها أن تواجه التحديات الناتجة عن هذه التغيرات وأن تتعايش معها، وأن المؤسسة التي تملك قيادة فعالة تقوم على إثارة المرؤوسين وتنمية وعيهم بالقضايا الرئيسية من مستوى إلى مستوى آخر فتصبح رؤيتهم واضحة تجاه مؤسستهم، كما تعمل على زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم وتحسين قدراتهم عبر الدعم المستمر، والرفع من الروح المعنوية بالتحفيز الدائم لهم. (٢٣: ١٨)

فتعد الأندية الرياضية من أهم المؤسسات التي تؤثر في المجتمع وتهدف إلى المساهمة في إعداد المواطن الصالح ولها دور عميق وفعال في التواصل وخدمة المجتمع تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا يتطلب توفير البيئة الجاذبة في النادي من خلال توفير برامج وأنشطة والاهتمام بها وزيادتها والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها. مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعمل القيادي في الأندية الرياضية حيث يعنى في المقام الأول الإهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك القيادي والذي أثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلى الأهداف المحددة. (٣٩)

ونظرا لتعدد مهام المدير التنفيذي للنادي المنصوص عليها بلائحة النظام الاساسى للأندية" اللائحة الاسترشادية" التي أعدتها اللجنة الأولمبية و وزارة الشباب والرياضة طبقاً لقانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧، والتي يندرج تحت إختصاصها ما يلي:-

- الاشراف على جميع الاعمال النادى الادارية وكل ما يتعلق بشئون العاملين.
- المشاركة في تحضير مشروع الموازنة للسنة المالية لمجلس الإدارة.
- عرض الموضوعات التي يتقدم بها الاعضاء الى مجلس الادارة .
- تنفيذ قرارات مجلس الادارة.
- وضع الإستراتيجيه المستقبلية للأنشطه الرياضيه بأنواعها علي أسس علميه
- دراسة و إعداد مشروع الميزانيه المعتمده من مجلس الإدارة
- توزيع المبلغ المعتمد على الألعاب المختلفه و عمل الميزانيه التقديرية لكل لعبه موضحاً بها المبلغ المقدر لكل بند من بنود الميزانيه مقسماً إلى أوجه الصرف المختلفه تحت كل بند من هذه البنود وإعتماد ميزانيات الألعاب من مجلس الإدارة
- ترشيح الساده رؤساء الأجهزة الرياضيه المختلفه و لجان الألعاب من بين الأعضاء العاملين علي أن يعتمد هذا الترشيح من مجلس الإدارة و عمل التقسيم الفني اللازم لهم في نهاية كل موسم
- دراسة متطلبات الألعاب المختلفه من ملابس و أدوات و رفع هذه التوصيات إلى مجلس الإدارة أو المكتب التنفيذي للإعتماد
- دراسة متطلبات الملاعب من إنشاءات و صيانه و إضائه و رفع هذه التوصيات إلى مجلس الإدارة أو المكتب التنفيذي للإعتماد
- نشر أكبر عدد من الألعاب الرياضيه و إتاحة أفضل السبل للساده الأعضاء و ذويهم لممارسة النشاط الرياضي بأنواعه المختلفه علي أسس علميه و فنيه صحيحه – ممارسة الرياضه لجميع أعضاء النادي
- إنتقاء العناصر المتميزه من أبناء الأعضاء لتكوين فرق رياضيه قويه للألعاب التي بها إمكانيات ملموسه في النادي للمشاركة في نشاط الاتحادات الرياضيه علي مستوى منطقة الإسكندريه والجمهوريه
- رعاية الموهوبين من الناشئين أبناء الأعضاء حتى الوصول إلى بطولة الجمهوريه
- ترشيح الأعضاء الرياضيين أو الاستغناء عنهم حسب احتياجات الفرق الرياضيه مع مراعاة الشروط الواجب توافرها في العضو الرياضي و المنصوص عليها في لائحة العضويه الرياضيه
- زيادة الإحتكاك الرياضي بين الأندية المحليه و الخارجيه

- العمل على تنمية الروح الرياضيه و تقوية الروابط بين الساده الأعضاء. (٤٢)

مما يدل على أن المدير هو المسئول عن سلوك الآخرين في إنجاز وظائف محددة ، فوجدت الباحثة الحاجة لنوعية معينة من القيادة القادرة على فهم التغيير وممارسة متطلبات النجاح ومن هذا المنطلق نالت موضوع القيادة إهتماماً في بداية الألفية الثالثة وضرورة تدريب العناصر البشرية على العمل الإداري.

فيؤكد بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩) علي أن التدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية؛ ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ذات سلوك واتجاهات إيجابية ونظراً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية، واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع، تزايدت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليوكب هذا التطور.(٨: ٥٦)

كما عرف محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٢)التدريب بأنه " نشاط منظم ومستمر يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات المتدربين بحيث يستطيعون تأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، كما يعتبر التدريب حافزاً للموظف في نموه الوظيفي وتحقيق أهدافه وتطلعاته".(٢٤: ٤٠)

ويشير Matt McKay(2022) أن التدريب يساعد المديرين على تطوير المهارات الإشرافية، وبناء الفريق، والقيادة، الاتصال، والاستماع عند الأشخاص، حيث تعزز هذه المهارات الإنسجام والوحدة في المؤسسة، كما تعد معرفة زمن وكيفية استخدامها أحد مفاتيح الإدارة الجيدة.(٣٦: ٦٦)

اتفق كلا من احمد مصطفى ماهر (٢٠١٢)، مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٩) ، بسيوني محمد البرادعي (٢٠٠٨) في ان النشاط التدريبي الذي تتضمنه البرامج التدريبية يتم من خلال اربع مراحل هي (تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، تخطيط وتصميم برامج التدريب ، تنفيذ برامج التدريب ، تقييم كفاءه التدريب) (٣: ٤٥٤)،(٢٥:٧٢)،(٧: ٨٧)

فنبع الإحساس بمشكلة البحث الحالي من خلال المصادر الأتية :

من خلال إطلاع الباحثة على نتائج مؤتمر القيادة من خلال رؤية تطوير وتنفيذ إستراتيجية التميز المؤسسي "EFQM" (٢٠٢٢) والذي هدف الى صقل وتنمية القدرات ووضع الخطط الإستراتيجية وفق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM".

فترى الباحثة أن موضوع إعداد كوادر قيادية حاز على إهتمامات كافة المؤسسات الرياضية، ضرورة الإهتمام بوجود قيادة قادرة على اتخاذ القرار بجرأة وكفاءة وتسعى الى تحسين توظيف الموارد البشرية ، فقامت الباحثة بدراسة استطلاعية عبارة عن استمارة استبيان مرفق (٢) للتعرف على المهارات القيادية الحالية للقيادات الفعلية في بعض الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية عن طريق إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض من المدراء ، وجدول (١) يوضح ذلك :

جدول (١)
استجابات الدراسة الاستطلاعية

ن = ٥٠

م	السؤال	درجة الممارسة			النسبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
درجة ممارسة المهام الأساسية لمدرء الاندية					
١	المشاركة في كتابة الأهداف الأساسية للمؤسسة والمشاركته في صياغتها.	٢٢	١٥	١٣	٧٢.٦٧%
٢	المشاركة في تحضير مشروع الموازنة السنوية المالية لمجلس الإدارة	١٩	١٤	١٧	٦٨.٠٠%
٣	حضور الاجتماعات الدورية من أجل تقنين وصياغة القرارات والتوصيات الصادرة	١٦	٢٣	١١	٧٠.٠٠%
٤	المراجعة النهائية لكافة الترقبات والمرتببات في نهاية كل شهر	١١	٢٨	١١	٦٦.٦٧%
٥	مراجعة البرامج التنفيذية والخطط وميزانيات التنفيذ	١٠	٢٦	١٤	٦٤.٠٠%
٦	المراجعة النهائية لميزانية المؤسسة السنوية	١٤	٢٣	١٣	٦٧.٣٣%
٧	إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط والتكليفات	١٢	٢١	١٧	٦٣.٣٣%
٨	رفع التقارير الشهرية لمجلس الادارة لمناقشتها في الاجتماعات الدورية	١٤	٢٣	١٣	٦٧.٣٣%
الواقع الفعلي للأداء الوظيفي لمدرء النادي					
٩	تحرص على تقديم افكار مستحدثة تتعلق بالعمل	٩	٣٠	١١	٦٥.٣٣%
١٠	تفضل الانجاز الادارى بشكل روتينى	٩	٢٥	١٦	٦٢.٠٠%
١١	اثناء قيامك بمهام مكلف بها تستخدم اساليب ادارية جديدة	٦	٢٩	١٥	٦٠.٦٧%
١٢	لديك القدرة على انجاز اعمالك بإبداع وابتكار	١١	٢٨	١١	٦٦.٦٧%
١٣	ترى أن الواقع الإدارى بالنادى يشير الى تحقيق التطوير بالنادى	١٠	٢٦	١٤	٦٤.٠٠%
الواقع التدريبى لمدرء النادي					
١٤	يتم تخطيط البرامج التدريبية بناء على احتياجات التدريب للفئة المستهدفة	١٠	٢٢	١٨	٦١.٣٣%
١٥	يشارك خبراء البرامج التدريبية حسب موضوعات التدريب	١١	٢٩	١٠	٦٧.٣٣%
١٦	عدد المتدربين خلال العام الماضى مناسب لاحتياجات العمل	١٤	٢٣	١٣	٦٧.٣٣%
١٧	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد التدريب	١٢	٢١	١٧	٦٣.٣٣%
ممارسات مدرء النادي للقيادة الملهمه					
١٨	تحرص ان تكون قدوة	١٩	١٩	١٢	٧١.٣٣%
١٩	تبحث عن مدى تأثير تصرفاتك على أداء الاعمال	١٩	١٣	١٨	٦٧.٣٣%
٢٠	تأكد من التزام المرؤسين بالمبادئ والقواعد المتفق عليها	١٧	٢٠	١٣	٦٩.٣٣%
٢١	تقوم بدراسة المشاكل الادارية التى تواجهك اثناء العمل	١٨	٢١	١١	٧١.٣٣%

استجابات الدراسة الاستطلاعية استجابات الدراسة الاستطلاعية
تابع جدول (١)

ن = ٥٠

م	السؤال	درجة الممارسة			النسبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٢٢	تحرص على توزيع الادوار والمهام القيادية بين مروضيك	١٠	٢٨	١٢	٦٥.٣٣%
٢٣	تشارك المروضين معك في صنع القرار	١٦	٢٣	١١	٧٠.٠٠%
٢٤	تري انك بحاجة الى تطوير مهاراتك القيادية في العمل	٩	٢٧	١٤	٦٣.٣٣%
٢٥	اعمل على دراسته ردود الافعال للقرارات بعد اصدارها	١٠	٢٥	١٥	٦٣.٣٣%
٢٦	اعمل على اعداد كوادر صف ثاني من العاملين وتاهيلهم لقياده النادي	٢	٣٠	١٨	٥٦.٠٠%
٢٧	تطلع مروضيك على نتائج تقييم استمارات تقرير الكفاءة الخاصة بهم	١٢	٢٨	١٠	٦٨.٠٠%
٢٨	تحرص على صرف مكافآت تشجيعية للمميزين في العمل	١٥	٢٢	١٣	٦٨.٠٠%
٢٩	تقود عمليه وضع رؤيه مستقبلية للنادى بالمشاركه مع الاطراف المعنية	١٤	١٨	١٨	٦٤.٠٠%
٣٠	تتاكد ان الاهداف الموضوعه تراعي اللوائح والتوجهات الرياضيه	١٠	٣٠	١٠	٦٦.٦٧%
٣١	تستثير جهود العاملين بطرح اسئله افتراضيه او بعرض مشكله ما	٢٢	١٥	١٣	٧٢.٦٧%
٣٢	تشجع العاملين على التفكير في التحديات التي تواجه العمل في النادي	١٩	١٤	١٧	٦٨.٠٠%
٣٣	توضح للعاملين اسراري على انجاز المهام وتحقيق الاهداف المستهدفه	٥	٣٣	١٢	٦٢.٠٠%
٣٤	تعمل على حفز المبادرات التطوعيه التي تسهم في جهود الاصلاح بالنادى	٢	٣٧	١١	٦٠.٦٧%
٣٥	تقوم بنشر ثقافه اساليب التقييم الذاتي لدى العاملين بالنادى	١٠	٢٦	١٤	٦٤.٠٠%
٣٦	تحرص على تكوين شبكة علاقات مع ادارات الخدمات العامه بمحافظتي	٧	٢٨	١٥	٦١.٣٣%
٣٧	تتسيق مع العاملين بتحديد اوجه الاحتياج التدريبي لهم	٩	٢٣	١٨	٦٠.٦٧%
٣٨	تتابع عمل العاملين بادارة العلاقات العامه بالنادى	١٠	٣٠	١٠	٦٦.٦٧%
٣٩	تشارك مجلس الادارة في وضع وتنفيذ اللائحه الداخليه للنادى	٢٢	١٥	١٣	٧٢.٦٧%
٤٠	تشارك المجتمع في وضع وتنفيذ خطه التطوير بالنادى	١٧	٢٣	١٠	٧١.٣٣%
٤١	تساعد العاملين في حل المشكلات الفنيه والاداريه التي تواجههم	٥	٣٢	١٣	٦١.٣٣%
٤٢	تحرص على قياس اثر التدريب الذي يحضره العاملين	٢	٣٢	١٦	٥٧.٣٣%
٤٣	تساعد العاملين بالنادى على الانجاز وتطوير ذاتهم	١٠	٣١	٩	٦٧.٣٣%

ينضح من جدول (١) أن هناك مستويات للمهارات القيادية لدى القادة تراوحت بين (٥٧.٣٣% : ٧٢.٦٧%) من متوسطة إلى ضعيفة كما أوضحت الدراسة الإستطلاعية النقاط التالية :

- لدى مدراء الأندية ومدراء النشاط الرياضى بالنادى واستعدادهم لتقديم الافكار المتطورة .
- اكدت آراء العينة انهم يفضلوا الانجاز الادارى بشكل روتينى.
- عدم استخدام اساليب إدارية حديثة .
- عدم تخطيط البرامج التدريبية بناء على احتياجات التدريب للفئة المستهدفة.
- عينة الدراسة بحاجة الى تطوير مهاراتها القيادية فى العمل.

ومن خلال الإطلاع على نتائج الابحاث السابقة والمرتبطة والتي تناولت القيادة الملهمه منها دراسة (Joshi 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الملهمه والثقة بفريق العمل، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الملهمه والانتماء التنظيمي. (٣٣ : ٢٤٠-٢٥٢)

و دراسة، (Densten 2002) التي توصلت إلى أن التحفيز الإلهامي يؤثر ايجابيا على بعض المتغيرات الهامة مثل توافر السلوكيات الأخلاقية للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي. ودراسة (McEachern 2005) التي توصلت إلى أن القيادة الملهمه تؤثر ايجابيا على الكفاءة التنظيمية وانسجام العاملين فى المنظمة (٣١ : ٤٠-٤٤). (٣٧ : ٥٢)

لاحظت الباحثة (في حدود علم الباحثة) قلة الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة داخل الأندية الرياضية، ومن هنا جاءت فكره الدراسة لإعداد كوادر قيادية بالاندية الرياضية من خلال تعزيز مهارات إلهام الآخرين، مما دعا الباحثة بالقيام بدراسة بعنوان " برامج تنمية إدارية مقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالاندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية " .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلي إعداد كوادر قيادية ملهمة بالاندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية من خلال :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية لمهارات القيادة الملهمة اللازمة لمدرء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية
2. إعداد برامج تنمية إدارية مقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالاندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية

مصطلحات الدراسة:-

إعداد كوادر قيادية ملهمة بالاندية الرياضية: (تعريف إجرائي)

هى تدريب مدرء الاندية الرياضية على مهارات القيادة الملهمة والتي تشمل " بناء الرؤية المشتركة، الاستثارة الفكرية، التحفيز والتشجيع، الاتصال، القدرة على التمكين ، التأثير المثالي " وذلك عن طريق التدريب أملا في رفع كفاءة العمل ، من خلال التغيير والتطوير عندما يحتاج الأمر اليه.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هى الاحتياجات التدريبية لمهارات القيادة الملهمة اللازمة لمدرء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية؟
2. ماهى البرامج المقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالاندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟

إجراءات الدراسة :

- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لمناسيته لطبيعة الدراسة .
- مجتمع الدراسة :- تم تحديد مجتمع الدراسة من عدد (٨٦) نادى (اندية كبرى – اندية شعبية) بمحافظة الاسكندرية بأجمالى عدد (١٧٢) مدير من مدرء الاندية ومدرء النشاط الرياضى بكل نادى.
- عينة الدراسة :- وتم اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العشوائية من مدرء الاندية ومدرء النشاط الرياضى بكل نادى وبلغ عددهم (١٤٦) مديرو تم تقسيمهم كالتالى :
- 1. العينة الأساسية وبلغ عددهم (١١٠) مدير
- 2. العينة التقنين (المعاملات العلمية) وبلغ عددهم (٢٨) مدير.
- 3. العينة المستبعدة : بلغ عددهم (٨) مدرء لعدم اكتمال بيانات.

الدراسات السابقة :

- الدراسات العربية :

١. دراسة (سوزان الفرانى، ٢٠٢٠) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية، وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات بمحافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) من العاملين الإداريين بالاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات، وكانت أهم النتائج لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة، والدرجة الكلية لمستوى ضغوط العمل حصلت على وزن نسبي متوسط ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة لدرجة ممارسات القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الملهمة.

٢. دراسة (هيفاء العامري، ٢٠١٩) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قيادات المدارس الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٩١) وقد تم استخدام استماره الاستبيان للحصول على البيانات، وكانت أهم النتائج درجة تطبيق قيادات المدارس لأبعاد القيادة الملهمة جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد فروق دالة إحصائية بين عينة قيادات المدارس وعينة المعلمات، وتطبيق قيادات المدارس لبعد الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية جاء بدرجة متوسطة.

٣. دراسة (سهاد برقي كامل، حوراء ثامر مهدي، على الامير كمونة، ٢٠١٩) هدفت للتعرف إلى الواقع الفعلي لأبعاد القيادة الملهمة في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) شخص يمثلون القيادات الإدارية في المدارس الإعدادية، وتم استخدام استمارة الاستبيان في جمع البيانات وكانت أهم النتائج درجة ممارسة القيادات العليا لأبعاد القيادة الملهمة كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة الملهمة وأبعاد التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسة أن أبعاد القيادة الملهمة تؤثر في التميز التنظيمي.

٤. دراسة (سمرايو غالي، ٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي عند المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) وكانت أهم النتائج استجابة المعلمين مقياس القيادة الملهمة جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة، وبينت الدراسة أن أكثر أنماط القيادة شيوعاً هو نمط الثقة بالنفس.

- الدراسات الأجنبية :

٥. دراسة (Mc Eachern، 2005) هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الملهمة على التنظيم الفعال وانجاز الموظف في العمل. والتعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والروحي والقيادة الملهمة، والسمات الرئيسية للقائد الملهم في المنظمات، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وكانت النتائج وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الملهمة وثيقة الصلة بممارسات القيادة.

٦. دراسة (aparna-Joshi، Mila B. Lazarova، and Hui Liao، 2008) تعتمد هذه الدراسة على افتراض أن القادة قادرون على التأثير على المتابعين بناءً على اتصال وثيق ومستمر وشخصي معهم. ومع ذلك، فإن الحقائق التنظيمية الجديدة تتحدى هذا الافتراض. بالاعتماد على التقاطعات بين نظرية الهوية الاجتماعية وأبحاث القيادة، تسلط هذه الدراسة الضوء على دور القيادة الملهمة في فرق متفرقة جغرافياً وأهمية القادة الملهمين الذين يمكنهم، من خلال تطوير علاقات اجتماعية مع أعضاء الفريق، تعزيز المواقف التي تعتبر بالغة الأهمية لفعالية الفريق في البيئات المتفرقة جغرافياً. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) وكانت النتائج تدعم دور هذا الشكل من القيادة في أماكن متفرقة. ظهرت القيادة الملهمة كمؤشر هام على ثقة الأفراد في أعضاء الفريق والتزامهم بالفريق. علاوة على ذلك، تم تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة الملهمة والتزام الأفراد بالفريق والثقة في أعضاء الفريق في الفرق التي كانت أكثر تشبهاً مما يشير إلى أن القادة الملهمين مهمون في جميع السياقات ولكن يتم التأكيد على أهميتهم في سياقات شديدة التشتت. أخيراً، تنبأت التصورات المشتركة للثقة والالتزام بالأداء على مستوى الفريق.

وسائل جمع بيانات الدراسة :-

أ. استمارة أستبيان لتحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الملهمة اللازمة لمدرء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية في ضوء المهام التي تؤدي .

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة منها " نور غياث فنري(٢٠١٢)، سوزان الفراني(٢٠٢٠)، سهاد برقي كامل، حوراء ثامر مهدي، على الامير كمونة(٢٠١٩) وبعد دراسة سمات ومهارات القائد الالهامي قامت الباحثة بتحديد مهارات القيادة الملهمة التي اذا توافرت في القائد كان نمط القيادة ملهماً اذ ان امتلاك هذه المهارات يعنى توافر الصفات والسمات بحيث تتسم بالشمولية والواقعية وملامتها لبيئة الاندية الرياضية قامت الباحثة

بتصميم الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الملهمة اللازمة لمدرء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية حيث قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان الاحتياجات التدريبية لمديرى الاندية الرياضية ومديرى النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية من خلال الخطوات التالية :

- قامت الباحثة بتحديد مهارات القيادة الملهمة المراد تنميتها لدى عينة البحث:

وقد تم تحديد أكثر المهارات استخداما وتم تقسيمها الى مهارات اساسية ومهارات فرعية ثم قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان للمهارات القيادة الملهمة على المحكمين المتخصصين وعددهم (١٠) من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) وكان ذلك بغرض التحقق من مدى مناسبة المهارات المقترحة لموضوع البحث ثم قامت باحتساب صدق المحكمين لارائهم حول تلك المهارات وجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية لآراء المحكمين حول مهارات القيادة الملهمة (ن=١٠)

م	المهارة الاساسية	المهارة الفرعية	موافق	%	غير موافق	%	ملاحظات
١	مهارة بناء الرؤية المشتركة	مهارة بناء رؤية ووضع الرسالة	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
		مهارة تحديد الاهداف	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
٢	مهارة الاستثارة الفكرية	مهارة ادارة الذات	١٠	١٠٠%	٠	٠%	
		مهارة القيادة النموذجية	٩	٩٠%	١	١٠%	
		مهارة الثقة والاعتمادية	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
		مهارة التفكير الابداعى	١٠	١٠٠%	٠	٠%	
٣	مهارة التحفيز والتشجيع	مهارة الحفز والتشجيع	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
		مهارة التقويم الذاتى	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
٤	مهارات الاتصال	مهارة العلاقات العامة	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
		مهارة التواصل	١٠	١٠٠%	٠	٠%	
		مهارة العلاقات الشخصية	٩	٩٠%	١	١٠%	
٥	مهارة القدرة على التمكين	مهارة التفويض	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
		مهارة تدريب وتطوير العاملين	١٠	١٠٠%	٠	٠%	
		مهارة تكوين فريق	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
		مهارة حل المشكلات	٨	٨٠%	٢	٢٠%	
٦	مهارة التأثير المثالي	مهارة فهم ثقافة المؤسسة	١٠	١٠٠%	٠	٠%	
		مهارة ادارة التغيير والتطوير	٩	٩٠%	١	١٠%	
		مهارة التطوير	٨	٨٠%	٢	٢٠%	

يتضح من جدول (٢) أن نسبة آراء المحكمين حول مهارات القيادة الملهمة تراوحت بين (٨٠% : ١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة نسبة (٨٠%) فأكثر لذا تم اعتماد جميع المهارات، ثم قامت الباحثة بصياغة عدد عبارات تندرج تحت كل محور بإجمالى عدد (٥١) عبارة ، وتم عرضها على السادة المحكمين مرفق (١) وذلك لايداء الرأى فى مدى مناسبة العبارات للمحور وحذف او تعديل او اضافة ما يرونة مناسبة من العبارات وتراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة عبارات الاستبيان بين (٦٠% : ٩٠%) وقد ارتضت الباحثة نسبة اتفاق أكثر من (٧٠%) لذا تم الموافقة على عدد (٤٦) عبارة وحذف عدد (٥) عبارات لحصولهن على نسبة اتفاق أقل من (٧٠%)، ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اجمع عليها المحكمين ثم إجراء المعاملات العلمية للاستبيان كالتالى :-

٢- صدق الاتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للأستبيان وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بين كل عبارة بإجمالي المحور التابع له وحساب معامل ارتباط بين كل محور وبين إجمالي الاختبار ككل.

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي للأستبيان

(ن=٢٨)

المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م
*٠.٨٥٢	٣٩	*٠.٨١٧	٣٠	*٠.٧٣٧	٢١	*٠.٧٣١	١٤	*٠.٧٦٢	٧	*٠.٧٥٠	١
*٠.٨٢٥	٤٠	*٠.٨١٦	٣١	*٠.٨١٢	٢٢	*٠.٧٥٢	١٥	*٠.٨١٥	٨	*٠.٧٢١	٢
*٠.٨٤٥	٤١	*٠.٨٢٤	٣٢	*٠.٧٣٤	٢٣	*٠.٧٩٤	١٦	*٠.٧٢٥	٩	*٠.٧٤٢	٣
*٠.٨١٢	٤٢	*٠.٨٦٤	٣٣	*٠.٧١٤	٢٤	*٠.٦٢١	١٧	*٠.٧١٢	١٠	*٠.٨٣٠	٤
*٠.٨٧١	٤٣	*٠.٨٦٩	٣٤	*٠.٧٦٣	٢٥	*٠.٦٥٤	١٨	*٠.٨٨١	١١	*٠.٨٦٤	٥
*٠.٧٢١	٤٤	*٠.٧٥٨	٣٥	*٠.٧٣٨	٢٦	*٠.٧١٢	١٩	*٠.٨٢٣	١٢	*٠.٧٥٦	٦
*٠.٨٥١	٤٥	*٠.٨١٢	٣٦	*٠.٨٢٧	٢٧	*٠.٨٣٤	٢٠	*٠.٧٥١	١٣		
*٠.٧٩١	٤٦	*٠.٨٥٩	٣٧	*٠.٦٦٩	٢٨						
		*٠.٨٤٣	٣٨	*٠.٧٢٣	٢٩						

* معنوى عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٤٦٣ ، معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٣) ان معامل الارتباط بين كل عبارة وإجمالي المحور التابع له يتراوح بين (٠.٦٢١ : ٠.٨٨١) مما يدل على ارتفاع معامل صدق عبارات كل محور وأن العبارات وانها تنسم بالصدق الذاتي ولذا فهي تجتمع لتقيس ما يقيسه كل محور.

جدول (٤) معامل الاتساق الداخلي لمجموع درجات المحور مع المجموع الكلي لمحاور الاستبيان

(ن = ٢٨)

معامل الاتساق الداخلي	المحاور
*٠.٨٤١	مهارة بناء الرؤية المشتركة
*٠.٨٦٨	مهارة الاستتارة الفكرية
*٠.٨١٤	مهارة التحفيز والتشجيع
*٠.٨٢٠	مهارات الاتصال
*٠.٧١٤	مهارة القدرة على التمكين
*٠.٧٥٤	مهارة التأثير المثالي

* معنوى عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٤٦٣ ، معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٤) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط مجموع درجات المحور مع المجموع الكلي) ارتفاع قيم معامل الاتساق الداخلي والتي تراوحت ما بين (٠.٧١٤ إلى ٠.٨٦٨) وهذه القيم معنوية عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى صدق المحاور وانها تتسم بالصدق الذاتي ولذا فهي تجتمع لتقيس ما يقيسه الاستبيان ولذلك فالمحاور تتسم بالصدق.

١. التحقق من ثبات استمارة الاستبيان :

قد قامت الباحثة بحساب ثبات استمارة الاستبيان عن طريق تطبيق استمارة الاستبيان على العينة الاستطلاعية التي قوامها (٢٨) فرد ، ثم قامت بإعادة تطبيق استماره الاستبيان على نفس العينة تحت نفس الظروف وبنفس التعليمات بفارق زمن اسبوع ثم قامت باحتساب معامل ألفا كرونباخ للثبات كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (٥) معامل الثبات بين التطبيقين الأول والثاني للإستبيان

(ن=٢٨)

معامل الثبات	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين		التطبيق الثاني		التطبيق الأول		الدلالات الإحصائية	المحاور
		ع±	س	ع±	س	ع±	س		
٠.٨٨١	٠.٧٧١	١.٠٤	٠.٠٧	١.٣٠	١٣.٣١	٠.٢٤	١٣.٣٨		مهارة بناء الرؤية المشتركة
٠.٨٢٧	٠.٦٧٥	٠.١٩	٠.٠٨-	١.١٣	١٤.١٦	١.٢٥	١٤.٢٤		مهارة الاستشارة الفكرية
٠.٨٣٨	٠.٤٢٤	١.٣٦	٠.٢١	١.٠٢	١٦.٤١	١.٣٠	١٦.٦٢		مهارة التحفيز والتشجيع
٠.٨٧٧	٠.٣٥٩	٠.٤٥	٠.٢٩	٠.٢٥	١٢.٠٠	٢.١٣	١٢.٢٩		مهارات الاتصال
٠.٩٠٥	٠.٣٣٠	١.٤٧	٠.٣٣	١.٠٢	١٣.١٠	١.٣١	١٣.٤٣		مهارة القدرة على التمكين
٠.٩١٢	٠.٢٣٣	١.٤٣	٠.٦٦	١.٦٧	١١.١٩	١.٤٢	١١.٨٥		مهارة التأثير المثالي

* معنوى عند مستوى ٠.٠٥ = ٢.٠٥

<<

يتضح من جدول (٥) والخاص بدلالة الفروق بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ومعامل الارتباط بين التطبيقين لإيجاد ثبات استمارة الإستبيان ، عدم وجود فروق معنوية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني . حيث بلغت قيمة ت المحسوبة ما بين (٠.٢٣٣ إلى ٠.٧٧١) وهذه القيم غير معنوية عند مستوى ٠.٠٥ . كما بلغ معامل الثبات لألفا كرومباخ ما بين (٠.٨٢٧ إلى ٠.٩١٢) مما يؤكد ان استمارة الإستبيان تتسم بالثبات وانها تعطي نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها مرة اخرى على نفس العينة وفى نفس الظروف وبحساب الصدق والثبات أصبحت استمارة الإستبيان في صورتها النهائية والتي تتكون من (٤٦) عبارة صالحة للتطبيق .

ب- البرامج المقترحة لتطوير مهارات القيادة الملهمة لمديرى الاندية الرياضية ومديرى النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية من خلال الخطوات التالية :

بعد تحديد إحتياجات مهارات القيادة الملهمة المراد تنميتها لدى مديرى الاندية الرياضية ومديرى النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية، قامت الباحثة بإعداد برامج مقترحة لتطوير مهارات القيادة الملهمة لمديرى الاندية الرياضية ومديرى النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية بالخطوات التالية:

١. تحديد الهدف من البرامج :

تطوير مهارات القيادة الملهمة لمديري الاندية الرياضية ومديري النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية.

٢. محتوى البرامج :

تحتوى البرامج على موضوعات لتنمية مهارات القيادة الملهمة المراد تنميتها لدى مديري الاندية الرياضية ومديري النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية

٣. التوزيع الزمني للبرامج :

تم تحديد المدة الزمنية لموضوعات برامج التنمية الادارية المقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة لدى مديري الاندية الرياضية ومديري النشاط الرياضى بمحافظة الاسكندرية، على النحو التالى :-

(المدد المقرر للبرامج ٦ اسابيع بواقع عدد (٣) ايام اسبوعيا ، بواقع (٣) جلسات يومياً زمن الجلسة التدريبية ساعتين ، بينهما فتره راحه ٣٠ دقيقه) ثم قامت الباحثة بعرض البرامج المقترحة على المحكمين المتخصصين و عددهم (١٠) من أساتذة الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية مرفق (١) وكان ذلك بغرض التحقق من مدى مناسبة البرامج المقترحة والجدول (٦) يوضح ذلك :

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية لآراء المحكمين حول برامج التنمية الادارية المقترحة (ن=١٠)

الاسبوع	اليوم	المحتوى	موافق	%	غير موافق	%
بناء الرؤية المشتركة الاسبوع الاول	الاول	التعارف وكسر الجليد والاختبار المعرفي	١٠	١٠٠%	٠	٠%
		اساسيات القيادة والقيادة الملهمة	١٠	١٠٠%	٠	٠%
		مصادر قوة تأثير القيادة الملهمة	٩	٩٠%	١	١٠%
	الثاني	صياغة رؤية ورساله واهداف الاندية، التوجهات المستقبلية	٩	٩٠%	١	١٠%
		تطبيق الاداره بالاهداف	٩	٩٠%	١	١٠%
		بناء الرؤية المشتركة للنادى والبحث عن المشاريع والفرص الصعبة	١٠	١٠٠%	٠	٠%
	الثالث	العوامل المؤثرة في شخصيه القائد الملهم	٩	٩٠%	١	١٠%
		الفرق بين الاداره والقيادة	٥	٥٠%	٥	٥٠%
		المشاركه والتعاون في وضع الاهداف والخطط	٨	٨٠%	٢	٢٠%
الاستشارة الفكرية الثاني الاسبوع	الاول	تحديد وصياغة اهداف النادى	٩	٩٠%	١	١٠%
		وضع خطه التطوير للنادى	٩	٩٠%	١	١٠%
		الدور القيادي في الاندية الرياضية	٨	٨٠%	٢	٢٠%
	الثاني	الاستشاره العقلية للعاملين للتفكير في الاهداف بعيده المدى والتحديات التي تواجه العمل بالنادى	٩	٩٠%	١	١٠%
		تنمية الابداع في بيئه العمل بالنادى	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		جهود للعاملين بطرح اسئله افتراضيه او بعرض مشكله ما	٧	٧٠%	٣	٣٠%
	الثالث	تحفيز العاملين على طرق جديدة وابداعية لأداء الأعمال وتسيير المهام	٩	٩٠%	١	١٠%
		مهاره التفكير الناقد وفن معالجه الاخطاء	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		كيف تكون مدير متطور	٦	٦٠%	٤	٤٠%
	طرق واساليب تنظيم الوقت وترتيب الاولويات	٩	٩٠%	١	١٠%	
	اخلاقيات سلوكيات العمل التطوير الوظيفي	٩	٩٠%	١	١٠%	
	الطرق والاساليب الابداعيه لحل المشكلات	٨	٨٠%	٢	٢٠%	

تتابع جدول (٦)
التكرار والنسبة المئوية لآراء المحكمين حول برامج التنمية الإدارية المقترحة (ن=١٠)

الاسبوع	اليوم	المحتوى	موافق	%	غير موافق	%
التحفيز والتشجيع الاسبوع الثالث	الاول	قوة الاراده وزياده دافعية للعاملين للانجاز وتحقيق الاهداف المستهدفه	٧	٧٠%	٣	٣٠%
		كيف تهئ المديرين للابداع، رسم صورة نهائية لما نود تحقيقه وانجازه بالنادى	٩	٩٠%	١	١٠%
		تشجيع للعاملين على ثقافه اساليب التقييم الذاتي	٧	٧٠%	٣	٣٠%
	الثاني	مهارات الحفز الالهامي	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		سمات القائد الالهامي	٩	٩٠%	١	١٠%
		تشجيع للعاملين على ثقافه التعلم المستمر	٨	٨٠%	٢	٢٠%
	الثالث	تشجيع اعضاء مجلس الادارة على المشاركة في اعمال المجلس	٩	٩٠%	١	١٠%
		تقدير وابرار انجازات الاخرين و الاحلام المستقبلية	٩	٩٠%	١	١٠%
		تحفيز للعاملين لاستخدام التكنولوجيا في النواحي الادارية	٨	٨٠%	٢	٢٠%
الاتصال الاسبوع الرابع	الاول	اداره وتنظيم الوقت وترتيب الاولويات	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		اداره الذات وتعزيز الثقة في النفس	٩	٩٠%	١	١٠%
		ثلاثة فن الاقناع والتاثير في الاخرين	٨	٨٠%	٢	٢٠%
	الثاني	مهارة اداره العلاقات مع الزملاء والقيادات العليا بالنادى	٧	٧٠%	٣	٣٠%
		التفاوض الفعال واداره الحوار	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		اداره الاجتماعات والتعامل مع انماط السلوك المختلفه داخل الاجتماع	٩	٩٠%	١	١٠%
	الثالث	ضبط الانفعالات ومواجهه المشكلات	٩	٩٠%	١	١٠%
		التواصل بفاعلية مع المجتمع من خلال تنفيذ الانشطة بالنادى	٩	٩٠%	١	١٠%
		تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الاهداف بالنادى	٨	٨٠%	٢	٢٠%
القدره على التمكين الاسبوع الخامس	الاول	تفويض السلطة وتحديد الصلاحيات المتعلقة بالمهام	٧	٧٠%	٣	٣٠%
		القواعد التي تحكم حقوق ومسؤوليات للعاملين تجاه النادى	١٠	١٠٠%	٠	٠%
		بناء قياده فريق العمل بالنادى وتطوير مهارات الاتصال	٧	٧٠%	٣	٣٠%
	الثاني	متابعه المهام المفوضه لتقديم الدعم والتوجيه	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		تقويم الاداء وتحديد نقاط القوه ونقاط الضعف لدى للعاملين	٩	٩٠%	١	١٠%
		استراتيجيه بناء نظم مكافاه للعاملين المتميزين	٨	٨٠%	٢	٢٠%
	الثالث	توظيف الامكانيات المتاحة بالنادى لخدمه المجتمع المحلى	٧	٧٠%	٣	٣٠%
		طرق واساليب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات الادارية	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		مساعدته العاملین في حل المشكلات الفنيه والادارية التي تواجهها	٩	٩٠%	١	١٠%
التاثير المثالي الاسبوع السادس	الاول	اعداد كوادر صف ثاني من القيادات بالنادى	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		العوامل المؤثره في صنع القرار الادارى	٩	٩٠%	١	١٠%
		المنهج العلمي لحل المشكلات وايجابيات وسلبيات الحل الجماعي للمشكلات	١٠	١٠٠%	٠	٠%
	الثاني	تطبيقات على عناصر الابداع ورسم صورة ذهنية واضحة ومقتعة لمستقبل النادى	٨	٨٠%	٢	٢٠%
		التغلب على المعوقات لحل المشكلات بطرق ابداعيه	٧	٧٠%	٣	٣٠%
		اتخاذ الاجراءات اللازمه للمشاركة في صنع وتطبيق القرارات	٨	٨٠%	٢	٢٠%
	الثالث	دعم وتنمية القدرات المهنية والاحتياجات الخاصه لدي العاملين	١٠	١٠٠%	٠	٠%
		دور القيادة الملهمه في التغيير والتطوير ودورها في العمل	٩	٩٠%	١	١٠%
		شروط التفويض الفعال ، دعم الاخرين ، حشد الاخرين	١٠	١٠٠%	٠	٠%
		تقويم البرامج والاختبار المعرفي وختام البرامج	٨	٨٠%	٢	٢٠%

يتضح من جدول (٦) ان النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول الصورة المبدئية لمحتوى البرامج المقترحة (موضوعات التدريب) لمدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضى تراوحت بين (٥٠% : ١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر فتم اعتماد جميع الموضوعات المقترحة فيما عدا موضوعات (الفرق بين الاداره والقياده ، كيف تكون مدير متطور) وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التى اشار اليها السادة الخبراء

٤. الاسس التي راعتها الباحثة أثناء تصميم برامج التنمية الادارية المقترحة:

- مراعاة الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة في ضوء ممارستهم لمهاره القيادة الملهمه
- مراعاة المستوى الثقافي وسنوات خبره لدى الملتحقين بالبرامج
- استناره محتوى البرامج للدافعيه للمندربين لتحقيق العائد المهني من البرامج
- توفير الامكانيات اللازمه لتنفيذ البرامج
- انتقاء المحاضرين المتخصصين او المدربين بعنايه
- مراعات اختيار المكان والزمان المناسبين لتنفيذ البرامج
- مراعاة اختيار وتنوع اساليب التدريب والتقييم المناسبه للمحتوى التدريبي والفئه المستهدفه

٥. القائمين بالتدريب:

- اساتذه اكاديميون متخصصون في برامج التنمية الادارية والادارة الرياضية
- خبراء متخصصون بكليات التربية الرياضية
- القيادات الاداريه بالشباب والرياضة من ذوي الخبرات والاختصاص

٦. اساليب التدريب :

سيتم استخدام أساليب التدريب التالية (المحاضره واللقاء - المناقشات الفرديه والجماعيه - تمثيل الادوار -العصف الذهني - حل المشكلات - ورش العمل - دراسته الحاله - عرض المجموعات - التغذية الراجعة) .

٧. وسائل التدريب المستخدمة في البرامج :

السيوره الورقيه - السيوره الالكترونيه- جهاز عرض البيانات (داتا شو)- الحاسب الالي (لاب توب) .

تاسعاً : تطبيق الدراسة :

أجريت الدراسة في الفترة من ٢٠٢٢/٧/١١ الي ٢٠٢٢/١٠/١٥ من خلال تطبيق استمارة الاستبيان علي العينة الاساسية .

عاشراً : المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية ، والمعروفة اختصاراً باسم (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الآتية:

التكرارات، والنسب المئوية ، معامل الارتباط " بيرسون " ، معامل الاتساق الداخلي، معاملألفاكرونباخ للثبات alpha Cronbach، مربع كاي.

عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لأهداف البحث ورداً على تساؤلاته تستعرض الباحثة النتائج على النحو التالي:-

عرض نتائج ومناقشة التساؤل الأول "ما هي الاحتياجات التدريبية لمهارات القيادة المهمة اللازمة لمدرء الأندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية؟"

وللاجابة على هذا التساؤل تم إيجاد الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كاي لكل عبارة، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

أراء العينة في احتياجاتهم التدريبية لمهارات القيادة المهمة (ن = ١١٠)

الترتيب	كا	%	الدرجة	درجة الممارسة			العبارة	م	المحور
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	*٤٣.٦٥٥	%٨٣.٣٣	٢٧٥	١٣	٢٩	٦٨	بناء الرؤية المشتركة للنادى	محور بناء الرؤية المشتركة	
٣	*٢٥.٤٣٦	%٧٩.٧٠	٢٦٣	١٤	٣٩	٥٧	صياغة الرسالة للنادى		
٣	*٤١.٠٣٦	%٧٩.٧٠	٢٦٣	٢٥	١٧	٦٨	تحديد وصياغة اهداف النادى		
٢	*٢٩.٧٤٥	%٨٠.٦١	٢٦٦	١٦	٣٢	٦٢	وضع خطه التطوير للنادى		
٤	*٢٤.٣٤٥	%٧٩.٣٩	٢٦٢	١٧	٣٤	٥٩	تطبيق الاداره بالاهداف		
٥	*٢٥.٣٢٧	%٧٩.٠٩	٢٦١	٢٠	٢٩	٦١	المشاركه والتعاون في وضع الاهداف والخطط		
٣	*٣٤.١٠٩	%٨١.٨٢	٢٧٠	١٢	٣٦	٦٢	الاستثارة العقلية للعاملين للتفكير في الاهداف بعيده المدى	مهارة الاستثارة الفكرية	
١	*٦٧.١٠٩	%٨٧.٨٨	٢٩٠	٣	٣٤	٧٣	الاستثارة العقلية للعاملين للتفكير في التحديات التي تواجه العمل بالنادى		
٤	*٤٠.١٦٤	%٨٠.٩١	٢٦٧	٢١	٢١	٦٨	جهود للعاملين بطرح اسئله افتراضيه او بعرض مشكله ما		
٢	*٤١.٥٨٢	%٨٣.٠٣	٢٧٤	١٣	٣٠	٦٧	تنمية الابداع في بيئه العمل بالنادى		
٥	*٢٠.٩٦٤	%٧٨.٤٨	٢٥٩	١٦	٣٩	٥٥	مهارة التفكير الناقد وفن معالجة الاخطاء		
٦	*١٦.٩٢٧	%٧٧.٢٧	٢٥٥	١٨	٣٩	٥٣	اخلاقيات سلوكيات العمل التطوير الوظيفي		
٤	*٣٣.٢٣٦	%٨١.٢١	٢٦٨	١٦	٣٠	٦٤	الطرق والاساليب الابداعيه لحل المشكلات		
٦	*٢١.٥٠٩	%٧٨.٤٨	٢٥٩	١٥	٤١	٥٤	قوه الاراده وزياده دافعية للعاملين للانجاز وتحقيق الاهداف المستهدفه	مهارة التحفيز والتشجيع	
٧	*٢٨.٧٠٩	%٧٧.٨٨	٢٥٧	٢٦	٢١	٦٣	تحفيز للعاملين لاستخدام التكنولوجيا في النواحي الاداريه		
٥	*٢٢.٧٠٩	%٧٨.٧٩	٢٦٠	١٩	٣٢	٥٩	تشجيع للعاملين على ثقافه اساليب التقييم الذاتى		
٣	*٢٤.٣٤٥	%٧٩.٣٩	٢٦٢	١٧	٣٤	٥٩	مهارات الحفز الإلهامى		
٤	*٢٥.٣٢٧	%٧٩.٠٩	٢٦١	٢٠	٢٩	٦١	سمات القائد الالهامى		
٢	*٣٤.١٠٩	%٨١.٨٢	٢٧٠	١٢	٣٦	٦٢	تشجيع للعاملين على ثقافه التعلم المستمر		
١	*٦٧.١٠٩	%٩٧.٨٨	٢٩٠	٣	٣٤	٧٣	تشجيع اعضاء مجلس الادارة على المشاركه في اعمال المجلس		

تابع جدول (٧)
أراء العينة في احتياجاتهم التدريبية لمهارات القيادة الملهمة (ن = ١١٠)

الترتيب	كا	%	الدرجة	درجة الممارسة			العبارة	م	المحور
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
٣	*٤٨.٢٣٨	%٨٢.١٢	٢٧١	٢٠	١٩	٧١	اداره وتنظيم الوقت وترتيب الاولويات	مهارات الاتصال	
١	*٤٦.٧٠٩	%٨٣.٩٤	٢٧٧	١٢	٢٩	٦٩	اداره الذات وتعزيز الثقة في النفس		
٦	*٢٤.١٢٧	%٧٩.٣٩	٢٦٢	١٥	٣٨	٥٧	ثلاثة فن الاقتناع والتاثير في الاخرين		
٢	*٤٥.٨٣٦	%٨٣.٦٤	٢٧٦	١٣	٢٨	٦٩	مهارة اداره العلاقات مع الزملاء والقيادات العليا بالنادى		
٥	*٢٥.٤٣٦	%٧٩.٧٠	٢٦٣	١٤	٣٩	٥٧	التفاوض الفعال واداره الحوار		
٥	*٤١.٠٣٦	%٧٩.٧٠	٢٦٣	٢٥	١٧	٦٨	اداره الاجتماعات والتعامل مع انماط السلوك المختلفه داخل الاجتماع		
٤	*٢٩.٧٤٥	%٨٠.٦١	٢٦٦	١٦	٣٢	٦٢	ضبط الانفعالات ومواجهه المشكلات		
٦	*٢٤.٣٤٥	%٧٩.٣٩	٢٦٢	١٧	٣٤	٥٩	التواصل بفاعلية مع المجتمع من خلال تنفيذ الانشطه بالنادى		
٧	*٢٥.٣٢٧	%٧٩.٠٩	٢٦١	٢٠	٢٩	٦١	تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الاهداف بالنادى		
٦	*٣٤.١٠٩	%٨١.٨٢	٢٧٠	١٢	٣٦	٦٢	تفويض السلطة وتحديد الصلاحيات المتعلقة بالمهام	مهارة القدرة على التمكين	
١	*٦٧.١٠٩	%٨٧.٨٨	٢٩٠	٣	٣٤	٧٣	القواعد التي تحكم حقوق ومسؤوليات للعاملين تجاه النادي		
٥	*٤٨.٢٣٦	%٨٢.١٢	٢٧١	٢٠	١٩	٧١	بناء قياده فريق العمل بالنادى		
٣	*٤٦.٧٠٩	%٨٣.٩٤	٢٧٧	١٢	٢٩	٦٩	متابعه المهام المفوضه لتقديم الدعم والتوجيه		
٨	*٢٥.٢١٨	%٧٩.٧٠	٢٦٣	١٥	٣٧	٥٨	تقويم الاداء وتحديد نقاط القوه ونقاط الضعف لدى للعاملين		
٩	*٢٢.١٠٩	%٧٨.٧٩	٢٦٠	١٨	٣٤	٥٨	استراتيجيه بناء نظم مكافاه للعاملين المتميزين		
٤	*٤٠.٠٥٥	%٨٣.٠٣	٢٧٤	١١	٣٤	٦٥	توظيف الامكانيات المتاحة بالنادى لخدمه المجتمع المحلى		
٢	*٥٠.٥٢٧	%٨٤.٢٤	٢٧٨	١٢	٢٦	٧١	طرق واساليب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات الاداريه		
٧	*٢٧.٦١٨	%٨٠.٣٠	٢٦٥	١٤	٣٧	٥٩	مساعدته العاملین في حل المشكلات الفنيه والاداريه التي تواجهها		
٤	*٤٣.٨٧٣	%٨٠.٠٠	٢٦٤	٢٥	١٦	٦٩	اعداد كوادر صف ثاني من القيادات بالنادى	مهارة التأثير المثالي	
٣	*٣١.٤٣٦	%٨٠.٩١	٢٦٧	١٦	٣١	٦٣	العوامل المؤثره في صنع القرار		
٤	٢٧.٢٩١	%٨٠.٠٠	٢٦٤	١٧	٣٢	٦١	دعم وتنمية القدرات المهنيه والاحتياجات الخاصه لدي العاملين		
١	*٤٨.١٢٧	%٨٣.٩٤	٢٧٧	١٣	٢٧	٧٠	القيادة الملهمه ودورها في العمل		
٤	*٢٦.٤٧٣	%٨٠.٠٠	٢٦٤	١٤	٣٨	٥٨	المنهج العلمي لحل المشكلات		
٥	*٤١.٠٣٦	%٧٩.٧٠	٢٦٣	٢٥	١٧	٦٨	اداره وقياده التغيير بالنادى		
٣	*٣١.٤٣٦	%٨٠.٩١	٢٦٧	١٦	٣١	٦٣	التغلب على المعوقات لحل المشكلات بطرق ابداعيه		
٢	*٣٢.٣٠٩	%٨١.٢١	٢٦٨	١٥	٣٢	٦٣	اتخاذ الاجراءات اللازمه للمشاركة في صنع وتطبيق القرارات		

*قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لمهارات القيادة الملهمة تراوحت بين (١٦.٩٢% : ٦٧.١٠%) مما يدل على احتياجات عينة البحث للتدريب لمهارات القيادة الملهمة ، وسوف تعرض الباحثة نتائج كل محور كالتالى :-

أ- المحور الاول : مهارات بناء الرؤية المشتركة :

النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لمهارات بناء الرؤية المشتركة تراوحت بين (٧٩.٠٩% : ٨٣.٣٣%) وكان الترتيب كالتالى :-

فكانت "بناء الرؤية المشتركة للنادى" بنسبة (٨٣.٣٣%)، وجاء " وضع خطة التطوير للنادى" بنسبة (٨٠.٦١%)، تلاها كلا من "صياغة الرسالة للنادى" ، "تحديد وصياغة اهداف النادي" بنسبة (٧٩.٧٠%) ، ثم " تطبيق الاداره بالاهداف" بنسبة (٧٩.٣٩%)، وجاءت " المشاركة والتعاون في وضع الاهداف والخطط" بنسبة (٧٩.٠٩%) مما يدل على إحتياج عينة البحث للتدريب على مهارات بناء الرؤية المشتركة .

يتضح مما سبق إحتياج عينة البحث لمهارات بناء الرؤية المشتركة ومهارة وضع الخطط ومهارة صياغة الأهداف والرسالة مما يدل على أهمية هذه المهارات لكلا من مدراء الأندية ومدراء النشاط الرياضى وتعزو الباحثة ذلك لعدم مشاركة العاملين فى وضع الخطط والأهداف .

وتعزو الباحثة إحتياج مدراء الأندية ومدراء النشاط الرياضي إلى مهارات بناء الرؤية المشتركة بدرجة كبيرة وذلك لضعف الخبرة لديهم ، ووجود فجوة كبيرة بين الواقع واهداف النادي مما يؤدي الى ضعف ممارستهم لمهارات القيادة الملهمة ويرجع ذلك الى شعورهم بوجود قصور لديهم في ادراك اهمية الرؤية والتخطيط وبلوره الاهداف.

يتفق ذلك مع ماجد محمد الفراء (٢٠٠٥) على أن اغلبية المديرين في الاداره العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات مما يعوق عملية التخطيط. (٢٠ : ٩)

ويؤكد مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٩) علناً تحقيق زياده معدلات المشاركة المرؤوسين فى عملية التخطيط يؤدي الى التقارب بين العاملين وتوفير المناخ المناسب للعمل كفريق واطاحة الفرص لحريه الراي وتحفيز العاملين والاستخدام الامثل لطاقتهم.(٢٥ : ١٣٢)

وتفسر الباحثة وجود قصور فى امتلاك مهارات بناء رؤية مشتركة ووضع الخطط وبلورة الاهداف فإن تلك المهارات تتطلب مهارات قيادية قد لا تكون متوفرة بدرجة كافية لدى عينة البحث بالإضافة للاحتياجات إلى بعض التنظيمات الادارية والامكانيات المادية مثل " دعم القيادة العليا، القدره على تصوير المستقبل، توفير ثقافه تنظيم المؤسسات" كما ان وضع خطة تطوير الانديه يتطلب امتلاك القائد بعض مهارات التخطيط وصياغة الاهداف وهي غير متوفره لديهم بدرجة كبيرة مع عدم التدريب الكافي على هذه المهارات، مما يؤكد احتياج عينة البحث الى التدريب على التوجهات المستقبلية وكيف تؤثر على تنفيذ الاعمال وطريقة أدائها، رسم صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبل النادي، تشجع الآخرين على الحديث عن احلامهم المستقبلية وأظهر اهتمامه بها، توحيد الرؤى الخاصة بهم مع رؤية النادي، رسم الصورة النهائية لما نود تحقيقه وانجازه بالنادى.

ب- المحور الثانى : مهارة الاستشارة الفكرية:

النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى إحتياجاتهم التدريبية لمهارات الاستشارة الفكرية تراوحت بين (٧٧.٢٧% : ٨٧.٨٨%) وكان الترتيب كالتالى :-

فكانت "الاستشارة العقلية للعاملين للتفكير في التحديات التي تواجه العمل بالنادى" بنسبة (٨٧.٨٨%)، وجاءت "تنمية الابداع في بيئه العمل بالنادى" بنسبة (٨٣.٠٣%)، تلاها " الاستشارة العقلية للعاملين للتفكير في الاهداف بعيدة المدى " بنسبة

(٨٢.٨١%)، ثم كلا من " الطرق والاساليب الابداعية لحل المشكلات "، " جهود للعاملين بطرح اسئله افتراضيه او بعرض مشكله ما "بنسبة (٨١.٢١%) ، و" مهاره التفكير الناقد وفن معالجه الاخطاء " بنسبة (٧٨.٤٨%) و " اخلاقيات سلوكيات العمل التطوير الوظيفي " بنسبة (٧٧.٢٧%) مما يدل على إحتياج عينة البحث للتدريب لمهارات الاستثارة الفكرية.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى عدم توافر المناخ المناسب والبيئة الداعمة للابتكار والتجديد والتطوير وذلك لطبيعته النظام الاداري والأدوار الاداريه التقليديه بالانديه التي تركز على اوضاع قائمه واستقرار والاعتماد على المعلومات دون التفكير فيها والتعليمات وقله الموارد التي تمكن القائمن بتشجيع العاملين على التطوير بالاضافه إلى نقص المهارات التي تتعلق بالابتكار وأعمال العقل وتقصير القاده بالقيام بادوارهم كقائد متجدد ومطور كما أن مدرء الأندية ومدراء النشاط الرياضي بالانديه لا يهتموا بحضور الدورات التدريبيه المتعلقة بمهارات التفكير الإبداعي والثقه والاعتماد والقياده النموذجيه واداره الذات وغيرها.

ويتفق هذا مع ما ذكره اندرو جرانت، جايا جرانت (٢٠١٥) على أن التفكير الإبداعي يمكن القائد من التعامل بكفاءه مع المشكلات الحاليه بالإضافة الى أنه يمكن القائد من توقع المشكلات المحتمله والتوصل إلى حلول مثاليه،ومن معوقات الإبداع في المؤسسات والاندنيه الرياضيه الاعتماد على المركزيه في العمل والروتين وعدم إحترام الافكار وراء الآخرين وعدم تكريم المبدعين أو مكافاتهم. (٥ : ٢٥)

حيث أشار السيد عليوه (٢٠٠١) إلى أن صفات القائد الفعال " قدره على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء والثقه بالنفس" عن طريق الكفاءة في التخصص وإكتساب ثقه الغير فيه.(٤ : ٨١)

وتفسر الباحثة حصول عينه البحث على درجه كبيره في احتياج مهاره التفكير الإبداعي وذلك لعدم قدرتهم على تحديد أسباب المشكله وطرق حلها بابداعيه والخوف من الوقوع في الخطا في اتخاذ القرارات المصيريه ويرجع ذلك لجمود العمل والتمسك بالوائح والقوانين المنظمه للعمل من وزاره الشباب والرياضه وعدم تقديم الحوافز المناسبه للمبدعين في الاداء مما دفع القيادات الرياضيه بالانديه إلى الحاجه الى الثقه في النفس وتقدير الذات والاعتماديه والثقه وكذلك تمكين القائد علي التأثير في الآخرين، مما يؤكد ضرورة تدريب المدرء على " البحث عن المشاريع والفرص الصعبه التي تمثل تحديا للمهاراتهم ، تحفيز العاملين على طرق جديدة وابداعية لأداء الأعمال وتسيير المهام".

ج- المحور الثالث : مهارة التحفيز والتشجيع:

النسبة المئوية لأراء مدرء الانديه ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لمهارات التحفيز والتشجيع تراوحت بين (٧٧.٨٨% : ٩٧.٨٨%) وكان الترتيب كالتالى :

فحصل " تشجيع اعضاء مجلس الادارة على المشاركة في اعمال المجلس "بنسبة (٩٧.٨٨%)، وجاء " تشجيع للعاملين على ثقافه التعلم المستمر "بنسبة (٨١.٨٢%)، ثم " مهارات الحفز الإلهامي " بنسبة (٧٩.٣٩%) ، و" سمات القائد الإلهامى "بنسبة (٧٩.٠٩%) ، وجاء " تشجيع للعاملين على ثقافه اساليب التقييم الذاتي " بنسبة (٧٨.٧٩%) يليها " قوه الاراده وزياده الدافعية للعاملين للانجاز وتحقيق الاهداف المستهدفه " بنسبة (٧٨.٤٨%) و " تحفيز للعاملين لاستخدام التكنولوجيا في النواحي الاداريه " بنسبة (٧٧.٨٨%) ، مما يدل على إحتياجات عينة البحث للتدريب لمهارات التحفيز والتشجيع.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى إهتمام مدرء الأندية و مدرء النشاط الرياضي لإمتلاك مهارة التحفيز والتشجيع وأثاره الحماسه لدى العاملين لانجاز المهام وتشجيعهم على العمل المستمر حيث انها اولى خطوات بناء الاعمال المشتركه ويفسر ذلك الإحتياج لدى مدرء الانديه ومدراء النشاط الرياضي برغبتهم في التغلب على العقبات التي تقابلهم أثناء العمل من حيث ضعف الحماسه وعدم قدره على تحمل المسؤوليه وعدم الإهتمام بتطوير الذات وعدم قيامه بدوره كمحفز بدرجه كافيه ، وقد يرجع السبب إلى عدم قدره المدرء على إداره الصراعات بين العاملين وقناعه المدرء بعدم توافر الوقت الكافي للاستماع إلى العاملين وضعف الإهتمام بالتعرف على مشاكلهم ومحاولة الوصول إلى حل وتقويه العلاقات بينهم مما يؤثر ذلك على مستوى الروح المعنويه بين اعضاء فريق العمل.

ويتفق هذا مع ما ذكره حسين عبد الحميد رشوان (٢٠١٠) انه لا يمكن للقائد أن يمارس مسؤولياته على اتم وجه الا اذا كان لديه فرصة وحرية لاسبابه المجتهد من العاملين وعقاب المسيء منهم، فوجد كثير من القاده في المؤسسات الحكوميه يشكون من انهم لا يستطيعون مكافاه أحد العاملين على عمل ممتاز قام به أو فكره جديده طور بها العمل وفي الوقت نفسه لم يعد قادرا حتى على معاقبه تابعيه اذا اهملوا أو التقاعدوا عن العمل (١٠ : ٥١)

ويتفق هذا مع ما ذكره حسن احمد الطاعوني (٢٠٠٥) حيث انه اشار أنه لكي يقوم القائد بدوره لابد ان يمتلك بعض المتطلبات منها الشجاعه والحماسه والتحفيز والتشجيع والعلاقات الانسانيه والتواصل الجيد ومعرفه جيده باللوائح والقوانين المنظمه للعمل (٩ : ٤٥)

وتؤكد سوزان الفراني (٢٠٢٠) على أنه يعد تحفيز العاملين من أكبر اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات، وتحقق بالتأثير المباشر للقائد في العاملين بالإقناع والتوجيه، لما له من أهمية كبرى في زيادة فعالية أداء العاملين وولائهم لمنظماتهم، وإعطاء دافع إيجابي باعتباره القدوة الحسنة لهم، لتحقيق أداء أفضل عن طريق وجود قيادات تؤمن بتحقيق الرفاهية والسعادة خلال العمل، مما ينعكس على الرضى الوظيفى على أدائهم، وارتباطهم بمنظماتهم وعملهم وبالتالي على الصحة التنظيمية للمنظمات (١٨ : ٢٣)

وتقصر الباحثة حاجه مدراء الانديه ومدراء النشاط الرياضي للتدريب على التحفيز والتشجيع إلى ان عمليات التحفيز وزيادة الدافعيه تتطلب بعض المهارات التي قد لا تتوافر بدرجة لديهم مثل "تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين ، تنشيط الحاجات العليا لدى العاملين ،اداره فريق العمل"

د- المحور الرابع : مهارة الاتصال

وكانت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لمهارات الاتصال تراوحت بين (٧٩.٠٩% : ٨٣.٩٤%) وكان الترتيب كالتالى :

فحصلت " اداره الذات وتعزيز الثقة في النفس " بنسبة (٨٣.٩٤%)، و" مهاره اداره العلاقات مع الزملاء والقيادات العليا بالنادى " بنسبة (٨٣.٦٤%)، تلاها " اداره وتنظيم الوقت وترتيب الاولويات " بنسبة (٨٢.١٢%) ، ثم " ضبط الانفعالات ومواجهه المشكلات " بنسبة (٨٠.٦١%) ، و كلاً من " اداره الاجتماعات والتعامل مع انماط السلوك المختلفه داخل الاجتماع "، " التفاوض الفعال واداره الحوار " بنسبة (٧٩.٧٠%) ، ثم " التواصل بفاعلية مع المجتمع من خلال تنفيذ الانشطه بالنادى " بنسبة (٧٩.٣٩%) وجاءت " تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الاهداف بالنادى " بنسبة (٧٩.٠٩%) ، مما يدل على احتياجات عينة البحث للتدريب على مهارات الاتصال.

وتعزو الباحثة هذه النتائج بالاحتياج عينه البحث لمهارات الاتصال الفعال لوجود قصور لديهم في تنسيق جهود العاملين ومن ثم فهم يدركون ان عمليه الاتصال من الاهداف التي تسعى اليها الانديه لتحقيقه وانها من الواجبات والمسؤوليات المكلفين بها لما لها من ارتباط بعدد من المجالات الحيويه والفنيه والقياديه .

وفى هذا الصدد ذكر حسن احمد الطاعون (٢٠٠٥) ان القائد لكي يقوم بدوره لابد ان يمتلك متطلبات منها تحمل المسؤولية والتعاون والعلاقات الانسانيه والتواصل الجيد هو الاتصال الفعال وتقويه السلطه. (٩ : ٤٥)

ويوضح محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٢) ان عمليه الاتصال اصبحت جزء اساسي في متطلبات الاعمال والحياه وترتبط بمجالات حيويه مثل تنميه العلاقات الانسانيه وتحفيز العاملين وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتاثير في سلوكيات المرؤسين اثناء العمل (٢٤ : ٢٥)

أكد أحمد محمد الحسن ، عبد الله موسى (٢٠١٦) على أن مهارات القيادة الملهمة تتطور من خلال التجارب التي يمر بها القائد وعلى رأسها تنمية مهارات الاتصال حيث يحتاجها القائد لتقديم المساعدة للعاملين معه وتقديم مقترحات وحلول لهم تتناسب مع احتياج كل فرد منهم وبطريقة تتلائم معهم . (١ : ٣٧)

وتفسر الباحثة نتائج هذا المحور في القصور بين القائد والعاملين في بناء جسور قوية من العلاقات مع العاملين والإدارات ومؤسسات الشباب والرياضة والعمل بروح فريق واحد من خلال الاتصال الفعال والذي يخلق التعاون والمساهمة مع الآخرين في تحقيق الأهداف، والعمل كنموذج يحتذى به ويرغب في اتباعه الآخرون، وأن هذه المهارات قد تتطلب كل مجموعة أسلوبًا مختلفًا للتواصل والقيادة، وعلى الرغم من أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التكيف استنادًا إلى المجموعة التي يتواصلون معها في ذلك الوقت، فهناك مبادئ أساسية للتواصل القيادي الفعال التي تحرك التعاون والنجاح عالميًا.

هـ - المحور الخامس : المهارة القدرة على التمكين

وكانت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لمهارة القدرة على التمكين تراوحت بين (٧٨.٧٩% : ٨٧.٨٨%) وكان الترتيب كالتالى :

فحصلت " القواعد التي تحكم حقوق ومسؤوليات للعاملين تجاه النادي " على نسبة (٨٧.٨٨%)، يليها " طرق واساليب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات الاداريه " بنسبة (٨٤.٢٤%)، ثم " متابعه المهام المفوضه لتقديم الدعم والتوجيه " بنسبة (٨٣.٩٤%) ، ثم " توظيف الامكانيات المتاحة بالنادى لخدمه المجتمع المحلى " بنسبة (٨٣.٠٣%) ، وجاءت " بناء قياده فريق العمل بالنادى بنسبة (٨٢.١٢%) ويليها " تفويض السلطة وتحديد الصلاحيات المتعلقة بالمهام " بنسبة (٨١.٨٢%) و " مساعده العاملين في حل المشكلات الفنيه والاداريه التي تواجهها " بنسبة (٨٠.٣٠%) ثم " تقويم الاداء وتحديد نقاط القوه ونقاط الضعف لدى للعاملين " بنسبة (٧٩.٧٠%) وحصلت " استراتيجيه بناء نظم مكافاه للعاملين المتميزين " بنسبة (٧٨.٧٩%)، مما يدل على احتياجات عينة البحث للتدريب لمهارة القدرة على التمكين.

وتعزو الباحثة هذه النتائج لاحتياج عينة البحث لتطوير مهارات القدرة على التمكين وذلك لتمكين القائد من الاعتماد على العاملين وتفويض مهام لهم للقيام بها مما يزيد شعورهم بالمسؤولية. فالتمكين يقوم على مشاركة المعلومات مع الجميع وتسهيل قدرة الناس على اكتساب المزيد من السيطرة والمسؤولية وخلق فرق تعمل بنظام الإدارة والتوجيه الذاتي.

فتعدّ عملية التفويض من مهام القائد الأساسية، إذ إنّها لا تعني تحرير القائد من بعض المهام إنّما تسهيل العمل الجماعي، واتخاذ قرارات أفضل، والمساعدة على نمو الأعمال، وتوفير الاستقلالية والفردية مع الالتزام بالهيكل التنظيمي، والقواعد والسياسات التي يجب اتباعها، كما يجب على القائد أن يُحاسب نفسه ويتحمّل المسؤولية عند حصول خطأ ما. (٤١)

ويذكر في هذا الصدد مازن فارس رشيد (٢٠٠٣) ان القائد يسعى الى تفويض السلطة وتمكين الافراد مما يساعد التابعين على تطوير مهارات العاملين ويعزز ثقتهم في انفسهم كما يعمل على ايجاد فرق عمل متعدده معتمده على انفسها ذاتيا (٢١ : ٢٤٠)

ويتفق بيروت وميليز Yearout & Miles (2001) حيث اشار الى ان القائد امامه بعض التحديات التي يجب ان يتغلب عليها ومنها اخفاق في استخدام مهارات الافراد واخفاقه في منح الصلاحيات للعاملين التي تمكنهم من الابداع وميول القائد الى السيطرة والتحكم في تفكير الاشخاص واراتهم وسلوكياتهم سواء اداره الفريق او عدم تفاعل القائد مع الفريق . (٣٨ : ٨٣)

وتفسر الباحثة أحتياج عينة البحث لتطوير مهارة القدرة على التمكين بسبب ضغوط العمل وكثره المهام المكلف فيها مدراء الانديه ومدراء النشاط الرياضي في متابعه العاملين بالانديه واتشغالهم باعمال كثيره بالاضافه الى قله عدد العاملين في

الادارات مما يجعل القائد ليس لديه قدره على الموازنة بين الصلاحيات والخبرات نتيجته لافتقارهم للتدريب والاساليب العلمية التي تساعد على تطوير ذاتهم وعدم قدره على الاحاطه لجميع الاعمال التي تستلزم التفويض والصلاحيات التي تمنح للافراد والاساليب المناسبة في متابعه المهام المفوضه اليهم.

هـ - المحور السادس : مهارة التأثير المثالي:

فكانت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لمهارة التأثير المثالي تراوحت بين (٧٩.٧٠% : ٨٣.٩٤%) وكان الترتيب كالتالى :

فحصلت "القيادة الملهمه ودورها فى العمل" علي نسبة (٨٣.٩٤%)، وجاءت "اتخاذ الاجراءات اللازمه للمشاركة في صنع وتطبيق القرارات " بنسبة (٨١.٢١%)، تلاها كلا من "العوامل المؤثره في صنع القرار"، "التغلب على المعوقات لحل المشكلات بطرق ابداعيه" بنسبة (٨٠.٩١%) ، ثم "المنهج العلمي لحل المشكلات"، "دعم وتنمية القدرات المهنية والاحتياجات الخاصه لدي العاملين"، "اعداد كوادر صف ثاني من القيادات بالنادى" بنسبة (٨٠.٠٠%) لكلا منهما، و"اداره وقياده التغيير بالنادى" بنسبة (٧٩.٧٠%)، مما يدل على احتياجات عينة البحث للتدريب لمهارة التأثير المثالي .

وتعزو الباحثة هذه النتائج الى احتياج عينة البحث لمهارة التأثير المثالي مما يدل على رغبة مدير الأندية ومدراء النشاط الرياضي إلى تحسين مستوى الأداء للقيادة وتوسع المعرفة لديهم وذلك لرغبتهم فى التغلب على الضغوط وكثرة المهام التي يؤديها المدراء وشعورهم بالقصور فى تلك المهارات

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى إن مهارة التأثير المثالي من أهم محاور القيادة الملهمه وذلك لأهميتها ومدى فوائدها للنادى، حيث تعد عامل مهم لنجاح الأعمال الإدارية، حيث تفتح وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي وتوقد الإبداع والابتكار الجريء، نتيجة لقيام القائد الملهم بإثارة شغف العاملين نحو العمل لتحقيق أهداف النادى التي يسعى إلى تحقيقها، والحاجة لتنمية مهارة التأثير المثالي ترجع إلى ضعف الكفاءة لدى المدراء وعدم اهتمامهم بالالتحاق بدورات تدريبية لتطوير المهنية الذاتية والتأثير المثالي ، مما يؤكد ضرورة تدريب المدراء على " تعزيز فرص التعاون ، تقدير وابراز انجازات الاخرين ، الاحتفال بالقيم والانتصارات، دعم الاخرين ، حشد الاخرين ، تصور المستقبل".

ويتفق ذلك مع Jones، Jones، L، V.& Jones (2001) على كل قائد يهتم بوجود مهارات لديه تساعده على التأثير فى سلوك تابعة لتحقيق الأهداف المنشودة كما يعى ان قوة القائد تعنى امتلاك القدرة على التأثير فى الاخرين (٣٢: ١٦١)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلا من " دحام لطيف دحام ، طارق طعمة عطيه، رعد محمود خضر (٢٠١٩) التي تناولت الى وجود أثر للقيادة الملهمه ببعديها (الرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، ودراسة "سلطان احمد خليف، وزيرة يحيى محمد" (٢٠١٢) التي توصلت إلى الاعتراف بخصائص القيادة الملهمه كأداة فاعلة للتغيير، ودراسة "S.et al،Joshi" (2008) التي أوضحت أن القائد الملهم تتوافر لديه العزيمة التي تجعله يفكر فى التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل ان يفكر فى نفسه، والقدرة على توجيه التابعين نحو الاداء، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الامر اليه.

وبذلك قد تم الاجابة على التساؤل الاول الذى ينص على " ما هى الاحتياجات التدريبية لمهارات القيادة الملهمه اللازمه لمدراء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية؟"

عرض نتائج ومناقشة التساؤل الثاني " ماهى البرامج المقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟"

وقامت الباحثة بإعداد برامج لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية لفئة الادرة العليا (مديرى النادي - مديرى النشاط الرياضى) وتم عرض البرامج المقترحة على المحكمين المتخصصين من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وجدول (٨) يوضح الصورة النهائية للبرنامج

جدول (٨)
برامج لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية

الاسبوع	الجلسة التدريبية	المحتوى	نظري	تطبيقي	مجموع	اسلوب التدريب
الاسبوع الأول بناء الرؤية المشتركة	اليوم الاول					
	الاولى	التعارف وكسر الجليد والاختبار المعرفي	٣٠ق	—	٣ ساعات	الاجتهاد
	الثانية	اساسيات القيادة والقيادة الملهمة	٣٠ق	—		
	الثالثة	مصادر قوة تأثير القيادة الملهمة	٣٠ق	٣٠ق		
	الرابعة	صياغة رؤية ورساله واهداف الاندية، التوجهات المستقبلية	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثانى					
	الاولى	تطبيق الاداره بالاهداف	—	٦٠ق	٣ ساعات	مناقشة
	الثانية	بناء الرؤية المشتركة للنادى والبحث عن المشاريع والفرص الصعبة	٦٠ق	—		
	الثالثة	العوامل المؤثره في شخصيه القائد الملهم	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثالث					
	الاولى	المشاركة والتعاون في وضع الاهداف والخطط	٦٠ق	٣٠ق	٣ ساعات	محاضرة مناقشة
	الثانية	تحديد وصياغه اهداف النادي	٣٠ق	٣٠ق		
الثالثة	وضع خطه التطوير للنادى	—	٦٠ق			
الاسبوع الثانى الاستشارة الفكرية	اليوم الاول					
	الاولى	الدور القيادي في الاندية الرياضية	—	٦٠ق	٣ ساعات	تعلم تعاونى
	الثانية	الاستشاره العقلية للعاملين للتفكير في الاهداف بعيده المدى والتحديات التي تواجه العمل بالنادى	٣٠ق	٣٠ق		
	الثالثة	تميمه الابداع في بينه العمل بالنادى	—	٦٠ق		
	اليوم الثانى					
	الاولى	جهود للعاملين بطرح اسنله افتراضيه او بعرض مشكله ما	٣٠ق	٣٠ق	٣ ساعات	محاضرة تمثيل الدوار عصف ذهنى
	الثانية	تحفيز العاملين على طرق جديدة وابداعية لاداء الأعمال وتسيير المهام	٣٠ق	٣٠ق		
	الثالثة	مهاره التفكير الناقد وفن معالجه الاخطاء	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثالث					
	الاولى	طرق واساليب تنظيم الوقت وترتيب الاولويات	٦٠ق	—	٣ ساعات	عرض قصص محاضرة ورش عمل
	الثانية	اخلاقيات سلوكيات العمل التطوير الوظيفي	٦٠ق	—		
	الثالثة	الطرق والاساليب الابداعيه لحل المشكلات	—	٦٠ق		

برامج لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية
تابع جدول (٨)

الاسبوع	الجلسة التدريبية	المحتوى	نظري	تطبيقي	مجموع	اسلوب التدريب
الاسبوع الثالث التحفيز والتشجيع	اليوم الاول					
	الاولى	قوه الاراده وزياده دافعية للعاملين للانجاز وتحقيق الاهداف المستهدفه	٦٠ق	—	٣ ساعات	الاختبار
	الثانية	كيف تهيئ المديرين للابداع، رسم صورة نهائية لما نود تحقيقه وانجازه بالنادى	٣٠ق	٣٠ق		المحاضرة
	الثالثة	تشجيع للعاملين على ثقافه اساليب التقييم الذاتي	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثانى					
	الاولى	مهارات الحفز الالهامي	٦٠ق	—	٣ ساعات	مناقشة
	الثانية	سمات القائد الالهامي	٦٠ق	—		دراسة حالة
	الثالثة	تشجيع للعاملين على ثقافه التعلم المستمر	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثالث					
	الاولى	تشجيع اعضاء مجلس الادارة على المشاركة في اعمال المجلس	٦٠ق	—	٣ ساعات	محاضرة
	الثانية	تقدير وابرار انجازات الاخرين و الاحلام المستقبلية	٣٠ق	٣٠ق		مناقشة
	الثالثة	تحفيز للعاملين لاستخدام التكنولوجيا في النواحي الاداريه	٦٠ق	—		تعلم تعاونى
الاسبوع الرابع الاتصال	اليوم الاول					
	الاولى	اداره وتنظيم الوقت وترتيب الاولويات	٦٠ق	—	٣ ساعات	تعلم تعاونى
	الثانية	اداره الذات وتعزيز الثقة في النفس	٣٠ق	٣٠ق		ورش عمل
	الثالثة	ثلاثه فن الاقناع والتاثير في الاخرين	٦٠ق	—		
	اليوم الثانى					
	الاولى	مهارة اداره العلاقات مع الزملاء والقيادات العليا بالنادى	٣٠ق	٣٠ق	٣ ساعات	محاضرة
	الثانية	التفاوض الفعال واداره الحوار	٣٠ق	٣٠ق		تمثيل ادوار
	الثالثة	اداره الاجتماعات والتعامل مع انماط السلوك المختلفه داخل الاجتماع	٣٠ق	٣٠ق		عصف ذهنى
	اليوم الثالث					
	الاولى	ضبط التفاعلات ومواجهه المشكلات	٦٠ق	—	٣ ساعات	عرض قصص
	الثانية	التواصل بفاعلية مع المجتمع من خلال تنفيذ الانشطة بالنادى	٦٠ق	—		محاضرة
	الثالثة	تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الاهداف بالنادى	٦٠ق	—		ورش عمل
الاسبوع الخامس القدره على التمكين	اليوم الاول					
	الاولى	تفويض السلطة وتحديد الصلاحيات المتعلقة بالمهام	٦٠ق	—	٣ ساعات	الاختبار
	الثانية	القواعد التي تحكم حقوق ومسؤوليات للعاملين تجاه النادى	٣٠ق	٣٠ق		المحاضرة
	الثالثة	بناء قيادة فريق العمل بالنادى وتطوير مهارات الاتصال	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثانى					
	الاولى	متابعه المهام المفوضه لتقديم الدعم والتوجيه	٦٠ق	—	٣ ساعات	مناقشة
	الثانية	تقويم الاداء وتحديد نقاط القوه ونقاط الضعف لدى للعاملين	٦٠ق	—		دراسة حالة
	الثالثة	استراتيجية بناء نظم مكافاه للعاملين المتميزين	٣٠ق	٣٠ق		
	اليوم الثالث					
	الاولى	توظيف الامكانيات المتاحة بالنادى لخدمه المجتمع المحلى	٦٠ق	—	٣ ساعات	محاضرة
	الثانية	طرق واساليب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات الاداريه	٣٠ق	٣٠ق		مناقشة
	الثالثة	مساعدته العاملين في حل المشكلات الفنيه والاداريه التي تواجهها	٦٠ق	—		تعلم تعاونى

تابع جدول (٨)

برامج لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية

الاسبوع	الجلسة التدريبية	المحتوى	نظري	تطبيقي	مجموع	اسلوب التدريب
التأثير المثالي الاسبوع السادس	اليوم الاول					
	الاولى	اعداد كوادر صف ثاني من القيادات بالنادى	—	٦٠ق	٣ ساعات	تعلم تعاونى
	الثانية	العوامل المؤثرة في صنع القرار الادارى	٣٠ق	٣٠ق		ورش عمل
	الثالثة	المنهج العلمي لحل المشكلات وايجابيات وسلبيات الحل الجماعي للمشكلات	—	٦٠ق		
	اليوم الثانى					
	الاولى	تطبيقات على عناصر الابداع ورسم صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبل النادى	٣٠ق	٣٠ق	٣ ساعات	محاضرة
	الثانية	التغلب على المعوقات لحل المشكلات بطرق ابداعيه	٣٠ق	٣٠ق		تمثيل ادوار
	الثالثة	اتخاذ الاجراءات اللازمه للمشاركة في صنع وتطبيق القرارات	٣٠ق	٣٠ق		عصف ذهنى
	اليوم الثالث					
	الاولى	دعم وتنمية القدرات المهنيه والاحتياجات الخاصه لدي العاملين	٣٠ق	٣٠ق	٣ ساعات	عرض قصص
الثانية	دور القيادة الملهمه فى التغيير والتطوير ودورها فى العمل	٣٠ق	٣٠ق	محاضرة		
الثالثة	شروط التفويض الفعال ، دعم الاخرين ، حشد الاخرين	٣٠ق	—	ورش عمل		
الرابعة	تقويم البرامج والاختبار المعرفي وختام البرامج	٣٠ق	—			

يتضح من جدول (٨) ان الصورة النهائية لمحتوى البرامج المقترحة (موضوعات التدريب) لمدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضى تتكون من ٦ مهارات رئيسية تتكون منموضوعات التدريب الخاصة بمهاره بناء الرؤية المشتركة مما يدل على اهمية هذه الموضوعات لمدراء الانديه ومدراء النشاط الرياضى وبخاصه فيما يتعلق بقياده التغيير والتطوير .

حيث يتفق هذا مع **V.& Jones، Jones (2001)**، ان الواجب على كل قائد ان يتميز بصفات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه ليحقق الاهداف المنشوده ويعتبر الملهم لهم بقوته التى تكمن في امتلاكه قوه التأثير على الاخرين (٣٢: ١٦١)

ويتفق الخبراء على جميع موضوعات مهارة الاستثارة الفكرية وذلك لاهميه هذا الموضوع الذي يتضمن موضوعات تشتمل على مهارات التفكير الابداعي حيث أشار كلا من أندرو جرانت وجايا جرننت (٢٠١٥)، محمد سالم درويش (٢٠١٩) أن مهارات التفكير الابداعي من المهارات اللازمه للقائد الملهم حيث انها تساعد على التمكن من التعامل مع المستقبل وتوقع المشكلات والتوصل الى حلول مثاليه لها (٥: ٢٥) (٤٠، ٢٢)

كما أظهرت النتائج أنها تتفق الخبراء على جميع الموضوعات بمهارات التحفيز والتشجيع مما يدل على اهميتها لزيادة الثقة بالنفس وتطوير الاداء بالنسبه لمدراء الانديه ومدراء النشاط الرياضى، مما يجعله قائد ملهماً ويتفق مع ما ذكره كلا من احمد مصطفى ماهر (٢٠٠٩)، محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٢) ان توافر الكفايات الأنسانيه للقائد لتعينه على القيام بواجباته باعتباره قائد ميداني منها "الأحترام الأخرين وتقبل آرائهم، احترام خصوصيه ، الاخلاق الرفيعه، المساواه بين جميع من يتعامل معهم ،تشجيع وتحفيز العاملين على الابداع، التفكير كما يجب على القائد الملهم أن يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلا من دفعهم قهرا لأداء ما يطلب منهم، ومن مسئولية القائد الملهم أن يربط بين رغبات العاملين وأهداف

النادوبذلك يصبح مسئول عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة (٢٤: ٢٢١-٢٢٣)

وتوضح النتائج إتفاق الخبراء على جميع موضوعات التدريب الخاصه بمهارات الإتصال وترى الباحثه ان الإتصال يعتبر أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل فأى قصور في الإتصالات يمكن أن يؤثر سلبياً على مستوى أداء العمل داخل الجهاز الإدارى للنادوبيتفق ذلك مع ما أوضح هاشم حمدي رضا (٢٠١٠) أنهيجب على المدير نقل المعلومات بشكل دقيق واضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة والأستماع للمتحدثين بانتباه لأن ملامحهم وطريقة حديثهم تحمل دلالات تساعدك على الفهم الأفضل لهم فالمعلومات المبنية على فهم سابق للأخرين تكون أقرب للفهم والقبول.

(٢٨ : ١٠٠)

وتوضح النتائج إتفاق الخبراء على جميع موضوعات مهاره القدره على التمكين وذلكأهمية موضوعات اتخاذ القرار وحل المشكلات وحيث تعتبر من المحاور الأساسية للقيادة الملهمه التي ينبغي على القائد الملهم ان يلم بها ويكتسبها لانها تساعد على اداء عمله بكفاءه ويتفق ذلك مع ما ذكره سليمان محمد (٢٠٠٣) ان اتخاذ القرار هو جوهر ورب العمليه الاداريه في اي مشروع والقرار في حد ذاته هو اختيار وحل من بين عدة حلول لذلك فعلميه اتخاذ القرار هي مجموعته منتاليه من الخطوات والاجراءات التي تؤدى في النهايه الى اختيار افضل الحلول البديله واصدار الاوامر الخاصه بها (١٤ : ٣٨)

وتوضح النتائج إتفاق الخبراء على جميع موضوعات مهارة التأثير المثالي لأهميتها فى اعداد قائد ملهما ويتفق ذلك مع ما أوضح هاشم حمدي رضا (٢٠١٠) الذي اشار لجهود القائد لتغيير وتطوير العاملين معه عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير العمليات والهيكل التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية (٢٨ : ٦١)

ومن خلال ماسبق يتضح ان محتوى موضوعات البرامج هي من اساسيات اعداد قائد ملهم ولان علميه التدريب تعتمد بالدرجه الاولى على ماده التعليميه التي سوف يكتسبها مدراء الانديه ومدراء النشاط الرياضى فترى الباحثه ان تكون المعلومات والمعارف والمهارات المقدمه للمتدربين مبنيه على متطلبات العمل المهني والواقع الفعلي لممارسه مهارات القيادة الملهمه لديهم وان تكون ذات طابع عملي وتطبيقي لتحقيق اهداف مرجوه من التدريب بحيث يسهل استخدامها وتوظيفها لضمان نجاح العمليه التدريبيه للمساعدة فى وصول انديه محافظة الاسكندرية الى المستوى اللائق أداريا.

ويتفق ذلك مع ما ذكره محمد صبحي حسنين وامين انور الخولي (٢٠٠١) في ان تكون المعارف والمعلومات والمهارات المقدمه للمتدربين من خلال البرامج ذاتطابع عملي وتطبيقي بحيث يسهل استخدامها وتوظيفها مهنيأ. (٢٣ : ٧١)

وبذلك قد تم الاجابة على التساؤل الثانى الذى ينص على " ماهى البرامج المقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمه بالأنديه الرياضيه بمحافظة الإسكندرية؟"

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف وتساؤلات ونتائج الدراسة تستخلص الباحثة مايلي:

١. أن النسب المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي بأندية محافظة الاسكندرية فى الاحتياجات التدريبية لمهارات القيادة الملهمة كانت كالتالى :

- فكانت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارات بناء الرؤية المشتركة علي نسبة تراوحت بين (٧٩.٠٩% : ٨٣.٣٣%) وكان الترتيب كالتالى :-
فكانت قدحصلت "بناء الرؤية المشتركة للنادى" علي نسبة (٨٣.٣٣%)، وجاءت " وضع خطه التطوير للنادى" بنسبة (٨٠.٦١%)، تلاها كلا من "صياغه الرساله للنادى" ، "تحديد وصياغه اهداف النادى" بنسبة (٧٩.٧٠%) ، ثم " تطبيق الاداره بالاهداف" بنسبة (٧٩.٣٩%) ، وجاءت " المشاركه والتعاون فى وضع الاهداف والخطط" بنسبة (٧٩.٠٩%) مما يدل على إحتياج عينة البحث للتدريب لتطوير مهارات بناء الرؤية المشتركة .

- النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى إحتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارات الاستثارة الفكرية تراوحت بين (٧٧.٢٧% : ٨٧.٨٨%) وكان الترتيب كالتالى :
فجاءت " الاستثارة العقلية للعاملين للتفكير فى التحديات التي تواجه العمل بالنادى " بنسبة (٨٧.٨٨%)، وجاءت " تنمية الابداع فى بيئه العمل بالنادى " بنسبة (٨٣.٠٣%)، تلاها " الاستثارة العقلية للعاملين للتفكير فى الاهداف بعيده المدى " بنسبة (٨١.٨٢%) ، ثم " الطرق والاساليب الابداعيه لحل المشكلات " ، " جهود للعاملين بطرح اسئله افتراضيه او بعرض مشكله ما " بنسبة (٨١.٢١%) لكلا منهما ، و " مهاره التفكير الناقد وفن معالجه الاخطاء " بنسبة (٧٨.٤٨%) ثم " اخلاقيات سلوكيات العمل التطوير الوظيفي " بنسبة (٧٧.٢٧%) مما يدل على إحتياج عينة البحث للتدريب لتطوير مهارات الاستثارة الفكرية.

- فجاءت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارات التحفيز والتشجيع تراوحت بين (٧٧.٨٨% : ٩٧.٨٨%) وكان الترتيب كالتالى :
فحصل " تشجيع اعضاء مجلس الادارة على المشاركه فى اعمال المجلس " علي نسبة (٩٧.٨٨%)، وجاء " تشجيع للعاملين على ثقافه التعلم المستمر " بنسبة (٨١.٨٢%)، ثم " مهارات الحفز الإلهامي " بنسبة (٧٩.٣٩%) ، و " سمات القائد الالهامى " بنسبة (٧٩.٠٩%) ، يليها " تشجيع للعاملين على ثقافه اساليب التقييم الذاتي " بنسبة (٧٨.٧٩%) و " قوه الاراده وزياده دافعية للعاملين للانجاز وتحقيق الاهداف المستهدفه " بنسبة (٧٨.٤٨%) ثم " تحفيز للعاملين لاستخدام التكنولوجيا فى النواحي الاداريه " بنسبة (٧٧.٨٨%) ، مما يدل على إحتياجات عينة البحث للتدريب لتطوير مهارات التحفيز والتشجيع.

- فكانت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارات الاتصال تراوحت بين (٧٩.٠٩% : ٨٣.٩٤%) وكان الترتيب كالتالى :
حصلت " اداره الذات وتعزيز الثقه فى النفس " علي نسبة (٨٣.٩٤%)، وجاءت " مهاره اداره العلاقات مع الزملاء والقيادات العليا بالنادى " بنسبة (٨٣.٦٤%)، تلاها " اداره وتنظيم الوقت وترتيب الاولويات " بنسبة (٨٢.١٢%) ، ثم " ضبط الانفعالات ومواجهه المشكلات " بنسبة (٨٠.٦١%) ، وجاء كلا من " اداره الاجتماعات والتعامل مع انماط السلوك المختلفه داخل الاجتماع " ، " التفاوض الفعال واداره الحوار " بنسبة (٧٩.٧٠%) ويليها " التواصل بفاعلية مع المجتمع من خلال تنفيذ الانشطه بالنادى " بنسبة (٧٩.٣٩%) وجاءت " تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الاهداف بالنادى " بنسبة (٧٩.٠٩%) ، مما يدل على إحتياجات عينة البحث للتدريب لتطوير مهارات الاتصال.

- فكانت النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارة القدرة على التمكين تراوحت بين (٧٨.٧٩% : ٨٧.٨٨%) وكان الترتيب كالتالى :
حيث حصلت " القواعد التي تحكم حقوق ومسؤوليات للعاملين تجاه النادى " علي نسبة (٨٧.٨٨%)، وجاءت " طرق واساليب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلات الاداريه " بنسبة (٨٤.٢٤%)، تلاها " متابعه المهام المفوضه لتقديم

الدعم والتوجيه " بنسبة (٨٣.٩٤%) ، ثم " توظيف الامكانيات المتاحة بالنادى لخدمه المجتمع المحلى " بنسبة (٨٣.٠٣%) ، وجاء " بناء قياده فريق العمل بالنادى بنسبة (٨٢.١٢%) ويليها " تفويض السلطه وتحديد الصلاحيات المتعلقة بالمهام " بنسبة (٨١.٨٢%) و "مساعدته العاملین في حل المشكلات الفنيه والاداريه التي تواجهها " بنسبة (٨٠.٣٠%) وجاء " تقويم الاداء وتحديد نقاط القوه ونقاط الضعف لدى للعاملين " بنسبة (٧٩.٧٠%) ثم " استراتيجيه بناء نظم مكافاه للعاملين المتميزين " بنسبة (٧٨.٧٩%) ، مما يدل على احتياجات عينة البحث للتدريب لتطوير مهارة القدرة على التمكين.

- النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضي فى احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهارة التأثير المثالي تراوحت بين (٧٩.٧٠% : ٨٠.٩١%) وكان الترتيب كالتالى :

جاءت " القيادة الملهمه ودورها فى العمل " بنسبة (٨٣.٩٤%) ، وجاء "اتخاذ الاجراءات اللازمه للمشاركة فى صنع وتطبيق القرارات " بنسبة (٨١.٢١%) ، تلاها كلا من "العوامل المؤثره فى صنع القرار" ، "التغلب على المعوقات لحل المشكلات بطرق ابداعيه" بنسبة (٨٠.٩١%) ، ثم "المنهج العلمي لحل المشكلات " ، "دعم وتنمية القدرات المهنيه والاحتياجات الخاصه لدي العاملین" ، " اعداد كوادر صف ثاني من القيادات بالنادى بنسبة (٨٠.٠٠%) لكلا منهما، وجاءت "اداره وقياده التغيير بالنادى" بنسبة (٧٩.٧٠%) ، مما يدل على احتياجات عينة البحث للتدريب لتطوير مهارة التأثير المثالي .

٢. أن البرامج المقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية أحتوى على عدد (٦) مهارات أساسية وهم "مهارة بناء الرؤية المشتركة، مهارة الاستشارة الفكرية، مهارة التحفيز والتشجيع، مهارات الاتصال، مهارة القدرة على التمكين، مهارة التأثير المثالي" و عدد (١٨) مهارات فرعية .

التوصيات :

فى ضوء استنتاجات البحث توصى الباحثة بما يلى :

١. تطبيق البرامج المقترحة على قيادات اندية محافظة الاسكندرية
٢. تشجيع مجالس ادارة اندية محافظة الاسكندرية لمدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضى وتقديم الدعم لهم.
٣. تعديل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الاندية لاتاحة الفرص للقيادات لاتخاذ القرارات
٤. قيام وزارة الشباب والرياضة بأدراج برامج تأهيل لتدريب القيادات على مهارات القيادة الملهمه
٥. تطبيق البرامج المقترحة على قيادات الاندية بجميع اندية جمهورية مصر العربية.

قائمة المراجع

اولا : المراجع العربية :

١. احمد محمد الحسن ، عبد الله موسى (٢٠١٦): إعداد القيادات الشابة فى القطاع الثالث ، مكتبة فهد الوطنية ، جدة.
٢. احمد مصطفى ماهر (٢٠٠٩): السلوك التنظيمى ، مدخل بناء المهارات ، ط ٤ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
٣. احمد مصطفى ماهر (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
٤. السيد عليوه (٢٠٠١): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار السماح ، القاهرة.
٥. اندرو جرانت ، جايا جرانت (٢٠١٥) : من قتل الابداع؟، ترجمة احمد عبد المنعم يوسف ، مؤسسة هندواى للتعليم والثقافة، القاهرة.
٦. بسام سمير الرميدى (٢٠١٩) : اثر تطبيق نمطى القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على شركات السياحة المصرية ،، دراسة تطبيقية، متاح على
<https://www.researchgate.net/publication/332153242>
٧. بسيونى محمد البرادعى (٢٠٠٨): مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملى) ، ايتراك للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة.
٨. بلال خلف السكارنه (٢٠٠٩): التدريب الادارى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
٩. حسن احمد الطاعون (٢٠٠٥): الاشراف التربوى ، مفاهيمه ، اهدافه ، اسسه ، اساليبه ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، القاهرة.
١٠. حسين عبد الحميد رشوان (٢٠١٠): القيادة فى علم الاجتماع النفسى والادارى والتنظيمى ، مؤسسة سباب الجامعة ، الاسكندرية.
١١. دحام لطيف دحام ، طارق طعمة عطيه، رعد محمود خضر (٢٠١٩) : القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، مجلة كلية المعارف الجامعة، (1)28 ، 517-534. استرجع في من
- <https://www.uoajournal.com/index.php/maarif/article/view/103>
١٢. ريتشارد دينى (٢٠١١) : انجح من اجل نفسك ، ترجمة جرير ، ط٢، مكتبة جرير، الرياض.
١٣. سلطان احمد خليف ، وزيرة يحيى محمد (٢٠١٤): القيادة الملهمه والمفاجأة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٧) ، العدد(١٣) ، ص ٤٣-٧٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
١٤. سليمان محمد مرجان (٢٠٠٣): بحوث العمليات ، دار الكتب الوطنية ، بنغازى.
١٥. سماح فرج محمد عيد (٢٠٢٢): المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص ٢٣٧ - ٢٥٢، معرف الوثائق الرقمية): ١٠٤٩.٦٣٨٠٨.٢٠٢١: aja/21608.10 ، جامعة الدول العربية.
١٦. سمر أبو غالي (٢٠١٨): القيادة الملهمه لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين علاقتها بالاستغراق الوظيفى للمعلمين. جامعة الأزهر، غزة.
١٧. سهاد برقى كامل، حوراء ثامر مهدي، على الامير كمونة(٢٠١٩): القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
١٨. سوزان الفراني(٢٠٢٠): القيادة الملهمه وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
١٩. طارق محمد السويدان(٢٠٠٦): نظريات القيادة ، دار ابن حزم ، بيروت.
٢٠. ماجد محمد الفراهي(٢٠٠٥): التخطيط الاستراتيجى ، دورة تدريبية ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
٢١. مازن فارس رشيد (٢٠٠٣): الذكاء العاطفى والقيادة التحويلية (مقال منشور)، مجلة البحوث التجارية، العدد(٢٥)، الجزء (١)، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.

٢٢. محمد سالم درويش (٢٠١٩): القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، ع٨٥، ص١-٢٧، جامعة حلوان.
٢٣. محمد صبحي حسنين وامين انور الخولي(٢٠٠١): برامج الصقل و التدريب اثناء الخدمة للعاملين في التربيه البدنيه الرياضيه و التروييح و الاداره الرياضيه والطب الرياضي و الاعلام الرياضي والعلاقات العامه والرياضه للجميع. القايره: دار الفكر العربي.
٢٤. محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٢): القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القايره.
٢٥. مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٩): قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة، ط٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القايره.
٢٦. مؤتمر القيادة(٢٠٢٢) : مؤتمر القيادة من خلال رؤية تطوير وتنفيذ استراتيجيه التميز المؤسسي "EFQM" رمز المؤتمر: C802 تاريخ الإنعقاد: ١٤ - ٢٥ نوفمبر ٢٠٢٢ دولة الإنعقاد: لندن (المملكة المتحدة)- Hard Rock Hotel London
٢٧. نور غياث فنري (٢٠١٢): أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٢٨. هاشم حمدي رضا(٢٠١٠): تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن.
٢٩. هيفاء العامري (٢٠١٩): واقع تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا المملكة العربية السعودية.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

30. Baker ,D.(2002):Inspirational Leadership ·<http://design forum.aiga.org/april2010>.
31. Densten, Iain L. (2002):Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. Leadership & Organization Development Journal, 23, pp 40-44.
32. Jones,V.& Jones,L (2001): Comprehensive class-room management, Creating Communities of Support and solving Problems (6TH Ed.)·Boston:allyn&Bacon.
33. Joshi, aparna, Mila B. Lazarova, and Hui Liao, (2008) :Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. Organization Science 20(1):240-252. " <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
34. Joyce, J. (2009):inspirational manager: how to build relationships that deliver results. Pearson: prentice hall business.
35. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002):The leadership challenges, 3rd, Jossey-bass, San Francisco, Ca.
36. Matt McKay, (2022): "Types of Management Training for Employees", chron, Retrieved 27/1/2022. Edited.
37. McEachern,Murray(2006): Understanding inspiration and inspirational leadership in the workplace informs leadership practices and transformational results. Library and archives Canada= Bibliothèque et archives, a master thesis, Royal Roads University Canada.
38. Yearout,S& Miles,G(2001): Growing Leaders.House Cooper.U.S.a·Price Water.

ثالثا: مراجع الشبكة الدولية للمعلومات :

39. <https://www.cover-sd.com/news.php?action=show&id=60790>
40. <https://www.al-jazirah.com/2012/20120407/rj7.htm>
41. www.ccl.org, 2020-12-18, Retrieved 2021-5-22. Edited.
42. <https://2u.pw/0xAOxM>

المخلص

برامج تنمية إدارية مقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية

م.د/ إيمان سعيد محمد حسن نصير زيدان

مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية للبنات
جامعة الإسكندرية

تهدف الدراسة إلي إعداد برامج تنمية إدارية مقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية من خلال :

- تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الملهمة .
 - إعداد برامج تنمية إدارية مقترحة لإعداد كوادر قيادية ملهمة بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
- إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة ، و تم تحديد مجتمع الدراسة من عدد (٨٦) نادى (اندية كبرى – اندية شعبية) بمحافظة الاسكندرية بأجمالى عدد (١٤٦) مدير منمدراء الأندية ومدراء النشاط الرياضى بكل نادى.

فى ضوء أهداف البحث تم التوصل إلى النتائج إلى أن النسبة المئوية لأراء مدراء الاندية ومدراء النشاط الرياضى فى احتياجاتهم التدريبية كانت كالتالى :

حصلت مهارات التحفيز والتشجيع على نسبة تراوحت بين (٧٧.٨٨% : ٩٧.٨٨%) وبلغت مهارة " تشجيع اعضاء مجلس الادارة على المشاركة فى اعمال المجلس " علي اكبر نسبة ، يليها مهارات الاستثارة الفكرية حصلت على نسبة (٧٧.٢٧% : ٨٧.٨٨%) وبلغت مهارة " الاستثارة العقلية للعاملين للتفكير فى التحديات التي تواجه العمل بالنادى" علي اكبر نسبة ، بينما حصلت مهارة القدرة على التمكين على نسبة (٧٨.٧٩% : ٨٧.٨٨%) وبلغت مهارة " القواعد التي تحكم حقوق ومسؤوليات للعاملين تجاه النادى" علي اكبر نسبة ، وجاءت مهارات بناء الرؤية المشتركة بنسبة (٧٩.٠٩% : ٨٣.٣٣%) وحصلت مهارة " ادارته الذات وتعزيز الثقة فى النفس" علي اكبر نسبة ، تلاها مهارات الاتصال بنسبة (٧٩.٠٩% : ٨٣.٩٤%) وبلغت مهارة " ادارته الذات وتعزيز الثقة فى النفس" علي اكبر نسبة ، وجاءت مهارة التأثير المثالي بالمركز الاخير بنسبة (٧٩.٧٠% : ٨٣.٩٤%) وبلغت مهارة " القيادة الملهمة ودورها فى العمل" علي اكبر نسبة.

و توصى الباحثة بالآتى :-

- تطبيق البرامج المقترحة على قيادات اندية محافظة الاسكندرية.
- تطبيق البرامج المقترحة على قيادات الاندية بجميع أندية جمهورية مصر العربية.

Summary

Suggested administrative development programs to prepare inspiring leadership cadres in sports clubs in Alexandria Governorate

Eman said nosir zedan

Lecturer Department of Sports Management

Faculty of Physical Education for Girls

Alexandria University

The study aims to prepare proposed administrative development programs to prepare inspiring leadership cadres in sports clubs in Alexandria Governorate through:

- Determining the training needs of inspiring leadership skills.

Preparing proposed administrative development programs to prepare inspiring leadership cadres in sports clubs in Alexandria Governorate.

The researcher used the descriptive survey approach due to its suitability for the nature of the study, and the study population was determined from (86) clubs (major clubs - popular clubs) in Alexandria Governorate, with a total number of (146) club managers and sports activity managers in each club.

In light of the objectives of the research, the results were reached that the percentage of opinions of club managers and sports activity managers regarding their training needs was as follows:

Motivation and encouragement skills got a rate ranging between (77.88%: 97.88%), and the skill of "encouraging board members to participate in the work of the council" reached the largest percentage, followed by intellectual stimulation skills, which got a rate between (77.27%: 87.88%), and the skill of "excitement" reached The mentality of the workers to think about the challenges facing the work of the club" is the largest percentage, while the skill of the ability to empower got a rate that ranged between (78.79%: 87.88%) and the skill of "rules governing the rights and responsibilities of workers towards the club" reached the largest percentage, and the skills of building a common vision reached At rates ranging between (79.09%: 83.33%), the skill of "self-management and enhancing self-confidence" was the largest percentage, followed by communication skills with a rate ranging between (79.09%: 83.94%), and the skill of "self-management and strengthening self-confidence" was the largest percentage. The skill of ideal influence came in the last place, with a percentage ranging between (79.70%: 83.94%), and the skill of "inspirational leadership and its role at work" reached the largest percentage. The researcher recommended the following:

- Applying the proposed program to the leaders of Alexandria clubs.
- Applying the proposed program to club leaders in all clubs of the Arab Republic of Egypt.