

دراسة النفوذ والتأثير القيادي للعاملين بالأندية بمحافظة القاهرة والجيزة وفقاً لتفضيل المرؤوسين

د. نهى سليمان القليوبي

مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية

الرياضية - جامعة طنطا

ملخص البحث

يتحدد هدف البحث في تحديد طبيعة نفوذ القادة العاملين في الأندية الرياضية من المديرين الفنيين والمدرّبين إلى نوع النفوذ والتأثير القيادي المفضل لدى المرؤوسين - اللاعبين من الذكور والإناث - الذين يتم قيادتهم ، وتحديد الأهمية النسبية لنوعية ذلك النفوذ أو التأثير وفقاً لرأي هؤلاء المرؤوسين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث التي تقوم بإجرائه وقامت الباحثة الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة بالطريقة العمدية، وهي أندية القاهرة والأهلي من محافظة القاهرة ، والزمالك والترسانة من محافظة الجيزة، كما تم اختيار المرؤوسين من تلك الأندية الرياضية بالطريقة العشوائية من اللاعبين من الجنسين ممن هم اعضاء بالفرق الرياضية للألعاب الجماعية والفردية وبالأندية الممثلة لعينة البحث واستخدمت الباحثة اختبار النفوذ والتأثير القيادي الذي قام بإعداده محمد حسن علاوي (١٩٩٨) لتحديد الأهمية النسبية لأنواع النفوذ والتأثير القيادي على المرؤوسين وفي ضوء النتائج فإنه قد تم التوصل الى الاستنتاجات التالية ان أكثر النفوذ والتأثير القيادي للمديرين الفنيين ومدربي الالعاب الجماعية والفردية المفضلين لدي عينة البحث من اللاعبين من الذكور والاناث هي : نفوذ مطابقة القرار ، يليه نفوذ المكافاة ، ثم نفوذ الخبرة ، واخيرا نفوذ الاقتناع وأن أقل النفوذ والتأثير القيادي للمديرين الفنيين ومدربي الالعاب الجماعية والفردية المفضلين لدي عينة البحث من اللاعبين من الذكور والاناث هي : نفوذ المرجع ، يليه نفوذ غرس الافكار ، ثم النفوذ الشرعي ، وفي المرتبة الاخيرة نفوذ الاكراه ، كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عينة اللاعبين واللاعبات على بعد نفوذ مطابقة القرار وبعد نفوذ الاقتناع لصالح عينة اللاعبين ، و توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عينة اللاعبين واللاعبات على بعد نفوذ المكافاة ونفوذ المرجع لصالح عينة اللاعبات .

المقدمة

أصبح مفهوم القيادة في المجتمعات المعاصرة يختلف عما كان عليه في الماضي ، فقد أصبح المفهوم الحديث للقيادة يعبر عن التطور الذي لحق بمجال الادارة بوجه عام ومجال القيادة بوجه خاص ، ومن ثم أصبح للقيادة نظرياتها واسسها العلمية المستخلصة من نتائج العلوم الادارية والنفسية والاجتماعية المرتبطة بالإدارة ، وكذلك المستخلصة من نتائج البحوث والدراسات العلمية ، كما تتحدد أهمية القيادة في التأثير الذي يحدثه القائد في المرؤوسين الذي يكون مسئولاً عن توجيههم لتحقيق الأهداف المرجوه من خلال حثهم على التعاون فيما بينهم والعمل على تضافر جهودهم لتحقيق تلك الأهداف بصورة فاعلة .

ويوضح محمد حسن علاوي أن مفهوم القيادة leadership يُعد من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها بالأخرى وتتأثر بها ، كما أن القيادة في المجال الرياضي هي تلك العملية التي يقوم بها أحد الأفراد المكونين لجماعة تعمل في المجال الرياضي بتوجيه سلوك الأفراد الآخرين الأعضاء في تلك الجماعة ، وذلك من أجل دفعهم نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.(١٩ : ١٦)

ويرى محمد حسن علاوي أن القيادة هي علاقة متبادلة بين أحد أفراد الجماعة وهو القائد leader وبقية الأفراد من أعضاء الجماعة - التابعين - أو المرؤوسين أو الأعضاء أو اللاعبين ، كما يقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هؤلاء الاعضاء بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغرض تحقيق هدف أو أهداف مشتركة بينهم.(١٩ : ١٦)

ويشير كل من كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس إلى أن كونتز Koontz وأودنل O'donnell يرى كل منهما أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الإتصال بالأفراد. التابعين، لتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المرجوة.(١٦ : ١٦٨)

ويرى عبد الرحمن سيار أن القيادة قد أصبحت معياراً يتحدد في ضوءه نجاح العمليات الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، كما يشير إلى أن علماء الإدارة يرون أن القيادة تُعد موضوعاً رئيسياً في دراساتهم ويحظى بالاهتمام في معظم مراجع الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.(١٢ : ٧)

ويشير كمال عبد الحميد إلى أن القيادة تُعد قدرة يمتلكها القائد تؤدي إلى إحداث تأثير في الآخرين - التابعين - والقيام بتوجيههم بطريق تؤدي إلى الفوز بولائهم وتحفيزهم لتحقيق هدف محدد سلفاً ، أي أن القيادة هي القدرة على التأثير على الأفراد - التابعين - فيما هو مرغوب في تحقيقه.(١٨ : ١١٤)

ويرى مصطفى باهي ومحمد عفيفي أن القيادة تُعد وسيلة رئيسية للتوجيه ، كما أنها تمثل القدرة على التأثير في العنصر البشري لتحقيق الأهداف المرجوة ، إذ أن القيادة تُعدنتاج لعملية تفاعل اجتماعي بغرض التأثير في تصرفات وسلوك واتجاهات ومشاعر الآخرين - التابعين - مع مراعاة أن ذلك التأثير يختلف باختلاف الدور الذي يؤديه كل فرد داخل النسق الاجتماعي.(٢١ : ٦٣)

وتوضح هند رشدي أن وظيفة التوجيه يشار إليها على أنها القيادة أو التحفيز أو الإرشاد أو العلاقات الانسانية ، كما أن القيادة تُعد عملية انجاز الأعمال من خلال الآخرين ، ولذا فإن أي

شخص إذا أراد أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً يجب عليه أن يكون قيادياً فعلاً ، إذ أن مدى قدرته على توجيه الأفراد - التابعين - أنما تبرهن على مدى فعاليته. (٢٤ : ٢١)

ويشير كل من كمال درويش ووليد مرسي إلى أن القيادة هي ذلك التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف متفق عليها من الجماعة ، وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع ، ولذا فإن القيادة تتطلب إعداد مهنيّاً وتدريب وتوافر الاستعداد من قبل القائد للعمل مع الأفراد - التابعين - وكذلك الاستعداد لنقل الأفكار والآراء بطريقة واضحة للأخرين ، وأن يكون لديه القدرة على التفاعل معهم واقناعهم بما هو مطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة.(١٧ : ٢٢١ ، ٢٢٢)

ويوضح كل من كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس أنه بتحليل الآراء التي تناولت القيادة بالتعريف يمكن استخلاص أن القيادة هي القدرة التي سيتأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الفوز بولائهم وتحفيزهم ، وذلك من أجل تحقيق هدف محدد سلفاً ، كما أن القيادة تُعد بمثابة تفاعل بين عدة عوامل تتمثل في القائد leader والمرؤوسين - التابعين - followers والموقف situation الذي تمارس من خلال القيادة.(١٥ : ١٢٥ : ٢٠٠٩)

ويرى أحمد غنيم أن القيادة هي مكوناً رئيسياً للإدارة ، كما أن الوظائف التي يؤديها القائد تُعد أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير ، كما يتوقف نجاح التنظيم على مدى قدرة القائد على تأدية تلك الوظائف ، والتي أهمها هي : التجديد المستمر في أهداف المنظمة ، تمثيل المنظمة لدى الأطراف التي تتعامل معها ، التحكيم بين الأطراف المتنازعة بالمنظمة ، توفير القوى الدافعة لسير أعمال المنظمة ، تقدير العاملين والثناء على مجهوداتهم وتوفير الأمان لهم ، التأثير في الآخرين ، المشاركة في تقديم المقترحات لتطوير العمل بالمنطقة.(٥ : ٨١)

ويشير كل من مصطفى باهي وأحمد نصاري إلى أن القائد يُعد من أهم عناصر ومكونات عملية القيادة ، وذلك لكونه يُعد رمزاً للجماعة - الأفراد التابعين - والمتحدث باسمها والمسئول عن أفعالها وراسم لفلسفتها حتى يتمكن من تحقيق أهدافها من خلال خبراته وطموحاته ومؤهلاته العلمية واتجاهاته المهنية وقدرته على التأثير في الآخرين من خلال الوسائل والطرق التي يستخدمها لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.(٢٠ : ٥)

ويرى جمال محمد علي وأحمد العمادي أن القائد يجب أن يتوافر له العديد من الخصائص ، والتي من أهمها : القدرة على التفرقة بين ما هو هام بالفعل وما هو مجرد ممتع ، القدرة على القيام بأولويات العمل في ضوء أهمية تحديد الأولويات ، الاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج التي يتم الوصول إليها ، القدرة على المبادرة حتى يمكن تشكيل الغد بدلاً من تكرار الأمل ، القدرة

على اتخاذ القرارات التي تتسم بالصعوبة، التأثير الإيجابي في الأفراد - التابعين - الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح.(٦ : ٦٩ ، ٧٠)

ويرى خالد عبد اللاه أن من أهم خصائص القائد القدرة على التأثير في الآخرين وبث الحماس فيهم ، كما يجب أن تكون لديه القدرة على التواصل والتفاعل معهم ، وكذلك القدرة على الإدارة الجيدة للوصول إلى ما يصبو إليه من طموحات.(٧ : ٥)

ويؤكد محمد حسن علاوي على أن القائد الفاعل والمؤثر في الآخرين والقادر على توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن يكون على مستوى متقدم من اتقان مهارات الاتصال بمختلف أنواعها ، ولذا فإن النجاح في العمل القيادي بالمجال الرياضي يتوقف إلى حد كبير على قدرة القائد على الاتصال ذات الفاعلية في العديد من المواقف ، ومع العديد من الأفراد الذين يختلفون في فئاتهم العمرية ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية والمهارية.(١٩ : ١٤٧)

ويشير أحمد غنيم إلى أنه يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات والحقائق والأفكار بين بعض الأفراد بقصد إحداث تغيير ما ، مما يتطلب ضرورة تحديد فكرة تم تركيزها - أي صياغتها في شكل كلمات مناسبة لما يراد توصيله إلى المستقبل - وكذلك نقل تلك الفكرة عبر قنوات اتصال يتم اختيارها بما يتناسب مع الموقف الاتصالي وفي الوقت المناسب ، مع مراعاة فك الرموز المعبرة عن الفكرة بطريقة تؤدي إلى فهم الرسالة من قبل المستقبل كما ينبغي المرسل لها.(٥٨٨)

ويرى علي السلمي أن الإتصال هو عملية التفاعل مع الاشخاص الآخرين وتبادل المعلومات معهم ومحاولة التأثير في سلوكهم وإرسال المعلومات إليهم واستقبال المعلومات منهم، مع مراعاة توافر ما يلي للإتصال حتى يحقق الهدف منه : وضوح اللغة المستخدمة والمعاني المرسله ، دقة الألفاظ في التعبير عن المعاني ، السهولة لسرعة استيعاب المرسل إليه المعاني ، اختيار التوقيت المناسب للإتصال حتى يكون أكثر فعالية ، توضيح المزايا والمنافع التي يحصل عليها المرسل إليه في حالة استجابته لمضمون الرسالة ، توضيح المخاطر التي يتعرض لها المرسل إليه في حالة عدم الاستجابة لمضمون الرسالة ، توضيح الحقائق مباشرة دون مواربة ، الانتباه لكل ما يصل من المرسل إليه بدلاً من التركيز فقط على عملية الإرسال.(١٣ : ٦٢ - ٦٤)

ويشير كل من ناجي اسماعيل ومحمد مغاوري إلى أن من أهم مهارات الإتصال إصغاء الأفراد - المتصل بهم - وإعلامهم بما يدور من حولهم ، كما أشار إلى أن إحدى الدراسات الحديثة قد حددت القواعد التالية لتحقيق اتصال ناجح ، وهي : الإستماع الجيد ، إحترام المشاعر ،

التحفيز ، تقدير الجهد ، الإعداد بالمعلومات والأخبار ، قيام المتصل بتدريب المتصل به على الإستماع الجيد وإرشاده إلى ذلك وتفهم مفردته.(٢٢ : ١٨٤)

ويوضح خليفه بهبهاني أن عملية الاتصال communication هي عملية يتم من خلالها تبادل المعاني وتحقيق الفهم بين الأفراد ، وأن تلك العملية الموجهة تؤدي إلى حدوث تغيرات في سلوك المتلقي من خلال الكلمات ونبرة الصوت والإيحاءات والتعبيرات في الوجه ، إذ أن الاتصال يُعد عملية بشرية تؤدي بغرض نقل الأفكار والمشاعر من طرف لآخر.(٨ : ١١٤)

ويؤكد أحمد قدوس على أن لغة الجسد تنقل العديد من الكلمات عند التحدث أو المناقشة أو التفاوض مع الآخرين ، إذ أن جسد المتحدث يتحدث ويؤثر في الآخرين - المستمعين - ولذا يجب الحرص على الصدق والحماس للتأثير عليهم ونجاح التواصل معهم ، وكذلك مراعاة أهم ما يلي : الاهتمام بالتواصل والنظر إلى المتحدث إليه ، التناسق بين الكلمات ودرجة ونبرة الصوت وتعبير الجسد ، جعل الجسد والوجه في اتجاه من يتحدث إليه وتتواصل معه.(٤ : ١١٤ ، ١١٥)
ويوضح ريتشارد وورث Richard Worth أن الخبراء في مجال الإدارة يرون أن الأفراد دائماً ما يخلطون بين الإتصال والإقناع ، إذ أن الاتصال يعني انتقال رسائل بين الأشخاص أو الجماعات ، بينما الإقناع يتمثل في أنه محاولة مقصودة لإقناع شخص أو جماعة من الأفراد بتبني فكرة أو معتقد أو فعل ما.(١٠ : ٣٧)

كما يرى محمد حسن علاوي أن القائد الانساني يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية للأفراد - التابعين - وذلك بهدف التعامل مع كل منهم بالطريقة التي يتمنأن يتعامل بها والمبنية على مبادئ الاحترام والصراحة والامانة وتقدير الفروق الفردية لهؤلاء الأفراد أو التابعين ، كما يجب أن يكون ذلك القائد على استعداد للاستماع والانصات لهم ومدركاً أن تحقيق مطالبهم يعد من العوامل الهامة لتحقيق أهدافهم والارتقاء بإنجازاتهم.(١٩ : ٣٣ ، ٣٤)

كما يرى محمد حسن علاوي ان القائد يُعد هو ذلك الفرد الذي يوجه وينسق أوجه النشاط المرتبطة بأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها ، بغرض تحقيق أهدافها ، كما أنه يكون الأكثر نفوذاً وتأثيراً على افراد الجماعة التي يقوم بقيادتها مقارنة بغيره من الأفراد.(١٩ : ١٦)

ويشير دايانروسيتير DyanRousiter إلى أن القادة يهتمون الآخرين ليعملوا عندما يشاهدون أمامهم نماذج يحتذى بها كما أن مثابرتهم على تحقيق الهدف المحدد تحفز الأفراد - التابعين - وكذلك فأن القادة يسعون ليكونوا أفضل ما يستطيعون وليس للتنافس مع الآخرين ، إذ أن وظيفة القائد هي مساعدة الآخرين بهدف تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.(٩ : ٣)

ويشير محمد حسن علاوي إلى أن كارون Carron يرى أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين أو المرؤوسين ، كما أن القيادة هي الاستخدام الجيد للنفوذ والتأثير. (١٩ : ١٨ :

ويوضح محمد حسن علاوي أن نفوذ القائد على التابعين أو المرؤوسين يتحدد وفقاً لأنواع النفوذ التالية: (١٩ : ١٩-٢٢)

- النفوذ الشرعي Legitimate power : ويُعد المركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة ، وكذلك موقعه من خط السلطة Line of authority وهما يعتبران مصدر هذا النوع من النفوذ أو التأثير.
- نفوذ المكافأة Reward power: ويعبر هذا النوع من النفوذ على قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين باستخدام وسائل المكافأة أو الإثابة أو الترغيب ، وذلك بغرض جعلهم يستجيبون للقائد، مما يجعلهم يرون أن القائد هو المصدر الرئيسي للحصول على تلك المكافأة.
- نفوذ الإكراه Coercive power: ويعبر هذا النوع من النفوذ عن امتثال المرؤوسين للقائد نتيجة الخوف من أن عدم تحقيقهم لما يراد منهم أو عدم أستجابتهم للتوجيهات والأوامر أو القرارات الصادرة منه ، مما يؤدي إلى توقيعه نوع من الجزاء أو العقاب المادي أو المعنوي عليهم.
- نفوذ الخبرة Expert power: وتُعد المهارات أو القدرات أو الخبرات التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره من أعضاء الجماعة - في مجال عمله - المصدر الرئيسي لهذا النوع من النفوذ.
- نفوذ المرجع Referent power: ويتمثل هذا النوع من النفوذ في إعجاب المرؤوسين بالقائد ومحاولة أَرْضائهم وإمتثال لقراراته ، وإِعتباره المرجع الذي يعملون على تقليده فيما يصدر عنه من سلوك ، كما يحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التي يعتنقها.
- نفوذ الإقناع Persuasion power : وهذا النوع من النفوذ والتأثير يتطلب من القائد أن يكون قادراً على الإقناع والإتصال والشرح والتفسير المنطقي وتقديم البراهين التي تدعم رأيه في أهمية السلوك أو الأداء الذي ينبغي على المرؤوسين القيام به ، وذلك لإستثارة دافعيتهم وحماسهم لأداء السلوك المطلوب.
- نفوذ غرس الأفكار Indoctrinations power : ويكون من خلال محاولة القائد تثبيت بعض المعتقدات أو القيم التي يتم التأكيد عليها لإستخدامها في التأثير على سلوك

المرووسين، مما يؤدي إلى إعطاء بعض الإنطباعات التي يمكن أن تقود هؤلاء المرؤوسين إلى إستنتاجات مرغوبة لدى القائد.

- نفوذ مطابقة القرار Decision identification : ويكون ذلك من خلال اشراك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات المطلوب تنفيذها ، مما يؤدي إلى إقتناعهم الشخصي بضرورة تنفيذها ، مما يؤدي إلى أداء المهام الموكولة إليهم بطريقة إيجابية.

مشكلة البحث

أن البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة في المجال الرياضي قد توجه أكثرها نحو أساليب القيادة أو نحو دراسة العلاقة بين تطبيق أحد أساليب أو أنواع القيادة وبعض عوامل النجاح في تحقيق الأهداف أو الإنجازات المراد تحقيقها ، أو البحث في طبيعة العلاقة بين أحد أساليب أو أنواع القيادة وبعض المتغيرات النفسية أو الاجتماعية أو الديموجرافية التي يجب أن يتميز بها القائد ، أو تحديد أهم إيجابيات أو سلبيات تلك الأساليب أو الأنواع من القيادة (١) ، (٢) ، (١١) ، (٢٥) ، (٢٦) ، (٢٧) ، ولذا ندرت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع النفوذ والتأثير القيادي وتحديد الأهمية النسبية لنوعية ذلك النفوذ والتأثير للقائد الذي يعمل في مجال الأندية والذي يكون الأكثر تفضيلاً لدى التابعين أو المرؤوسين أو أعضاء الجماعة الذين يتم قيادتهم.

ولذا فإن الباحثة قد توجهت لدراسة النفوذ والتأثير القيادي للعاملين بالأندية الرياضية- المديرين الفنيين والمدرين - بمحافظتي القاهرة والجيزة وفقاً لتفضيل المرؤوسين - اللاعبين من الذكور والإناث .

أهمية البحث

وتتحدد أهمية هذا البحث في توجيه نظر القادة العاملين في مجال الأندية الرياضية من المديرين الفنيين والمدرين إلى نوع النفوذ والتأثير القيادي المفضل لدى المرؤوسين - اللاعبين من الذكور والإناث- والذي يعتقد من جانبهم بأنه الأكثر نجاحاً في تحقيق أهداف القيادة.

هدف البحث

يتحدد هدف البحث في تحديد طبيعة نفوذ القادة العاملين في الأندية الرياضية من المديرين الفنيين والمدرين إلى نوع النفوذ والتأثير القيادي المفضل لدى المرؤوسين - اللاعبين من الذكور والإناث- الذين يتم قيادتهم ، وتحديد الأهمية النسبية لنوعية ذلك النفوذ أو التأثير وفقاً لرأي هؤلاء المرؤوسين.

التعريف بالمصطلحات المستخدمة في البحث

- القادة العاملين في الأندية الرياضية : المديرين الفنيين والمدربين الذين يتولون التدريب وإدارة المباريات والإشراف على لاعبي الفرق الرياضية .
- المرؤوسين : لاعبي الفرق الجماعية والفردية المقيدون بالأندية الرياضية.

الدراسات المرتبطة

- وفي دراسة قام بها أحمد متولي بعنوان " إدارة الوقت وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الرياضية بالأندية الرياضية المصرية " (٢٠١٤)(٢) ، بهدف التعرف على أهمية إدارة الوقت وعلاقتها باتخاذ القرار لدى القيادات بتلك الأندية ، وذلك من خلال تحديد مستوى إدارة الوقت ومستوى اتخاذ القرار لديهم ، وقد قام الباحث باختيار القيادات الإدارية العاملة بالأندية المصرية بمحافظة القاهرة والحيزة بالطريقة العمدية ، كما استخدم الباحث لجمع بيانات دراسته مقياس من إعداد أماني الشريف " مقياس إدارة الوقت للعاملين بالهيئات الرياضية " واستبيان من إعداد هشام حسين يسمى " أسلوب اتخاذ القرار " ، وقد أوضحت أهم نتائج الدراسة : عدم اعتمادات القيادات بشكل عام على البحوث العلمية كأسلوب في اتخاذ القرارات ، استخدام القيادات الإدارية العليا أساليب الخبرة ودراسة الآراء والمقترحات في اتخاذ القرار ، وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت وأساليب اتخاذ القرار ، كما أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تأهيلية لتطوير القيادات العاملة بالأندية الرياضية المصرية وإكسابهم مهارات إدارة الوقت وفنون اتخاذ القرار ، وضرورة الاهتمام بأسلوب تطبيق نتائج البحوث العلمية في عملية اتخاذ القرار بغرض تحقيق أهداف الأندية الرياضية.
- قام كلاً من أحمد متولي وأشرف عبد العزيز (٢٠١٤)(١) بدراسة بعنوان " محددات اختيار القيادات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة ، بهدف تصميم قائمة لمحددات اختيار القيادات موضوع الدراسة في ضوء تطبيق الجودة الشاملة ، وقام الباحثان باختيار عينة من أعضاء مجالس الإدارات بالأندية الرياضية المصرية ، وذلك بالطريقة العمدية ، كما تم تطبيق القائمة التي أعدها الباحثان لمحددات اختيار القيادات الإدارية بالأندية المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، وذلك لجمع بيانات دراستهما ، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن قائمة محددات اختيار القيادة الإدارية بالأندية المصرية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة هي أداة صالحة للتطبيق بعد التأكد من صدقها وثباتها ، وهي تتكون من عشر محددات تشتمل على (٩١) عبارة ، وذلك على النحو التالي : التنظيم ويشتمل على (٦) عبارات ، الاتصال ويشتمل على (٩) عبارات ، التخطيط ويتكون من (١١)

- عبارة ، القيادة ويحتوي على (١٠) عبارات ، التوجيه ويمثله (١٠) عبارات ، التحفيز ويتضمن (١١) عبارة ، محدد الاجتماعية ويحتوي على (١٠) عبارات ، محدد الإيمان بأهمية الجودة الشاملة ويشمل على (٩) عبارات ، محدد المشكلات الادارية ويمثله (٨) عبارات ، محدد الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ويتضمن (٧) عبارات .
- قام مارك وآخرون Mark et.al (٢٠٠٦)(٢٦) بدراسة بهدف التعرف على مدي تأثير القيادة في المجال الرياضي والشعور بالرضا علي حدوث التفاعل داخل الفرق الرياضية ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي علي عينة قوامها (٢١٨) مشاركا من اللاعبين واللاعبات في تلك الفرق الرياضية من مختلف الكليات ، وتوصلوا الي ان وجود القائد ا يعد من الأمور الضرورية في التأثير على اللاعبين ، كما اشاروا الي التأثير الإيجابي لهؤلاء القادة على أداء لاعبي الفرق الرياضية .
- قامت ليلي بنيامين وآخرون Lily Benjamin et.al (٢٠٠٦)(٢٥) بدراسة بهدف التعرف على اساليب وطرق تنظيم القيادة ودراسة العلاقة بين القيادة التنظيمية والتحويلية ، وتوصلت الدراسة الي ان القيادة التحويلية هي الاكثر تأثيرا من حيث زيادة نسبة الدافعية لدي افراد عينة البحث ، كما تعتمد علي التقويم الايجابي من الافراد الذين يعتمدون على التخطيط الجيد والفهم العميق للإجراءات قبل التنفيذ وتجميع المعلومات .
- قام تود لو غيادب وجيمس هاردريك Todd M. Loughheadb and James Hardyc (٢٠٠٤)(٢٧) بدراسة بهدف اختبار السلوك القيادي للفرق الرياضية ، وكذلك اختبار طبيعة سلوك قائد الفريق الرياضي ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي على عينة قوامها (٢٣٨) من اللاعبين الرياضيين ، وقد توصلوا الي وجود فروق دالة احصائيا بين سلوك الافراد وسلوك القادة داخل الفرق الرياضية ، وأن كل من القادة واعضاء الفرق يظهرون نفس الاستعداد في القيام بالدور القيادي ، بالرغم من ان افراد الفرق والقادة الرياضيين يظهرون انواع مختلفة من السلوك القيادي .
- قامت سهي اديب عيسي (٢٠٠٤)(١١) بدراسة بهدف التعرف على الاساليب القيادية المستخدمة عند مدربي رياضة الكاراتيه في الاردن من وجهة نظر المدربين انفسهم ومن وجهة نظر اللاعبين ، وكذلك التعرف على الفروق بين وجهات نظر اللاعبين واللاعبات ووجهات نظر المدربين واللاعبين في الاساليب القيادية المستخدمة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة قوامها (٢٩) مدريا ، (٥٢) لاعبا ولاعبة ، وقد اشارت النتائج الي ان استيعاب المدربين لأسلوبهم القيادي يركز على اسلوب التغذية الراجعة ، يليه اسلوب

التدريب والتعليمات ، وان الاسلوب الديكتاتوري هو اقل الاساليب القيادية تطبيقا ، فى حين يرى اللاعبون ان اسلوب التدريب والتعليمات هو الاسلوب القيادي الذي يركز عليه المدربين ، يليه اسلوب التغذية الراجعة وان اسلوب الديكتاتوري هو اقل الاساليب القيادية تطبيقا ، كما اشارت النتائج الي عدم وجود فروق بين وجهات نظر اللاعبين والمدربين فى الاساليب القيادية الخمسة المستخدمة .

إجراءات البحث

لقد اتبعت الباحثة الإجراءات التالية لإجراء بحثها وتحقيق الهدف منه.

منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث التي تقوم بإجرائه.
عينة البحث : لقد قامت الباحثة الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة بالطريقة العمدية، وهي أندية القاهرة والأهلي من محافظة القاهرة ، والزمالك والترسانة من محافظة الجيزة، كما تم اختيار المرؤوسين من تلك الاندية الرياضية بالطريقة العشوائية من اللاعبين من الجنسين ممن هم اعضاء بالفرق الرياضية للألعاب الجماعية والفردية وبالأندية الممثلة لعينة البحث .

أداة جمع البيانات

استخدمت الباحثة اختبار النفوذ والتأثير القيادي الذي قام بإعداده محمد حسن علاوي (١٩٩٨) لتحديد الأهمية النسبية لأنواع النفوذ والتأثير القيادي على المرؤوسين ، وتضمن ثمانية أبعاد ، ويمثل كل بُعد مفردة واحدة تُعبر عن مضمون البُعد الذي تمثله ، وهي : [النفوذ الشرعي : وتمثله العبارة رقم (١) ، نفوذ المكافأة : وتمثله العبارة رقم (٢) ، نفوذ الإكراه : وتمثله العبارة رقم (٣)، نفوذ الخبرة : وتمثله العبارة رقم (٤)، نفوذ المرجع : وتمثله العبارة رقم (٥)، نفوذ الإقناع : وتمثله العبارة رقم (٦) ، نفوذ غرس الأفكار : وتمثله العبارة رقم (٧) ، نفوذ مطابقة القرار : وتمثله العبارة رقم (٨)] . (القيادة : ٢٤ - ٢٧)

وتتحدد استجابة أفراد عينة البحث وفقاً لمقياس عشاري التدرج ، بحيث تكون الدرجة العظمى (١٠) والدرجة الصغرى (١)، وذلك لإبداء الرأي لتحديد الأهمية النسبية لنوعية النفوذ والتأثير للقائد وفقاً لتفضيل المرؤوسين واعتقادهم أن ذلك النوع من النفوذ يكون الأكثر تأثيراً في نجاح القائد في تحقيق الأهداف المرجوة ، وفي ضوء تصحيح الاختبار يتم تحديد الأهمية النسبية لكل من الأبعاد الثمانية ، ومن ثم يتم ترتيبها تنازلياً من الدرجات الأعلى إلى الدرجات الأدنى.

المعاملات العلمية

الصدق : استخدمت الباحثة لاختبار صدق أداة جمع البيانات اختبار النفوذ والتأثير القيادي من اعداد محمد حسن علاوي - دلالة الفروق بين كل من الربيع الأعلى والربيع الأدنى لأبعاد الاختبار

جدول (١) : دلالة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى علي ابعاد الاختبار

قيمة ت	الربيع الأعلى (ن=١٧)		الربيع الأدنى (ن=١٧)		الابعاد
	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
٢٦.٢٣	٠.٤٩٢	٩.٣٥٢	١.٠١٤	٢.١٧٦	النفوذ الشرعي
١٧.٤٥	٠.٦١٨	٩.٤١١	١.٢٢٧	٣.٥٨٨	نفوذ المكافاة
٢٥.٦٥	٠.٦٨٥	٩.٢٩٤	٠.٩٠٣	٢.٢٣٥	نفوذ الاكراه
١٤.١٤	٠.٨٥٧	٨.٨٨٢	١.٤٢٤	٣.١٧٦	نفوذ الخبرة
١٩.٠٢	٠.٨٦١	٨.٦٤٧	١.٠٥٧	٢.٣٥٢	نفوذ المرجع
١٧.١٦	٠.٩٨٥	٨.٧٠٥	٠.٩٢	٢.٨٨٢	نفوذ الاقتناع
١٩.٧٧	٠.٩٧٠	٨.٢٣٥	٠.٨٠٨	٢.١٧٦	نفوذ غرس الافكار
١٧.٦٩	١.١٧٥	٨.٤١١	٠.٨٩٩	٢.٠٨٥	نفوذ مطابقة القرار

قيمة (ت) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠٤٢

يتضح من جدول (١) انه توجد فروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى على جميع ابعاد الاختبار ولصالح الربيع الأعلى مما يدل على ان الاختبار على درجة مقبولة من الصدق. الثبات : استخدمت الباحثة لاختبار ثبات اداة جمع البيانات طريقة التطبيق واعادة التطبيق على عينة من اللاعبين - ذكور واناث - من مجتمع البحث اعضاء الفرق الرياضية من الالعاب الجماعية والفردية ومن خارج عينة البحث .

جدول (٢) : قيم معاملات الارتباط بين التطبيق واعادة التطبيق ابعاد الاختبار (ن=٦٠)

قيمة ت	اعادة التطبيق		التطبيق		الابعاد
	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
٠.٩٨٧	٢.٨٤٣	٤.١٨٣	٢.٩٥٨	٤.٠٨٣	النفوذ الشرعي
٠.٩٥٢	٢.١٢٦	٧.٧٦٦	٢.٣٧٣	٧.٦٠٠	نفوذ المكافاة
٠.٩٤٣	٢.٧٠١	٤.٠٨٣	١.٨٧٢	٣.٨١٦	نفوذ الاكراه
٠.٩٥٨	٢.٣٠٤	٦.٢٥٠	٢.٣٩٨	٦.١٠٠	نفوذ الخبرة
٠.٩٩٢	٢.٥٢٣	٥.٨٠٠	٢.٥٩٧	٥.٧١٦	نفوذ المرجع
٠.٩٨٧	٢.٤٠٦	٥.٩٣٣	٢.٤٥٠	٥.٨٣٣	نفوذ الاقتناع
٠.٩٣٧	٢.٣٥١	٥.٣٨٣	٢.٤٨٧	٥.١٦٦	نفوذ غرس الافكار
٠.٩٢٢	٢.٤٧٩	٧.٤٥٠	٢.٥٨٤	٧.١١٦	نفوذ مطابقة القرار

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٣١

يتضح من جدول (٢) ان جميع قيم الارتباط بين التطبيق واعداد التطبيق على ابعاد الاختبار جاءت دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على ان الاختبار على درجة مقبولة من الثبات .

وبعد تأكد الباحثة من صدق وثبات الاختبار المستخدم لجمع بيانات البحث من اعداد محمد حسن علاوي ، فقد قامت الباحثة بتطبيقه على عينة البحث المختارة، وذلك خلال شهري مارس وابريل ٢٠١٥ .

عرض النتائج :

جدول (٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط والالتواء على ابعاد الاختبار (ن=٣٥٦)

الالتواء	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الابعاد
٠.٠٥٩	٢.٥٩٥	٥.٢٠٧	النفوذ الشرعي
١.١٨٤-	٢.٥٥٥	٧.٨٩٨	نفوذ المكافاة
٠.٢٨٥	٢.٦٥٠	٤.٧٥٥	نفوذ الاكراه
٠.٣٦١-	٢.٧٦٢	٦.٤٨٦	نفوذ الخبرة
٠.٠٦٨-	٢.٦٨٨	٥.٩٢١	نفوذ المرجع
٠.٤٦٩-	٢.٤٤٦	٦.٤٠٧٣	نفوذ الاقتناع
٠.٠٣٦-	٢.٥٨٨	٥.٥٥٠	نفوذ غرس الافكار
١.٣١١-	٢.٠٤١	٨.٠٥٣	نفوذ مطابقة القرار

يتضح من جدول (٣) ان جميع قيم معاملات الالتواء لمفردات المقياس قد انحصرت ما بين (٣±) مما يدل على اعتدالية البيانات.

جدول (٤) : المتوسطات الحسابية والترتيب لأبعاد الاختبار (ن=٣٥٦)

الترتيب	المتوسطات الحسابية	الابعاد
٧	٥.٢٠٧	النفوذ الشرعي
٢	٧.٨٩٨	نفوذ المكافاة
٨	٤.٧٥٥	نفوذ الاكراه
٣	٦.٤٨٦	نفوذ الخبرة
٥	٥.٩٢١	نفوذ المرجع
٤	٦.٤٠٧٣	نفوذ الاقتناع
٦	٥.٥٥٠	نفوذ غرس الافكار
١	٨.٠٥٣	نفوذ مطابقة القرار

يتضح من جدول (٤) ان نفوذ مطابقة القرار جاء في الترتيب الأول وحصل على متوسط حسابي قدره (٨.٠٥٣) ، ثم نفوذ المكافاة في المرتبة الثانية وحصل على متوسط حسابي قدره (٧.٨٩٨) يليه في المرتبة الثالثة نفوذ الخبرة وحصل على متوسط حسابي قدره (٦.٤٨٦) ، وجاء

نفوذ الافناع فى المرتبة الرابعة وحصل على متوسط حسابي قدره (٦.٤٠٧) ، يليه نفوذ المرجع فى المرتبة الخامسة وحصل على متوسط حسابي قدره (٥.٩٢١) ، ثم نفوذ غرس الافكار فى المرتبة السادسة وحصل على متوسط حسابي (٥.٥٥٠) يليه فى المرتبة السابعة النفوذ الشرعي وحصل على متوسط حسابي قدره (٥.٢٠٧) ، بينما جاء فى المرتبة الاخيرة نفوذ الاكراه وحصل على متوسط حسابي قدره (٤.٧٥٥)

وترى الباحثة ان تلك الاهمية النسبية لتفضيل اللاعبين من الذكور والاناث للنفوذ والتأثير القيادي للمديرين الفنيين والمدربين وفقا لأبعاد الاختبار ، قد يرجع الي :أن نفوذ مطابقة القرار يسمح للمرؤوسين من المشاركة فى إتخاذ القرار وإستثارتهم لإبداء آرائهم فى الموضوعات المرتبطة فيما يتم دراسته من مشكلات .

كما يشير كل من كمال درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس أنه من خلال القيادة الديمقراطية يتم إتاحة للمرؤوسين المجال لمناقشة كافة الموضوعات التي يتم دراستها ، ومن ثم يكون إتخاذ القرار النهائي هو ناتج تلك المناقشات ، مما يحقق رضا المرؤوسين عن العمل ورفع معنوياتهم وإحساسهم بإحترام القائد لآرائهم. الأسس العلمية للإدارة(١٥ : ١٣٤)

وكذلك يرى محمد حسن علاوي أن نفوذ مطابقة القرار يكون له تأثير إيجابي على سلوك وحماس المرؤوسين أو اللاعبين لأداء المهام الموكلة إليهم ، وذلك من خلال إشراكهم فى إختيار القرارات المطلوب تنفيذها . (١٩ : ٢٢)

أن نفوذ المكافأة يؤدي إلى تحفيز المرؤوسين ودفعهم نحو السلوك المرغوب ، مما يؤدي الى تحقيق الرضا عن الذات .

كما أن نفوذ المكافأة يحفز اللاعبين ويدفعهم نحو القيام بالسلوك المرغوب لتحقيق الهدف المراد ، وذلك يكون ناتجا عن إتباع القائد لأسلوب الثناء عن ما يؤديه اللاعبين من مجهود وتركيز ذهني للاعبين فى أثناء التدريب أو المباريات ، وكذلك لإهتمامه بمنح المكافأة لكل من يستحق من لاعبين عن سعيهم بفاعلية نحو تحقيق الهدف المراد من الوحدة التدريبية أو الأداء المتميز فى المباريات .

وكذلك يرى محمد حسن علاوي أن إستخدام القائد لأسلوب المكافأة أو الإثابة يعد من وسائل التغيير التي تجعل المرؤوسين يستجيبون بنفوذ القائد ، كما يتوقف ذلك على مدى جاذبية المكافأة ومدى الإعتماد على القائد بإعتباره مصدر أساسي للحصول عليها . (١٩ : ١٩)

أن توافر الخبرة لدى القادة إنما يؤدي إلى الإستفادة من تلك الخبرات فى توجيه المرؤوسين نحو أداء المهام الموكلة إليهم ، وذلك لأن تلك الخبرات مطلوب توافرها فى القائد مما يزيد من

قدرته على إدراك متطلبات مجال عمله والإستفادة من تلك الخبرات في إنجاز العمل في كل من مجال التدريب ومجال التخطيط للوحدات التدريبية ولخطط المباريات ذلك إلى جانب توافر كل من المهارات المرتبطة بالمجال الفني وبالمجال الفكري وبالمجال الإنساني الذي يعتمد على المهارات والخبرات الإنسانية للتعرف على إحتياجات المرؤوسين وتحقيق الرضا النفسي لهم.

كما يرى محمد حسن علاوي أن المدرب الذي يمتلك المعارف والمعلومات العلمية في مجال تخصصه الرياضي ولديه خبرات تدريبية متميزة ، فإنه يصبح في مقدوره إظهار نفوذ الخبرة على اللاعبين . (١٩ : ٢٠)

إلمام القادة بطرق معرفة ما يريدون من المناقشات التي تدور بينهما وبين المرؤوسين وبطرق إقناع الآخرين بأرائهم ، كما أنه يكون لديهم القدرة على تحديد النقاط المطروحة للمناقشة وتجنب الدخول في مناقشات لا فائدة من الجدل حولها .

كما أن نفوذ الإقناع يعتمد على قوة البراهين التي يقدمها القائد لإقناع المرؤوسين مع إظهار احترامه لأرائهم وأفكارهم ، وكذلك مراعاة توافر الدقة والصدق فيما يتم تقديمه من أدلة وبراهين لإقناع المرؤوسين بالأراء المقدمة إليهم من القائد .

ويرى محمد حسن علاوي أن هذا النوع من النفوذ في التأثير يتطلب من القائد أن يكون لديه القدرة على الإتصال والشرح والتفسير المنطقي وتقديم البراهين التي تدعم وجهة نظره فيما يختص بأهمية السلوك الذي ينبغي على المرؤوسين أو اللاعبين القيام به . (١٩ : ٢١)

جدول (٥) : دلالة الفروق بين عينة البحث من (اللاعبين - اللاعبات)

في الاستجابة علي ابعاد الاختبار

قيمة ت	اللاعبين (ن=١٤٨)		اللاعبات (ن=٢٠٨)		الابعاد
	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	
٠.٢٩٩	٢.٥١٥	٥.٢٥٦	٢.٦٥٥٥	٥.١٧٣	النفوذ الشرعي
*٢.٦٣٢	٢.٧٦١	٧.٤٧٩	٢.٣٦٠	٨.١٩٧	نفوذ المكافاة
٠.٠٨٨	٢.٦٤٤	٤.٧٧٠	٢.٦٦٠	٤.٧٤٥	نفوذ الاكراه
١.٨٣٣	٢.٦٤٠	٦.١٦٨	٢.٨٣٠	٦.٧١١	نفوذ الخبرة
*٢.٠٦٤	٢.٦٨٨	٥.٥٧٤	٢.٦٦٧	٦.١٦٨	نفوذ المرجع
*٢.٦٩٣	٢.٣٦١	٦.٨١٧	٢.٤٦٨	٦.١١٥	نفوذ الاقتناع
١.٢٢٦	٢.٥٧٧	٥.٥١	٢.٦٠٦	٥.٦٩٢	نفوذ غرس الأفكار
*٢.٠٦٩	١.٧٤٥	٨.٣١٧	٢.٢١٣	٧.٨٦٥	نفوذ مطابقة القرار

قيمة (ت) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦٠

- يتضح من جدول (٥) انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين عينة اللاعبين واللاعبات على بعد نفوذ مطابقة القرار وبعد نفوذ الإقناع و لصالح عينة اللاعبين ، وكذلك على بعد نفوذ المكافاة ونفوذ المرجع ولصالح عينة اللاعبات ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في الابعاد الأخرى .وترى الباحثة أن وجود فروق دالة إحصائية لصالح اللاعبين في تفضيلهم لنفوذ مطابقة القرار ونفوذ الإقناع لدى كل من المديرين الفنيين والمدربين ، قد يرجع إلى:
- اللاعبين يكونوا أكثر احتياجا لإحساسهم بأهمية مشاركتهم للمديرين الفنيين أو المديرين في إتخاذ القرارات التي تتعلق بمواقف التدريب ولعب المباريات ، وذلك تأكيدا لذاتهم وإحتراما لأرائهم ومشاعرهم ، مقارنة باللاعبات .
 - اللاعبين يكونوا أكثر تفضيلا لإستخدام القائد لأسلوب أو نفوذ الإقناع عن اللاعبات ، وذلك لأنهم يكونوا أكثر قدرة على الحوار والنقاش مع قادتهم ، ومن ثم يكونوا أكثر تقبلا لشرح وتفسير قادتهم ، ومن ثم إقتناعهم بأرائهم .
 - بينما وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الأعيان في تفضيلهم النفوذ المكافاة ونفوذ المرجع من المديرين الفنيين والمدربين ، قد يرجع إلى :
 - تفضيل اللاعبات لوسائل الترغيب أو المكافاة لأنه يؤدي الى إحساسهم بنجاحهم في أداء مهامهم وواجباتهم في مرحلة التدريب أو أداء المباريات ، مما يشعرهن بقيمتن الذاتية ويؤدي الى تحقيق الرضا النفسي لهم .
 - إعجاب اللاعبات بما يقدمه القائد من أدوار في كل من الوحدات التدريبية أو أثناء إدارته للمباريات وذلك إلى جانب إعجابهم بخصائصه أو سماته الشخصية ، مما يؤدي الى محاولة تقليد ما يقوم به من سلوك والتمسك بالقيم والمبادئ التي يعتنقها .
- الاستنتاجات :** في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من البحث وفقا للهدف المحدد لبلوغه ، فانه قد تم التوصل الي الاستنتاجات التالية :
- ان أكثر النفوذ والتاثير القيادي للمديرين الفنيين ومدربي الالعب الجماعية والفردية المفضلين لدي عينة البحث من اللاعبين من الذكور والاناث هي : نفوذ مطابقة القرار ، يليه نفوذ المكافاة ، ثم نفوذ الخبرة ، واخيرا نفوذ الإقناع .
 - أن اقل النفوذ والتاثير القيادي للمديرين الفنيين ومدربي الالعب الجماعية والفردية المفضلين لدي عينة البحث من اللاعبين من الذكور والاناث هي : نفوذ المرجع ، يليه نفوذ غرس الافكار ، ثم النفوذ الشرعي ، وفي المرتبة الاخيرة نفوذ الاكراه

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين عينة اللاعبين واللاعبات على بعد نفوذ مطابقة القرار وبعد نفوذ الاقناع لصالح عينة اللاعبين .
 - توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين عينة اللاعبين واللاعبات على بعد نفوذ المكافاة ونفوذ المرجع لصالح عينة اللاعبات .
- التوصيات : فى ضوء النتائج التي توصلت اليها الباحثة من خلال بحثها فإنها تتقدم بالتوصيات التالية :**

- يجب الاهتمام بالتدريب اثناء الخدمة (الدورات التدريبية او الصقل) بتزويد المديرين الفنيين ومدربي الالعاب الرياضية بالأندية بالمعرفة والمهارات والتوجهات الحديثة في مجال القيادة التي تهتم بالتدريب علي طرق التواصل ومهارات الاتصال وتبادل الآراء لتنمية القدرة علي الاقناع .
- توعية المديرين الفنيين ومدربي الالعاب الرياضية بالأندية بأهمية اشراك اللاعبين في اتخاذ القرارات التي يتطلعون اليها ، حتي يشعرون بقيمتهم الذاتية وزيادة الدافعية لديهم وتحفيزهم علي القيام بفاعلية بأداء المهام الموكلة اليهم لتحقيق الاهداف المرجوة من عملية القيادة .
- ضرورة التأكيد علي الاعداد المهني للمديرين الفنيين ومدربي الالعاب الرياضية بالأندية بمرحلته ما قبل الالتحاق بالمهنة وما بعد الالتحاق بها علي تزويدهم بالخبرات الميدانية المرتبطة بمجال التدريب وادارة المباريات .
- توعية المديرين الفنيين ومدربي الالعاب الرياضية بالأندية باستخدام اسلوب الاتابة والمكافاة لتحفيز اللاعبين وزيادة حماسهم في اداء الواجبات المتطلب منهم تنفيذها فى اثناء اداء التدريبات وفى اثناء اداء المباريات .
- ضرورة اهتمام المديرين الفنيين ومدربي الالعاب الرياضية بالأندية بان يكونوا قدوة للاعبين حتي يقوموا بتقليد ما يقومون به من سلوك مدعوم بالقيم والاتجاهات والمبادئ التربوية والمثل العليا ، وذلك حتي يكونوا مرجعا لهم .

قائمة المراجع :

١. أحمد السيد متولي ، اشرف عبد المعز عبد الرحيم:محددات اختيار القيادات الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة التي تصدرها كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، مجلد رقم ٧٠ ، الجزء الثاني ، يناير ٢٠١٤م.
٢. أحمد السيد متولي:إدارة الوقت وعلاقته بإتخاذ القرار لدى القيادة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة التي تصدرها كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، مجلد رقم ٧٠ ، الجزء الأول ، يناير ٢٠١٤.
٣. أحمد فوزي:طريق التغيير : العمل الجماعي والقدرة التنافسية. سلسلة الإدارة بمهارة ، القاهرة ، دار الصحوة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م.
٤. أحمد قدوس:المهارات السبعة للتواصل والإتصال الفعال. القاهرة ، دار الرياءة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠.
٥. أحمد محمد غنيم:فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات. سلسلة إصدارات دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات ، المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
٦. جمال محمد علي ، أحمد العمادي:القيادة في المجال الرياضي. القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٥.
٧. خالد عبد اللاه:كيف تكون قائد.الجيزة ، مكتبة النافذة ، ٢٠١٣.
٨. خليفة بهباني:القيادة في خدمات أوقات الفراغ والترويج والمنتزهات. الكويت ، مطبعة فور فيلز ، ٢٠٠٨.
٩. دايانروسيتير:مهارات القيادة. ترجمة نانسي سمير ، سلسلة مكتبة المهارات المهنية ، القاهرة ، النهضة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
١٠. ريتشارد وورث:مهارات الاتصال ترجمة نانسي سمير ، سلسلة مكتبة المهارات المهنية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
١١. سهي اديب عيسي : الاساليب القيادية لمدرسي الكاراتيه فى الاردن ، انتاج علمي ، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات ، العلوم الانسانية والاجتماعية ، الاردن ، ٢٠٠٥.
١٢. عبد الرحمن أحمد سيار:القيادة الفعالة ، سلسلة الثقافة الرياضية ، العدد (١٩) ، ١٩٩٩ ، دولة البحرين ، معهد البحرين الرياضي.
١٣. علي السلمى:المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩.
١٤. فهد بن ناصر بن عبد العزيز:اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات ، دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الأمن العام وقوات الأمن الخاصة في المملكة

- العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية . المملكة العربية السعودية ٢٠٠٣م.
١٥. كمال درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس:الأسس العلمية للإدارة الرياضية. القاهرة ، مركز الكتاب للنشر، ٢٠١٠.
١٦. كمال درويش ، محمد الحماحي، سهير المهندس:الإدارة الرياضية :الاسس والتطبيقات. القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٦.
١٧. كمال درويش ، وليد مرسي:إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي. القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٩.
١٨. كمال عبد الحميد:اسس الإدارة العامة وتطبيقاتها في التربية الرياضية. القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ٢٠١٥.
١٩. محمد حسن علاوي:سيكولوجية القيادة الرياضية. الطبعة ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٨.
٢٠. مصطفى باهي ، أحمد نصاري:مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٦.
٢١. مصطفى باهي ، محمد عفيفي:سيكولوجية الإدارة الرياضية. القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ٢٠٠١.
٢٢. ناجي اسماعيل ، محمد مغاوري:الإداري المحترف. سلسلة الإدارة الحديثة ، القاهرة ، مركز الكتاب الحديث ، ٢٠١٤.
٢٣. هارولد لاسول :فن الاستماع للأخرين : الاستماع ودوره في نجاح التفاهم والحوار والتواصل. الطبعة الرابعة ، القاهرة ، كنوز للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣.
٢٤. هند رشدي:فن الإدارة : وظائف ومبادئ ومفاهيم. القاهرة ، كنوز للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤.
٢٥. Lily Benjamin : Leadership style and regulatory mode : value from fit? Columbia University , ٢٠٠٦.
٢٦. Mark A. and Others : Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams , school of human kinetics , laurentian University , ٢٠٠٦
٢٧. Todd M : An examination of coach and peer leader behaviors in sport . MC Gill University , Department of Kinesiology , Canada , ٢٠٠٤.