ISSN: 2706-6495

أهمية المعرفة في تنمية مهارات قادة الأندية الرياضية السعودية

The importance of knowledge in developing the skills of the leaders of Saudi sports clubs

إعداد الباحث: لؤي عبد القادر محمد البغدادي

الماجستير التنفيذي في الإدارة الرياضية، قسم التسويق، كلية الأعمال برابغ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

البريد الالكتروني: darloai@hotmail.com

مستخلص الدراسة: -

تهدف هذه الدراسة إلى تنمية مهارات قادة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقصي آراء القادة والمرؤوسين عن مدى الفائدة المرجوة من تطوير مهارات القادة والتي تعود نتائجها على الأندية خاصة والرياضة السعودية بشكل عام.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام المنهج الميداني لاختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام استبانة تم تقسيمها إلى جزئين، الجزء الأول موجه إلى العاملين في الأندية السعودية وتحتوي على 29 سؤالاً، والثانية تحتوي على 23 سؤالاً، وتقيس فرضيات الدراسة البالغ عددها خمس فرضيات مشتقة من الفرضية الأساسية، وذلك لغايات اختبار هذه الفرضيات.

وقد تم توزيع 200 استبانة على مفردات عينة الدراسة استرجعت بأكملها، وبالتالي فقد تشكلت عينة الدراسة من 200 فرداً من موظفي الأندية الرياضية، ونظراً لهدف الدراسة الرئيسي فقد اعتمد الباحث مجتمعاً للدراسة مكوناً من رؤساء الأندية وموظفيه.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تصوراً إيجابياً لدى وحدات العينة حول تنمية مهارات قادة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها التركيز على الاهتمام بمقترحات الموظفين والأخذ بها، وتشجيع التعاون بين الموظفين، والعمل بروح الفريق الواحد، والتأكيد على أهمية اعتبار الموظفين شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرارات، ونوهت على أهمية إجراء دراسات أوسع وأكثر عمقاً ودقة في نفس المجال، وتناول جوانب مختلفة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الفكري، المعرفي، المعرفة، القيادة، القائد، أساليب القيادة.

ISSN: 2706-6495

The importance of knowledge in developing the skills of the leaders of Saudi sports clubs

Abstract:-

This study aims to develop the skills of sports club leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, by exploring the views of leaders and subordinates how useful it is to develop the skills of leaders, the results of which are mainly for clubs and Saudi sports in general.

The researcher used the descriptive approach in addition to using the field curriculum to test the hypotheses of the study, and a resolution was used that was divided into two parts, the first part addressed to Saudi club workers and contained on 29 questions, the second contains 23 questions, and the five hypotheses of study measure from the basic premise, for the purposes of testing these hypotheses.

A total of 200 resolutions were distributed to the entire sample of the study, and the sample study was therefore made up of 200 staff members sports clubs, given the main objective of the study, the researcher has adopted a study society composed of the Chiefs and staff of the clubs.

The study found that there was a positive perception among the sample units about the development of the skills of sports club leaders in Saudi Arabia, the study concluded with a number of recommendations, the most important of which was to focus attention on staff proposals and to introduce, encourage cooperation between staff, work in a team spirit and emphasize the importance of staff as key partners in the decision-making process, and noted the importance of broader, deeper and more rigorous studies in the same area, addressing different aspects.

Key words: Intellectual capital، intellectual، cognitive، knowledge، leadership، leader ،Leadership styles

ISSN: 2706-6495

المقدمة: -

تشكل المعرفة أحد التطورات الفكرية لدى القادة في تنمية مهاراتهم، حيث تتعاظم أدوار قادة الأندية الرياضية في تحقيق الأهداف التنافسية في مجال المنظمات الرياضية، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض الأندية الرياضية، خاصة الكبرى منها، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات القيادات الإدارية في تنمية مهاراتها المعرفية.

ويتميز مجتمع المعرفة – مجتمع ما بعد الرأسمالية -بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة (1) (رأس المال الفكري).

لذا فإن أهمية الحديث عن المعرفة ودورها في تنمية وإعداد القيادات الإدارية الرياضية، يعد من بين أهم القضايا التي تسعى إليها مؤسسات المجتمع الرياضي وخاصة الأندية الرياضية السعودية، من أجل توفير ميزة بالغة تمكنها من التنافس وتحقيق التميز باستخدام ثورة معلوماتية، ولعله مكمن التحدي في هذا المنعطف توافر رأسمال فكري معرفي.

لذا يتم التركيز بهذه الدراسة بشكل أساسي على استعراض أهم التحديات التي تواجه القائد الرياضي في تنمية مهاراته من خلال تلقي المعلومات في عصر الثورة الرقمية، والذي يحتم بدوره ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال المعرفي بهدف تحسين الأداء المؤسسي، مع استشراف رؤية المملكة المستقبلية لمدى إمكانية تطبيق برامج إدارية في المعرفة لإعداد وتنمية قيادات إدارية كفؤة وفعالة تسهم في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي للأندية الرياضية السعودية وخاصة بعد اكتمال خصخصة الأندية الذي سينعكس بطبيعة الحال إيجاباً على مخرجات الأندية الرياضية السعودية محلياً وعالمياً.

يقول قائل: (من البديهي أن المعرفة تولد المعرفة)[2]، ولذلك فإن المنشآت الرياضية لابد لها من المواجهة والتحدي والمنافسة لتتمكن من التحكم في كمية المعلومات التي توفرها المعرفة وذلك بإدارتها والاستفادة منها، وعن طريقها يمكن اكتساب القائد لأساسيات الفكر المعرفي، ولا يتم ذلك إلاّ من خلال مشاركة الخبراء والاستفادة من إدارتهم داخل الإطار التنظيمي للأندية الرياضية، ويمكن القول أن التقنية هي أداة من أدوات المعرفة كما سنرى لاحقا بشكل اكثر تفصيلا.

ويعد ظهور مفهوم المعرفة في علم الإدارة في السنوات الأخيرة كمفهوم متنامي يركز على المعرفة من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

(1) المصدر :أ.د. سمير محمد عبد الوهاب نشرت في 4 إبريل 2011 بواسطة khalidalzwaid،
http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaid/posts/242035

[2] نبيل علي–الثقافة العربية وعصر المعلومات–عالم المعرفة–العدد 184–الكويت–المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب–2001م.

ISSN: 2706-6495

ومما لا شك فيه أن الارتقاء بمستوى الأندية الرياضية الوطنية لا يتطور إلا بتنمية الأداء المهارى للقادة والذي يرتبط بالقيادة، فالقائد وحده هو الذي يمكنه الاضطلاع بذلك العبء، باعتبار أن القيادة الإدارية هي فن توجيه وتنسيق نشاطات العاملين وحثهم على التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق (التنمية الإدارية: فهي هي العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات التي تمكنهم من قيادة المنظمة حالياً وفي المستقبل)[3].

تعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرا هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية [(4)].

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في المنظمة [(5)].

وقد أجريت العديد من الدراسات عن القيادة الإدارية وتم استخلاص بعض النتائج في الآتي:

- عدم اهتمام القيادات الرياضية بتحسين الأداء وتطوير قدرات العاملين وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لهم.
- تجاهل الفساد الإداري وانعدام المساواة والعدل بين الإداريين مما أدى إلى غياب دور فريق العمل.
- عدم وجود سياسة واضحة لاختيار القادة، مما يؤدي إلى صعوبة اكتشاف قدرة القادة على الإبداع والابتكار.
- عدم توفير برامج تدريبية متخصصة لتقويم الأداء لدى القادة الرياضيين.
- وجود علاقة بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي لتحقيق فاعلية الأداء.

إن التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد ضراوة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات، فان الاطلاع المستمر

(3) المنهج الحديث في ادارة الافراد (ادارة الموارد البشرية) ، ا.د مدني عبد القادر علاقي، مكتبة خوارزم – جدة ، 2009 م.

(4) مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط 1 ، (القاهرة ، 2009 م) ص 9

(5) أيمن النحاس ومحسن هلال ، مبادئ الإدارة ، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية (الإسكندرية ، 2009 م) ص 227

ISSN: 2706-6495

والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار [6]

مشكلة الدراسة: -

تشهد الأندية الرياضية في الوقت الحاضر تغيراً متسارعا في بيئة أعمالها، وتعد الثورة المعلوماتية من أبرز معالم هذا التغيير في الوقت الحاضر، كما أن الأندية الرياضية التي لا تستطيع مجاراة هذه التطورات والتركيز على أهمية المعرفة في تنمية مهارات القادة الرياضيين، ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، سوف تخسر الشيء الكثير من الجهد والوقت والمال لعدم تطوير مهارات العاملين لديها، فيجب أن تعمل على تحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتسلح بثقافة الإبداع والتطوير والأداء الجماعي، وإتاحة فرصة التعلم أمام العاملين، من اجل تنمية معلوماتهم، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، واستخدام نماذج هيكلية مرنة، وتكنولوجيا ونظم معلومات واتصال متطورة. ويمكن القول بأن ثورة المعلومات تمثل في الوقت الحاضر تحديا حقيقيا للقادة القائمين على تولي مهام القيادة بالأندية الرياضية، حيث يتطلب الأمر من القائمين في الإدارة العليا الإلمام والمعرفة بهذه التطورات الجديدة.

لقد لاحظ الباحث أن هذا الموضوع يكتنفه شيء من الغموض وخاصة في الأندية الرياضية السعودية مما يثير الفضول لمعرفة الكيفية التي يتم بها اختيار القيادات الرياضية لشغل المواقع الوظيفية والتعرف على أسباب ظهور بعض الظواهر السلبية بعد الاختيار، وهل الأمر يتعلق بقصور القادة في ممارسة مهامهم المتعلقة بإعداد المرؤوسين ومتابعة أدائهم وتوظيفهم وتدريبهم.

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تنمية مهارات قادة الأندية الرياضية السعودية وإعدادهم لمجابهة تحديات المنافسة والتنمية وتقييم الواقع الحالي من خلال التساؤل التالي:

هل تتوفر مهارات للقادة لإحداث تغييرات إيجابية بالأندية الرياضية السعودية؟

أهمية الدراسة: -

تعد أهمية هذه الدراسة في كونها قد تتناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد المعرفي للقيادة الإدارية العليا في اختيار وإعداد وتوجيه العمليات الإدارية في الأندية الرياضية السعودية وذلك على عكس ما اتجهت إليه الدراسات السابقة.

(6) محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، 2010 م) ص 17

ISSN: 2706-6495

إن القيادة بصفة عامة تعد ذا أهمية لتنمية الموارد البشرية بالمنشأة الرياضية وخططها وتصوراتها المستقبلية وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم نقاط القوة الايجابية في المنشآت الرياضية وتقلص نقاط الضعف السلبية قدر الإمكان وتمكن من إيجاد الحلول لكثير من مشكلات العمل وتنمية وتدريب ورعاية الإفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشاة الرياضية، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، فقد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تناولت موضوعا ذا أهمية استراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة وربطها بالمهارات المعرفية لدى القادة بالأندية الرياضية السعودية، فقد تناولت الدراسة بالتحليل موضوع الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير مهارات قادة الإدارة العليا بالأندية الرياضية السعودية.

أهداف الدراسة: -

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية والكيفية التي يتم بها اختيار القادة الإداريين ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير مهارات قادة الإدارة العليا بالأندية الرياضية ووصف عملية القيادة وتحليلها وتحديد جوانب القصور ومعالجتها بالإضافة إلى ذلك تحديد مدى قيام الأندية الرياضية محل الدراسة كيفية ومدى تنمية وتطوير مهارات قياديي الإدارة العليا وتقنين الأداء من خلال الوقوف على الآتي:

- التعرف على السمة العامة لمهارات القادة بالأندية الرياضية السعودية.
- التعرف على الفرق في المهارات القيادية لدى قادة الأندية الرياضية السعودية بناءًا على سنوات العمر.
- التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية لدى قادة الأندية الرياضية السعودية والمستوى التعليمي.
- التعرف على نوع التدريب الذي يتلقاه قادة الأندية الرياضية السعودية.
- ماهية ومفهوم المعرفة وتطبيقها في الأندية الرياضية السعودية.
- تأثير المعرفة على القادة والأفراد العاملين في الأندية الرياضية السعودية.
- مدى تأثير مبادئ المعرفة على تطوير الأداء الوظيفي للقادة بالأندية الرياضية السعودية.
- أهداف استخدام المعرفة في الأندية الرياضية السعودية.
- الصفات القيادية الواجب توافرها في القادة بالأندية الرياضية السعودية في ضوء المعرفة.
- معوقات عدم تطبيق المعرفة على القادة بالأندية الرياضية السعودية.

تساؤلات الدراسة: -

1. هل توجد علاقة دالة بين المهارات المتوفرة للقادة بالأندية الرياضية السعودية ومستوياتهم التعليمية؟

ISSN: 2706-6495

2. هل توجد فروق في المهارات القيادية للقادة في الأندية الرياضية السعودية بناءًا على سنوات الخبرة؟
3. ما هو نوع التأهيل والتدريب الذي يتلقاه قادة الإدارة العليا بالأندية الرياضية السعودية؟
4. ماهي الصفات القيادية الواجب توافرها في القادة بالأندية الرياضية السعودية في ضوء المعرفة؟

مصطلحات الدراسة: -

المعرفة: هي: يري كل من Harris و Hendersen بأن المعرفة أحد العـــناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار الموضوعة"[1].

رأس المال الفكري أو المعرفي: -

- هو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.

- تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن والمهارات الاحترافية والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

القيادة: هي: فمن التعريفات التي قيلت في القيادة: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"[2].

فرضيات الدراسة: -

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المتوفرة للقادة بالأندية الرياضية السعودية ومستوياتهم التعليمية.

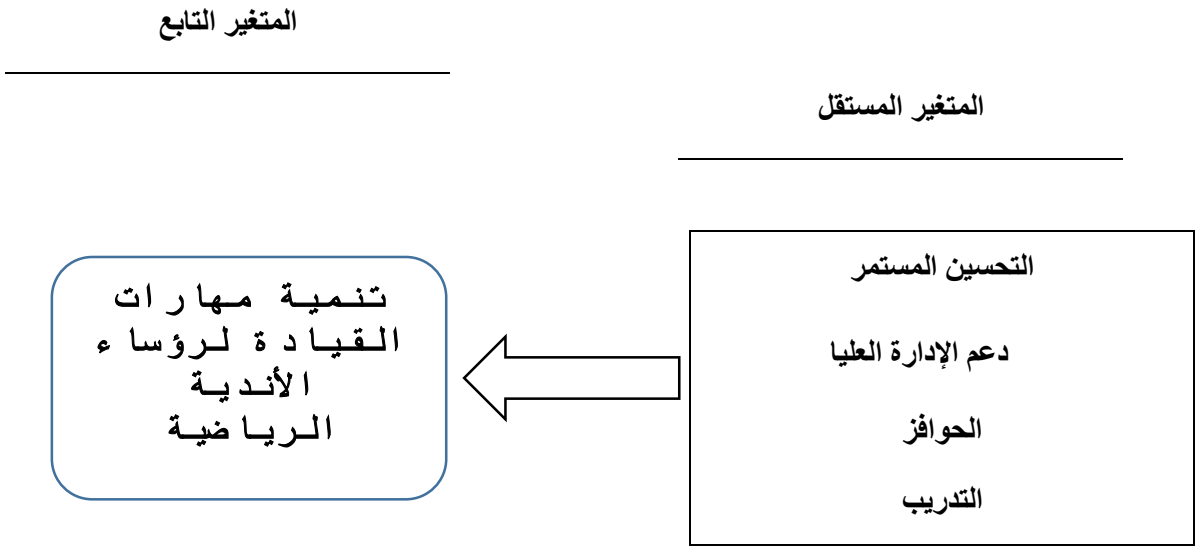
(1) هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة إدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2014،ص46.

(2) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164 .

ISSN: 2706-6495

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وتنمية المهارات الذي يتلقاه قادة الإدارة العليا بالأندية الرياضية السعودية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فروق المهارات القيادية للقادة في الأندية الرياضية السعودية بناءًا على سنوات الخبرة.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات القيادية الواجب توافرها في القادة بالأندية الرياضية السعودية في ضوء المعرفة.

نموذج الدراسة: -



منهج الدراسة: -

اتبع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي المسحي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة ومسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة تنمية مهارات قادة الأندية الرياضية السعودية.

مجتمع الدراسة: -

شملت الدراسة العاملين على مستوى القيادات العليا الإدارية في الأندية الرياضية السعودية بمحافظة جدة لأنهم يعتبرون القوى المؤثرة على كفاءات وأداء الأنشطة في هذه الأندية ذات العلاقة بالدراسة.

ISSN: 2706-6495

عينة الدراسة: -

شملت العينة بالطريقة العشوائية للعاملين على مستوى القيادات الإدارية (العليا، التنفيذية، الوسطى، أعضاء الشرف) في الأندية الرياضية السعودية بمحافظة جدة، وبلغ حجم العينة (200).

مصادر جمع المعلومات: -

المصادر الأولية: تمثلت في البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات المختلفة للأندية الرياضية السعودية موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: شملت الدراسة عدد من المصادر والمراجع في مجال -الإدارة الرياضية، إدارة الإعمال، إدارة المعرفة إلى جانب التقارير والإحصاءات والدوريات التدريبية الصادرة من الأندية الرياضية السعودية من كتب ومجلات ورسائل أكاديمية والمواقع الالكترونية للأندية.

أدوات جمع المعلومات: -

استخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات استبانة رصد القيادة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الملاحظات والوثائق الرسمية والحقائق الديموغرافية للمفحوصين.

محددات الدراسة: -

تتحدد الدراسة الحالية بالمحددات التالية: -

المحددات الزمانية: -

تغطي هذه الدراسة من الناحية الزمانية في العام الجامعي 1438هـ -2017م.

المحددات المكانية: -

الدراسة من الناحية التطبيقية الأندية الرياضية السعودية.

المحددات البشرية: -

قادة وإداريين الأندية الرياضية السعودية.

المحددات الموضوعية: -

اقتصرت الدراسة على معرفة قدرات القيادات الرياضية وصقل مهاراتهم بهدف تحقيق المعرفة المطلوبة للأنظمة والسياسات المرتبطة في الأندية الرياضية السعودية، من خلال:

- تناول واقع إدارات الأندية الرياضية السعودية.

- تشخيص نقاط الضعف في واقع الممارسات الإدارية لأنظمة الأندية الرياضية السعودية، ونقاط القوة لتعزيزها، وذلك من خلال التعرف إلى وجهات نظر عينة الدراسة.
- مسح لواقع ممارسات القيادات الرياضية للإفادة منها في تعزيز دور المعرفة في زيادة فاعلية الأداء في الأندية الرياضية السعودية.
- إبراز الصعوبات التي تواجهها الأندية الرياضية السعودية في تطبيق نموذج ناجح للقيادات الرياضية.
- إبراز الأفكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تفعيل المعرفة للقيادات الرياضية في الأندية الرياضية السعودية.

الدراسات السابقة: -

غلبت دراسة الجانب القيادي ودراسة تنمية مهارات القيادين على العديد من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

- دراسة قام بها (الأستاذ: نعمان عبد الغني، 2011) وجاءت بعنوان: " الإدارة والتسيير الرياضي والحكم الراشد، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المؤثرات الرئيسة على تطوير أداء الإداريين بتطوير أساليب النظم الإدارية لما لها من أهمية العمل على تخطيط ادارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان.
- وقد تناولت الدراسة بصفة عامة جميع الجوانب المتعلقة بالقيادة وأنواعها وأهدافها ودورها في التنمية، وتطرق إلى وظائف الإدارة الرياضية والتحفيز والاتصال الفعال .
- وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحقيق المهام الوظيفية بأفضل درجة من الكفاية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للبلاد. 453http://blog.iraqacad.org/?p=
- وفي دراسة أجراها (حجازي، ٢٠٠٥ م: ١١) يقول:" تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات و الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير و التطوير و تحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة و الصحة و الإنتاج".
- ويؤكد ذلك (الرشيدي، ٢٠٠٠ م: ٢٧)" وجد علماء الإدارة في العالم المتقدم أن الفكر والمعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجي في شتى المواقف بشرط أن تراعى اتجاهات المجتمع".

ISSN: 2706-6495

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: المعرفة

1- 1 المقدمة: -

لعل ما يميز توظيف المعرفة، فإنه يُحسن ظهورها ويمتلك قوتها، وبناءًا على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه فإن موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، وبناءًا على أن الإدارة تستهدف الإفادة المثلى من مواردها البشرية -قادة ومرؤوسين- فإن تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار والإبداع وينشطه، فقد باتت إدارة الموارد البشرية وصقل المهارات المعرفية إحدى أهم وظائف النظم المؤسسية العصرية، إذ ما يميزها عن باقي تلك الأصول أنها أصول مفكرة. وسيتم الحديث عن مفهوم المعرفة وأهمية تطبيق المعرفة في مجالات الإدارة الرياضية، وسنتعرف على أهداف وفوائد المعرفة، تنمية مهارات قيادات الأندية الرياضية باستخدام المعرفة.

1-2 مفهوم علم المعرفة: - Knowledge

ما هي المعرفة؟

" تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل يتنين هذا من قوله تعالى:" (وعلم ادم الأسماء كلها)"البقرة - 31 – وقد نمت المعرفة و تطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في آراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر، ويرى (Peter Drucker) بيتر دراكر أن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها (7).

المعرفة هي: يرى كل من Harris و Hendersen بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار4

(3) ليث عبد الله القهيوي، **إستر ا تيجية إدارة المعرفة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ، ص20

(4) هيثم على حجازي ، مرجع سابق ، ص46.

(5) عمر احمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ، ص24

ISSN: 2706-6495

هرم المعرفة- الشكل رقم (1-1) (5)

3-1 أهمية تطبيق المعرفة في الإدارة

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا في الدور الذي تؤيده في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية [8]

- ✓ المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها؛
- ✓ توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة؛
- ✓ المعرفة هي الأساس وأراء كيفية خلف المنظمة وتطورها ونضجها؛
- ✓ تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين

أو لإيجاد منتجات جديدة؛

8 إيمان قحموش، **دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الج ا زئر،2011. 2012، ص / 68

ISSN: 2706-6495

- ✓ المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وتستخدم المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

4-1 خصائص المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن أوجزها فيما يلي: [9]

- ✓ **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.
- ✓ **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- ✓ **المعرفة يمكن أن تخزن:** المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق، والأشرطة وعلى وسائل التخزين الالكترونية.
- ✓ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** أن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن ملكية مادية.

وهناك خصائص أخرى للمعرفة وهي: [10]

- تجدد المعرفة: المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول وتحسينها مع مرور الزمن
- إنتاج المعرفة: بواسطة الأف ا رد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع
- تصنيف المعرفة: تصنف المعرفة بأشكال عديدة وأنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.

5-1 أنواع المعرفة

الأشخاص مع بعضهم البعض وتقاسم الخيرات والتجارب وقد قسمها بعض العلماء إلى ما يلي 1[11]

- ✓ **المعرفة الضمنية:** والتي تسير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى العمق والأخر إدراكي يحتوي على أفعال وسلوكيات يومية؛

[9] 1 أميرة هاتف حداوي الجنابي، اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال،. 2006 ، ص 25 / كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005

[10] . 2 . 2 محمد عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشاة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010 ، ص 233

[11] إنضال محمد الزطمة ,**إدارة المعرفة و أثرها على تمي ا ز لأداء؛** مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة ، . 2011، ص / 21 الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 . 2010 ، ص / 21 الإسلامية، غزة، فلسطين،2010

ISSN: 2706-6495

- ✓ **المعرفة المعلنة:** وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الالكتروني؛
- ✓ **المعرفة التكنولوجية:** وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل؛
- ✓ **المعرفة الضحلة:** وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة؛
- ✓ **المعرفة العميقة:** وهي التي تتطلب التحليل العميق للموافق المختلفة؛
- ✓ **المعرفة السلبية:** وهي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاد باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء؛
- ✓ **المعرفة الموجهة:** فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل وتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة التعلم.

وهناك تصنيف أخر للمعرفة حسب Lundvall: والذي قسمها إلى أربعة أنواع وهي: [12]

- ✓ معرفة ماذا:(Know-What) تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛
- ✓ معرفة لماذا:(Know-Why) هي معرفة حول المبادئ و القوانين؛
- ✓ معرفة كيف:(Know-How) وتعني المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛
- ✓ معرفة من:(Know-Who) وهي معرفة حول من يعرف ماذا وكيف.

6-1 مصادر المعرفة

يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية: [13]

1. المصادر الداخلية للمعرفة: وهي مصادر تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كما يلي:

أ. استراتيجية المعرفة Knoweledge Stratégiste: هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المؤسسة وهم مسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض وهو غبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق ويلفظون بشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري داخل المؤسسة من جهة وخارج المؤسسة، وهي المعرفة توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى.

---

[12] 2 –65.علاء فرحان، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 60

[13] 2سمراء كحيلات، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية** رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم 2009 .، ص / 33 التجارية ، جامعة منتوي، قسنطينة، الج ا زئر،2008

ISSN: 2706-6495

ب. مهنيو المعرفة Knoweledge Professional : وهؤلاء هم الذين يتعلمون مع المعرفة كموضوع و هم من يستوعبون المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية والقائمة على المعرفة و تمثل جوهر رأس المال الفطري للمنظر وقيمتها المتجددة غي توليد وانشاء المعرفة.

ج. عمال المعرفة Knoweledge Workers: هؤلاء يعلمون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقدمون بجمع المعلومات و تصنيفها وجدولتها و خزنها و إيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد الخام و رمز هذه المعرفة هو التوثيق و الاتصال.

مصادر خارجية: المصادر الخارجية للمعرفة هي:

1. الزبائنCustomer :

هي الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القسمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، ولمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسوق، وكلما كانت المنظمة أكثر إصغاء وتفاعل واستجابة كلما تطورت أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجها إلى المستقبل.

2. الموردون Supplies :

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي والمواد ومواصفاتها وخدماتها، أن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.

3. المنافسون:

وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك لجعلها متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسة المنافسة، إلا أن منتجات وخدمات هذه الأخيرة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، و بعض تحركاتهم يمكن أن تكون مصدر للمعرفة كذلك المتعاملون معظم من زبائن و عاملين سابقين.

ISSN: 2706-6495

4. الشركاء partners :

وهم المصدر الذي يوفر وبطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمتين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أنها تحتاج إحداهما للأخرى ليس فقط الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

7-1 ضرورة المعرفة

تظهر ضرورة المعرفة للأفراد والمؤسسات، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك الأهمية لهاتين الفئتين ومنها1 :[14]

1- الميزة التنافسية:

تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجدت من المحافظة على نمو الأعمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة.

2- التقنية:

أثارت التقنية عما معدل التغير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة فالعمل يتزايد تعقيده، إلا أن التقنية قد منحت الأف ا رد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الد راسة وخارجها.

3-التغيرات التنظيمية:

أثارت عملية التقليص والاندماج والاستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة، فمثلا بإجراء التقليص على بعض العمال لكبار السن الأكثر خبرة فان الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن اثبت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح.

4-مرونة التوظيف:

باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفين بتغيير مهنته ووظائفهم بتكرار اكبر، فالشركات إلي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية،

[14] زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، **إدارة المعرفة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى،
2009 .، ص / 57 المملكة عربية السعودية،20

ISSN: 2706-6495

تواجه حضر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنطقة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية.[15]

الفصل الثاني: القيادة

1-1 مقدمة: -

مع ظهور التنظيمات الرسمية والغير رسمية زادت الحاجة إلى قيادات ذات كفاءة ومؤهلة تأهيل كامل من خلال التدريب والتنمية وصقل المواهب بحيث تستطيع النهوض بالمنشآت الرياضية وجميع أنشطتها المختلفة، وتختلف القيادات بحسب طبيعة النشاط، مثل: الاقتصادية، والاجتماعية، والفنية، والإدارية.

وقد تم البحث في القيادة عن المراجع حيث اهتمت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد أي تحديد نمط قيادته الإدارية، وقد بين الباحث مفهوم القيادة وأهميتها وأدوارها وأنماطها ومصادرها.

ونتحدث عن مهارات القائد الناجح وتأثير ذلك على تميز القائد ونجاحه في إدارة المنشأة

2-1 مفهوم وتعريف القيادة

هناك عدة تعريفات من أصحاب الأعمال والخبراء لكلمة القيادة، وهي كالتالي: 1

- **ستان Kimer:** القيادة الفعالة هي توفير الرؤية والدافع للفريق حتى يستطيعوا العمل معاً نحو هدف واحد، ثم فهم مواهب كل فرد والقيام بتحفيز فعال لكل شخص لأن يبذل قصارى جهده في سبيل تحقيق هدف المجموعة.
- **دافني مالوري:** القيادة هي فن خدمة الآخرين من خلال تزويدهم بالتدريب والأدوات فضلاً عن الوقت والطاقة والذكاء العاطفي، حتى يتمكنوا من تحقيق كامل إمكاناتهم، سواء شخصياً أو مهنياً.
- **ألكسيس ديفيس:** القائد هو الشخص الذي يعرف الخصوصيات والعموميات حول العمل حتى يتمكن من التعاطف مع أتباعه. وبالإضافة إلى كونه ذا تأثير إيجابي على الناس الذين يقودهم، والقيادة هي التحفيز، والإلهام.

15

ISSN: 2706-6495

- **جودي كروكيت:** الزعيم الحقيقي هو من يخلق إطاراً ليشجع الآخرين للاستفادة من مهاراتهم الخاصة، وأفكارهم والمساهمة بحرية في المشروع أو الشركة. كورت الكثير من الناس ينظرون الى الإدارة كالقيادة، ولكنها ليست كذلك، فالقيادة تأتي من النفوذ والتأثير ويمكن أن تأتي من أي شخص على أي مستوى وفي أي دور، مما يساعد على رفع بعضهم لبعض والعمل على مهمة مشتركة. وتأتي القيادة الحقيقية عندما تُؤثر بحياة من حولك بطريقة إيجابية.
- **كاتي إيسلي:** القيادة هي الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك والقيام بالمخاطر لخلق مكافأة. مات بارني القيادة هي السلوك الذي يجلب المستقبل إلى الحاضر، من خلال تصور الممكن وإقناع الآخرين لمساعدتك على جعله حقيقة واقعة.
- **سوزان آشر:** الزعيم هو الشخص الذي يأخذك إلى حيث لن تذهب وحدك.
- **كندرا كولمان:** القيادة هي فعل -قرار لاتخاذ موقف، أو خطوة، من أجل تشجيع وإلهام أو تحفيز الآخرين لل[16]تحرك معك، والقائد الأكثر فعالية لا يعتمد على لقبه، أو القوة الموضعية له. القيادة تتميز بقدرتها على استخدام القوة الشخصية الخاصة جنباً إلى جنب مع استخدام نفوذها الاستراتيجي وهذا ما يجعلها فعّالة. [17]
- **روبرت بريزيوسي:** القيادة هي الإجراءات التي يرتكبها الشخص أو المجموعة التي تُنتج ناتجاً أو نتيجة ما، وببساطة تساعد الناس على إنجاز الأمور. والقائد هو من لا يقوم على الاعتماد على التسلسل الهرمي.
- **جوش:** القيادة هي القدرة على إبراز الدافع في الآخرين للتحرك نحو رؤية مرغوب فيها. وبينما تركز الإدارة على المهام، تركز القيادة على الشخص. الكل في الكل، والتغيير هو أفضل محركات القيادة والتحفيز طويل الأمد.
- **بوب ماسون:** القيادة هي ببساطة أن تحفز الآخرين على فعل ما يريده القائد، فالقيادة الجيدة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تساعد برفع أشخاص آخرين إلى كامل إمكاناتهم في إنجاز المهمة وأهداف المنظمة. جميع أعضاء المنظمة الذين يتحملون مسؤولية عمل الآخرين لديهم القدرة على أن يكونوا قادة جيدين، إذا وضعت القيادة بشكل صحيح.
-

3-1 أهمية القيادة في الإدارة: -

تعتبر القيادة حلقة وصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. تساهم القيادة في صهر جهود العاملين في بوتقة إنجاز الأهداف وتحقيقها. تفرض السيطرة على العوائق التي تقف في وجه تحقيق الأهداف والعمل على

[16] http://mawdoo3.com
[17]

ISSN: 2706-6495

إيجاد حلول جذرية لها. تساعد على تدريب الأفراد والعاملين وتنميتهم وتحفيزهم. تحفّز قدرات الأفراد ومهاراتهم الإنسانية والعملية.

4-1 أدوار القيادة: -

يقول د. طارق السويدان: أنَّ هناك ٦ أدوار رئيسية للقائد. هذه هي مهمة القائد؛ كل ما عدا ذلك فهو إدارة. وهي كالتالي:

- الدور الأول (تخطيط): التخطيط.
- الدور الثاني (إبداع وفتح مجالاتِ): فتح آفاق ومجالات جديدة للعمل (أو الإبداع)
- الدور الثالث (علاقاتك): الاهتمام بالعلاقات، طبعاً العلاقات ليس دورها فقط حل المشكلات، لكنها صيغت بهذه الطريقة لأجل تناسق النظم.
- الدور الرابع (حل المشكلاتِ): حل المشكلات المزمنة، التي لم يستطع غيرك حلها.
- الدور الخامس (تطويرك للذاتِ): تطوير الذات (نفسك، والآخرين)
- الدور السادس (تقديراً وتكريماً للأعطياتِ): التقدير والتكريم «والقاعدة: التقدير والتكريم لا يُفَوَّض»!

5-1 أنماط القيادة: - [18]

1- نمط المدير الدكتاتور:-

- الافتراضات الأساسية:

1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.

2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

3- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.

4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).

5- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

[18] أنماط القيادة ، معلومات توثيقية عن كاتب المقال :د. محمد بن علي شيبان العامري .

ISSN: 2706-6495

* طريقة الإدارة:

مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.

أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره.

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً. يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

* النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

* النظرة للزمن:

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.

19 ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.

يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

* مفهوم السلطة:-

أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.

أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

* نوع العلاقات:

العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر (12).

19

ISSN: 2706-6495

2-المدير المجامل:

- الافتراضات الأساسية:

1- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

2- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.

3- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

* طريقة الإدارة:

يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم

1- إن طريقته هي طريقة كماليات.

2- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.

3- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

4- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

* النظرة للأهداف:

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

* النظرة للزمن:

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

* نوع العلاقات:

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس (13).

3- المدير البيروقراطي

- الافتراضات الأساسية:

ISSN: 2706-6495

1-أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.

2- أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.

3- ليس من مسئوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.

4- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

* طريقة الإدارة:

لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.

لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.

يؤمن بترك الناس على حالها.

* النظرة للأهداف:

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

* النظرة للزمن:

1- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.

2- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.

3- يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى.

4- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

* مفهوم السلطة: مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

* نوع العلاقات: يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

4- المدير الزئبقي (الميكافيلي):

- الافتراضات الأساسية:

1- العمل في حد ذاته شيء مر.

2- الناس غير طموحين.

3- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.

ISSN: 2706-6495

4- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

* طريقة الإدارة:

ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.

يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.

يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.

يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.

يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

* النظرة للأهداف:

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

* النظرة للزمن:

1- الأهداف محددة بزمن معقول.

2- لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.

3- تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.

4- لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

* مفهوم السلطة:

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

* نوع العلاقات:

ينظر المدير المكيافيلي إلى نوعين من العلاقات: علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية (15).

5- المدير قائد الفريق

- الافتراضات الأساسية:

1- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.

ISSN: 2706-6495

2- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.

4- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.

5- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

* طريقة الإدارة:

1- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.

2- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.

3- التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.

4- طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.

5- إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

* النظرة للأهداف:

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد. المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا.

* النظرة للزمن:

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

* نوع العلاقات:

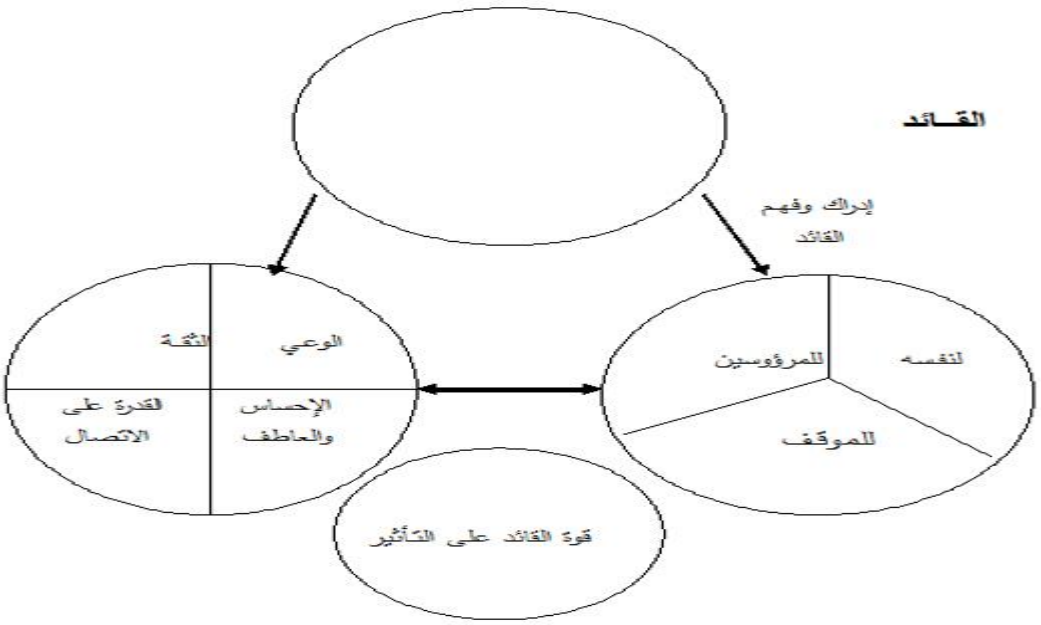
تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

ISSN: 2706-6495

*** نظرة متكاملــة للقيـادة:**

ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٥-٢) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة :



مهارات القائد الناجح: -

من المهم أن نذكر المهارات الأساسية للقائد وهي: [20]

- ✓ **القدرة على التخطيط:** التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة،

وهو: وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية

هدف يُسعى إلى تحقيقه وسيلة تحقيق الهدف معيار ضبط جودة تحقيق الهدف

فوائد التخطيط:

الاستعداد للطوارئ

رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات

القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح

[20] مهارات القائد الناجح ، معلومات توثيقية عن كاتب المقال :د. محمد بن علي شيبان العامري .

ISSN: 2706-6495

الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين

المساعدة على النمو والتطور للأفراد وللفريق وغيرها من الفوائد

معوقات التخطيط:

الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه

الخوف من الإخفاق والفشل

عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط

الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها

التعود على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة

الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير

- ✓ **إجادة التعامل مع الآخرين:** البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80% من وقته في العمل بالاتصال فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير.

للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة، توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار، وتقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل، تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

- ✓ **مهارة الحوار وإدارة النقاش:** للحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف، أن يكون الحوار لطلب الح، اختيار الوقت والمكان المناسب، مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر، احترام الطرف الآخر، الإنصاف والعدل مع الخصوم.

- ✓ **القدرة على إدارة الوقت:** عملية منظمة يتم من خلالها توزيع الوقت والموارد على الأعمال التي تعود علينا بأعظم النتائج المرجوة، ومن أشهر قوانين إدارة الأولويات قانون باريتو والمسمى قانون 80-20 ويعني هذا القانون أن 80% من النتائج كانت حصيلة 20 % من الوقت، وعليه فان 80% من وقتك لم تعطك إلا 20% من النتائج وهنا مكمن السر في إحباط بعض الناس.
- ✓ **تشكيل وإدارة الفريق الجماعي:** عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة.

أبرز خصائص فريق العمل هي:

- يجمع بينهم هدف مشترك
- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة

ISSN: 2706-6495

- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة

✓ **إدارة الاجتماعات:** إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها، وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

✓ **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات أنها:

تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له

زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار

استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار

إشباع الحاجات العليا للإفراد

الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لقبول القرار والإذعان له

زيادة فرص التعاون بين الأفراد

ثالثا: منهجية الدراسة :-

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الإطار الإداري المتعلق بتنمية مهارات القادة الإداريين، وتنمية المعرفة لديهم، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الميداني لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأندية الرياضية السعودية (بالمنطقة الغربية لصعوبة تنقل الباحث خارج منطقته) والبالغ عددهم 200 موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (100) فرداً، منهم (50) قائداً، و(50) موظفاً، ويبين الجدول (1) خصائص العاملين في الأندية محل الدراسة.

ISSN: 2706-6495

جدول رقم (1)

توزيع العاملين في الأندية الرياضية محل الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	%100
	أنثى	صفر	صفر%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	4	%4
	دبلوم متوسط	8	%8
	بكالوريوس	82	%82
	دراسات عليا	6	%6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	64	%64
	من 5-10 سنوات	18	%18
	أكثر من 10 سنوات	18	%18

أداة الدراسة:

استبانة تقييم مهارات قادة الأندية السعودية

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بمهارات القيادة، واشتملت أداة الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أما الجزء الثاني: فقد خصص لقياس مهارات القيادة لدى رؤساء الأندية الرياضية السعودية، ويتضمن خمسة مبادئ (التحسين المستمر، والاهتمام بالعاملين، والحوافز والتقدير، وفرق العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).

واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب خمسة أوزان للدراسة.

ISSN: 2706-6495

ووزعت فقرات الاستبانة (29) فقرة لتشمل جميع فرضيات الدراسة المتعلقة بتنمية مهارات القيادة لرؤساء الأندية الرياضية السعودية، وذلك على النحو التالي:-

- الفقرات من (1-5) تقيس مبدأ التحسين المستمر.
- الفقرات من (6-12) تقيس مبدأ الاهتمام بالعاملين.
- الفقرات من (13-17) تقيس مبدأ الحوافز والتقدير.
- الفقرات من (18-21) تقيس مبدأ فرق العمل.
- الفقرات من (22-29) تقيس مبدأ مشاركة العاملين في القرارات.

جدول رقم(2) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها في الاستبانة

اسم المتغير	الفقرات التي تقيسه
التحسين المستمر	5-1
الاهتمام بالعاملين	12-6
الحوافز والتقدير	17-13
فرق العمل	21-18
مشاركة العاملين في القرارات	29-22

صدق أداة الدراسة وثباتها: -

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية، لمعرفة مدى ملائمة، وصلاحية فقرات الاستبانة لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا، وكان معامل الثبات في الاستبانة مرتفعاً.

ثبات أداة الدراسة: -

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة التوافق على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha)، وكانت معاملات الثبات لجميع المتغيرات، مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات.

ISSN: 2706-6495

جدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لكلا من المتغيرات الثابتة

الفقرات	المتغيرات الثابتة	كرونباخ ألفا
5-1	التحسين المستمر	0.78
12-6	الاهتمام بالعاملين	0.80
17-13	الحوافز والتقدير	0.93
21-18	فرق العمل	0.85
29-22	مشاركة العاملين في القرارات	0.94

أسلوب المعالجة الإحصائية: -

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وهذه المقاييس هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

تحليل متغيرات الدراسة: -

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، و إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

ISSN: 2706-6495

نتائج الدراسة: -

بناءاً على ما جاء في اختبار الفرضيات، تم استنتاج النتائج التالية:

- التصور الإيجابي لدى القادة حول أثر التحسين المستمر في تطوير مهارات القيادة لديهم.
- التصور الإيجابي لدى القادة حول أثر الاهتمام بالعاملين في اكتساب الخبرة العملية.
- التصور الإيجابي لدى القادة حول أثر فرق العمل في الانسجام كفريق عمل بشكل جماعي.
- التصور الإيجابي لدى القادة حول أثر الحوافز والتقدير في تحفيز أداء العاملين لديهم.
- التصور الإيجابي لدى القادة حول أثر مشاركة العاملين في القرارات في تطوير الأداء الإداري لديهم.
- التصور الإيجابي لدى القادة لمستوى الصفات القيادية المطلوب توفرها لديهم.

توصيات الدراسة: -

اعتماداً على ما تم التوصل إليه من النتائج، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، وإتماماً لفائدتها، فإننا نقدم عدداً من التوصيات نوردها فيما يلي:

- يجب على المستويات الإدارية العليا في الأندية الرياضية تحسين شروط العمل الإضافي والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للوظائف القيادية.
- من الضروري اعتبار القائد في الأندية الرياضية شريكاً أساسياً في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي إتاحة الفرصة المناسبة له في المشاركة باتخاذ القرارات.
- تشجيع القادة على التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد واتخاذ القرارات في موقع العمل بشكل جماعي.
- الاهتمام بمقترحات القادة وآرائهم والأخذ بها لما يصب في مصلحة العمل.
- يجب على إدارات الأندية الرياضية إدراك مدى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إجراء المزيد من الدراسات والتقييمات السنوية وجمع الاقتراحات بهدف تحسين مستوى العاملين إدارياً.
- القيام بدراسات أوسع في مجال هذه الدراسة وتشمل جوانب مختلفة وأكثر عمقاً، حيث إن إجراء دراسات أوسع سيكون كفيلاً بتحقيق معرفة أدق حول الجوانب التي تطرقت لها.

ISSN: 2706-6495

المصادر والمراجع

(1) محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان، 2010 م) ص 17

(1) مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط 1، (القاهرة ، 2009 م) ص 9

هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المظلمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014 ،ص46.

(1) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164.

(2) (1) أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية (الإسكندرية، 2009 م) ص 227

(3) [1] 1نضال محمد الزطمة ,**إدارة المعرفة و أثرها على تمي ا ز لأداء**؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة.2011 ، ص / 21 الإسلامية، غزة، فلسطين، .2010 2011، ص / 21 الإسلامية، غزة، فلسطين،2010

(4) [1] 2سمراء كحيلات، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية** رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم.2009 ، ص / 33 التجارية، جامعة منتوي، قسنطينة، الج ا زئر،2008

(5) [1] 1 أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، 2006، ص 25 / كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005

(6) . 2. 2 محمد عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشاة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010، ص 233

ISSN: 2706-6495

2 -65.علاء فرحان، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2009 ، ص60

http://mawdoo3.com/%D%8AA%D%8B%9D%8B%1D8%9A%D81%9_%D%8A%7D%84%9D%82%9D%8A%7D%8A%6D%8AF

جميع الحقوق محفوظة 2021 ©، الباحث لؤي عبد القادر محمد البغدادي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)