



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ديالى

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراه

القيادة الموزعة للهيئات الإدارية في الأندية والكليات التدريبية لمدربي كرة القدم ودورهما بالرضا المهني لديهم في المنطقة الجنوبية للعراق

أطروحة مقدمة

**إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ديالى
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في التربية البدنية
وعلوم الرياضة**

من قبل الطالب

عامر كريم كيطان

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عثمان محمود شحادة

1- التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

أن الرياضة كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيد، من أجل الوصول بالرياضي والرياضة إلى المستويات العالية سواء من حيث الأداء أو النتائج، لأن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية على الرغم من تحقيقها من قبل الرياضيين أنفسهم ، لكن هناك جهوداً أخرى تتمثل في جهود المدربين في الأندية الرياضية، وتمتد لتشمل جهود الإدارة التي تسير (الهيئات الإدارية والفنية) للشأن الرياضي، تضاف إلى جهود الرياضيين في تحقيق أهداف الإدارة والتنظيم الجيد.

وفي هذا المجال يعدُّ نجاح أي منظمة (ومنها الأندية الرياضية) في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب ان يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تسهم في زيادة إنتاجها وعطائها⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس باتت المؤسسات بمختلف اختصاصاتها وتوجهاتها بحاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة، وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء، وتفويض السلطة والاتصال الفعال، وهذا ما نجده في نوع الإدارة من النمط القيادي الموزع ، الذي يهتم بتحديد الأهداف والاتصال الفعال، إلا أن ذلك يتوقف على ثقة المرؤوسين بالقائد وثقة العاملين ببعضهم البعض، والقصد هنا وفيما يخص دراستنا الهيئات الإدارية والمدربين للأندية الرياضية بشكل عام وأندية كرة القدم بشكل خاص.

لذا تعد القيادة الموزعة من أنماط القيادة التي لها دوراً كبيراً في مساعدة المديرين لمواجهة تحديات بيئة العمل، بجانب دورها في زيادة فاعلية المنظمات (ومنها الأندية الرياضية)، والتي تنعكس بالمحصلة على أداء العاملين (الإداريين والمدربين) وبالتالي فإن القيادة الموزعة بمفهومها العام تقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم والتبادل بين أفراد

(1) ايدير ، عبد الرزاق ، بن مومن ، أسماء ؛ القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، (مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي ، المجلد 1، العدد 2 ، 2018) ص165

الجماعة خصوصا في المنظمات الرياضية تتكون من (اداريين، مدربين، لاعبين، فنيين)، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات، كما أن هذا النمط يهتم ببعدهم الأنجاز في المنظمة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني. ومن هذا المنطلق اصبح على الإدارة الرياضية ضرورة تبني مدخلا قيادياً يساعد في التخلص من مشكلات الإدارة التقليدية، وتحقيق سياساتها، اذ تعد القيادة الموزعة احد المداخل المناسبة في هذا الصدد، فالقيادة الموزعة تمثل مدخلا ناجحاً في تحسين الأداء التنظيمي، بوصفها احدى الممارسات التنظيمية التي تعمل على تحسين فعالية المنظومة الرياضية.(1)

فالقيادة الموزعة باعتبارها ظاهرة صحية طبيعية في حياة المنظمات الرياضية ومنها ادارات الاندية الرياضية، لذا فقد يكون لها دور في زيادة كفاءة الأداء التدريبي وفاعليته، وبشكل خاص في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في المجالات كلها، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة (رياضية)، تقوم على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصا في جانبها التنظيمي. وتعد الكفايات التدريبية احد أهم جوانب الثقافة الرياضية التي تراكمت خبراتها، وادواتها، ونظمها، وقواعدها بوساطة خبرات العديد من المتخصصين في مجال الرياضة ومارسوها وعهدوا تطويرها وتأصيلها الى ان صارت العملية التدريبية ذات بنية معرفية لها نظرياتها، ومبادئها، ومفاهيمها، ومصطلحاتها الخاصة.

يتطلب عمل المدرب قدرات عقلية تتسم بالفهم، والشمول، والعمق، والابتكار، والتحدي، والطموح، فضلا عن ذلك الشخصية القيادية الرياضية، وفن التواصل مع الآخرين، لأن الهدف من عمل المدرب الفعال هو رفع مستوى الإنجاز بمختلف اشكاله عند اللاعبين، وكذلك إدراك الاحتياجات المختلفة الخاصة باللاعب والفريق، إذ تتأثر تربية الرياضي وتدريبه بمقدار ما يملكه المدرب من خصائص، وسمات، وقابليات، ومعارف، ومعلومات حتى يتمكن من تحقيق النجاح في عمله.

(1) سليمان، حنان حسن، دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة (مجلة الإدارة التربوية، العدد 20، 2018) ص161.



ولتحقيق ذلك يجب أن يتصف المدرب الرياضي الناجح بالتأهيل والكفايات التدريبية الخاصة والمساندة التي تكفل له النجاح في مسيرته التدريبية.

لذا ظهرت حركة تطوير المدربين القائمة على أساس الكفايات التدريبية وهي تركز على أن عملية التدريب الفعال يمكن تحليلها إلى مجموعة من الكفايات التي إذا أتقنها المدرب الرياضي تزيد من احتمال أن يصبح مدرباً ناجحاً، خصوصاً في الأندية الرياضية ومنها الأندية الرياضية في المحافظات العراقية.

إنّ مصلحة أي تنظيم اداري في الأندية الرياضية، تقتضي زيادة الاهتمام بالقيادة الموزعة والكفايات التدريبية، إذ ان خلق المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء المهني والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك تلبية احتياجات الأفراد والرضا المهني لديهم إذ يرتفع رضا الفرد المهني عن عمله، ويزيد من حماسه لعمله، ويرفع من كفاءته وإنتاجيته، ويحفزه على الاقبال على العمل، وولائه وانتمائه لوظيفته في المنظمة او المؤسسة الرياضية (الاتحادات او الأندية الرياضية)، وعلى العكس حينما ينخفض رضاه يقل حماسه واداءه واقباله على العمل، الامر الذي ينعكس سلباً على المؤسسة الرياضية التي يعمل بها. وتأكيداً لأهمية ومكانة المدرب الرياضي في الأندية الرياضية، في رسم المستقبل للمجتمع، ونظراً للقوة التي يمتلكها في تطوير ونقل الاهداف والغايات لمؤسسات وزارة الرياضة والشباب او اللجنة الاولمبية، وكذلك الاعتقاد بأن المدربين الراضين عن عملهم المهني هم اكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى اعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين عن عملهم المهني.

وفي ضوء ما تقدم فان أهمية الدراسة تأتي بوساطة تحديد مستوى العلاقة بين القيادة الموزعة والكفايات التدريبية بالرضا المهني لمدربي اندية المنطقة الجنوبية والتي بوساطتها يمكن تشخيص أهمية الجوانب التنظيمية الرئيسة للأندية الرياضية عموماً واندية كرة القدم في المنطقة الجنوبية خصوصاً والتي يمكن أن تساعد المهتمين بتطوير الأندية الرياضية في معالجة جوانب الضعف والمحافظة على جوانب القوة ، الأمر الذي يساعد على بناء جوانبها التنظيمية بناءً علمياً متيناً يساعد من مجارة التطورات الخارجية بثبات للوصول

إلى أفضل النتائج ، كما ان هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة من الجانبين النظري والتطبيقي بوصفها:

- 1- من أوائل الدراسات حسب علم الباحث التي تتناول القيادة الموزعة والكفايات التدريبية وعلاقتها بالرضا المهني لدى مدربي اندية المنطقة الجنوبية .
- 2- ان هذه الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين في مختلف التخصصات لأجراء العديد من الدراسات في مجال القيادة الموزعة والكفايات التدريبية وعلاقتها بالرضا المهني لدى مدربي الأندية الرياضية .

2-1 مشكلة البحث.

تعدّ الأندية الرياضية لكرة القدم في المنطقة الجنوبية خياراً مناسباً يعزز رغبة المدربين ونشاطاتهم من خلال دمج وانسجام كفاياتهم التدريبية مع اللاعبين من جهة ومع الهيئات الإدارية والقيادات العليا من جهة أخرى، الامر الذي يمكن ان يحقق منافع مختلفة، وفي مجالات عدة، و يسهم في تحقيق الأداء الرياضي الأفضل لهذه الأندية، ويعدّ توافر القيادة الموزعة والكفايات التدريبية على شكل علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي تعتبر واحدة من اهم الأسباب للارتقاء بالمؤسسة الرياضية إلى المستوى الأفضل بشكل عام.

لذا فان الباحث أثرت لديه عدة تساؤلات حول القيادة الموزعة والكفايات التدريبية في الأندية الرياضية ودورها بالرضا الوظيفي في المنطقة الجنوبية، لذا حدد الباحث مشكلته بالتساؤل الاتي: ما هو شكل القيادة الموزعة للهيئات الإدارية في الأندية والكفايات التدريبية لمدربي كرة القدم ودورها بالرضا الوظيفي لديهم في المنطقة الجنوبية للعراق.

3-1 اهداف البحث :

تهدف الدراسة الحالية الى تعرف نوع العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا المهني من جهة والرضا المهني بالكفايات التدريبية من جهة أخرى لدى مدربي اندية المنطقة الجنوبية، وبوساطة هذا الهدف تمكن الباحث من وضع مجموعة من الأهداف:

- 1-بناء مقياس القيادة الموزعة من وجهة نظر المدربين في أندية كرة القدم (المنطقة الجنوبية).

- 2- بناء مقياس الكفايات التدريبية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في اندية كرة القدم (المنطقة الجنوبية).
- 3- بناء مقياس الرضا المهني في اندية كرة القدم العراقية للمنطقة الجنوبية من وجهة نظرهم.
- 4- تعرّف القيادة الموزعة لإدارة الأندية الرياضية العراقية لكرة القدم (المنطقة الجنوبية) من وجهة نظر المدربين.
- 5- تعرّف الكفايات التدريبية لدى مدربي اندية كرة القدم العراقية (المنطقة الجنوبية) من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية للنادي .
- 6- تعرّف الرضا المهني لأعضاء الهيئات الإدارية في اندية كرة القدم العراقية للمنطقة الجنوبية من وجهة نظرهم.
- 7- تعرّف الرضا المهني للمدربين في اندية كرة القدم العراقية للمنطقة الجنوبية من وجهة نظرهم
- 8- تحديد شكل العلاقة بين القيادة الموزعة للهيئات الإدارية في الأندية والكفايات التدريبية لمدربي كرة القدم ودورها بالرضا الوظيفي لديهم في المنطقة الجنوبية للعراق.

4-1 مجالات البحث :

- 1-4-1 المجال البشري : أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين لأندية كرة القدم في المنطقة الجنوبية وعددها (30) نادي رياضي.
- 1-4-2 المجال الزمني : الموسم الرياضي لدوري اندية الدرجة الثانية لكرة القدم 2022 - 2023 م.
- 1-4-3 المجال المكاني : اندية المنطقة الجنوبية في (البصرة، ميسان، ذي قار، واسط).
- 1-5-1 القيادة الموزعة: عرّفت على انها نمط قيادي يهتم بتوزيع الأدوار القيادية على أعضاء المجتمع اثناء عمليات صناعة واتخاذ القرار وممارسة الأنشطة المختلفة ، بما

5-1 تحديد المصطلحات:



يضمن الالتزام الذاتي لجميع أعضاء المجتمع بواجباتهم⁽¹⁾. كما عرفها لانج (Lynch، 2012) على أنها " نوع من الممارسات الإدارية التي تمنح قدر أكبر من ممارسة الديمقراطية في إدارة المؤسسات وبطريقة أكثر مرونة وبأسلوب يتسم باللامركزية المنظمة والتي تمنح للمشاركة الجماعية في قيادتها"⁽²⁾.

كما يرى ماسكال (Mascall، 2009) ، ان القيادة الموزعة هي: " اشراك العديد من الافراد في النشاط القيادي، حيث توجد القيادة الموزعة عندما يقوم العديد من الافراد بالتبادل ، او المشاركة في المسؤوليات التبادلية ، والتي تقع عادة بيد فرد واحد"⁽³⁾. و يعرف كلا من الشريفي و عبدالله (2017) القيادة الموزعة ايضاً، على انها دمج مهارات وخبرات وقدرات المرؤوسين مع القائد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة، وهو ما يمثل استغلال الخبرة الجماعية لتطوير المنظمة بعكس أنماط القيادة التقليدية⁽⁴⁾. ويعرفها الباحث على انها : القيادة الإدارية التي تحقق العدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات الصحيحة والنافعة لنجاح المؤسسة الرياضية ومنها اندية كرة القدم في المنطقة الجنوبية .

1-5-2 الكفايات التدريبية: هي القدرة على عمل شيء بكفاءة وفاعلية بمستوى معين من الأداء⁽⁵⁾. وعرف لوبتريرف (Leboeterf G) الكفاية و كما ورد عند (النعمي، والحجية) (2007) ، بكونها القدرة على التحويل ، فالكفاية لا يمكن ان تقتصر على تنفيذ مهمة وحيدة ومتكررة بالنسبة للمعتاد، انها تقتض القدرة على التعلم ، والتفوق ، كما انها تلائم لحل قسم من المشاكل لمواجهة فئة من الوضعيات وليس فقط مشكل عين و وضعية بعينها، فالكفاءة هي، القدرة على الموارد الذاتية للاستفادة منها اكثر ما يمكن ، دون هدر الجهود، وانها القدرة، والاستعداد التلقائي بخلاف ما يقابل ذلك من تكرار بالنسبة للآخرين⁽⁶⁾.

(1) سليمان ، حنان حسن ،مصدر سبق ذكره ، ص177.

(2)Lynch, M. "A Guide to effective school leadership theories", Routledge Taylor & Francis Group, New York and London,2021,p30.

(3) Mascall, B. " The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism", Journal of Education Administration, 46 (2), 2009,p220

(4) الشريفي ، عباس و عبدالله ايناس ؛ القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين : (مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 32(4) ، 2017) ص13.

(5) الركابي ، رائد بايش ، عبد الرزاق ، رضاب ؛ الكفايات التدريسية اللازمة للطالبات - المدرسات في كلية التربية للبنات من وجهة نظرهن ،(مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 23 ، 2009) ص6.

(6) النعمي ، ضرغام جاسم محمد ، الحجية ، طارق حسين ؛ بناء مقياس لتقويم الكفايات التدريبية لدى مدربي الألعاب الرياضية : (مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، مجلد 13 ، العدد 43 ، 2007) ص160

ويعرفها الباحث على انها: مجموعة الصفات او الإمكانيات التي تتوافر في المدرب الرياضي الجيد ويمكن ملاحظتها او قياسها والتي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه التدريبية على افضل صورة ممكنة.

1-5-3 الرضا المهني: يعرف على أنه مجموعة المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، وهو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وانعكاس لمدى الاشباع الذي يستمده من العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية⁽¹⁾. بينما عرّف (المعمر)، الرضا المهني على انه (الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية)⁽²⁾.

بينما يعرف لو كيا (2014) الرضا المهني على انه، عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة عن ادراك الفرد لوظيفته على انها مشبعة او محققة لقيم الوظيفة او المهنة على شرط ان تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد⁽³⁾. وان حالة الفرد في حالة الرضا المهني كما يراها منصور (1993)، هي التي تجعله مقبلاً على عمله برغبة وحماس ويحرص على زيادة كفاءته ونتاجه وعمله⁽⁴⁾.

ويعرفها الباحث على انها: رضا أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين في اندية كرة القدم عن ممارستهم لمهنتهم وعملهم بشكل إيجابي في البيئة التي يعملون بها، لكي تتحقق لديهم روح المثابرة والحماس وبالتالي زيادة كفاءتهم في تحصيل النتائج المرضية في مؤسساتهم الرياضية .

(1) بشاتوه ، محمد عثمان ؛ الكفايات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي التلاميذ متعددي الإعاقة داخل البيئة الصفية بمحافظة الطائف ، (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 28، العدد 5 ، 2020)، ص 202.

(2) المعمر ، منصور محمد ؛ الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، 1993) ص 19.

(3) الهاشمي ، لو كيا واخرون ؛ المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي : (عمان ، دار الأيام للطباعة والنشر ، 2014 ، ص 119 .

(4) المعمر ، منصور محمد ؛ الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، 1993م) ص 201 .

Thesis abstract in English

Distributed leadership for club administrations and the training competencies of football coaches and their role in their professional satisfaction in the southern region of Iraq

Researcher

Amer Karim Getan

Supervisor

Prof. Dr. Othman Mahmoud Shehatha

Diyala University – College of Physical Education and Sports Sciences

1445 AH

2023 AD

The study included building measures for each (distributed leadership, training competencies, and professional satisfaction), as distributed leadership is one of the leadership styles that have a major role in helping managers to meet the challenges of the work environment, in addition to its role in increasing the effectiveness of organizations (including sports clubs), which is reflected in the result on the performance of employees (administrators and coaches).

The training competencies are also one of the most important aspects of sports culture, which has accumulated its experiences, tools, systems, and rules through the experiences of many specialists in the field of sports and practiced and entrusted to develop and root until the training process has become a cognitive structure with its own theories, principles, concepts, and terminology.

The interest of any administrative organization, as in sports clubs, requires increased attention to distributed leadership and training competencies, as the creation of the appropriate organizational climate leads to an increase in performance, professional affiliation, and productivity, in addition to meeting the needs of individuals and their professional satisfaction.

The importance of the study came by determining the level of relationship between distributed leadership and training competencies with professional satisfaction of coaches of clubs in the southern region, through which the importance of the main organizational aspects of sports clubs in general and football clubs in the southern region, in particular, can be diagnosed, so among the objectives of the current study is to know the type of relationship between distributed leadership and professional satisfaction on the one hand and professional satisfaction with training competencies on the other hand among

coaches of clubs in the southern region, so it was necessary to Building measures (distributed leadership, training competencies, and professional satisfaction).

The researcher touched on the most important literature and sources related to the subject of his research, as well as the related studies and the similarities and differences. In order to achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive method in the survey method to describe the correlation relationships and to be the most appropriate to the nature of the research problem.

The research community was determined by members of the administrative bodies and coaches of football clubs in the southern region: (Basra, Maysan, Dhi Qar, Wasit), and the number of members of the research community reached (520) members of the administrative body and coaches, distributed over the clubs of the southern region, and the research sample was divided into three sections represented a sample of the exploratory experience by 8% of the (research community), and a sample building standards by 52.11%, as well as a sample of the final application of the standards has represented 52.11% of the total community.

The results of the scale tests were presented in the form of tables and discussed after the researcher calculated the arithmetic mean, standard deviation, relative weight, and the results of testing the correlation relationships between the independent variables and dependent on the responses of the sample members to the distributed leadership measures, training competencies and professional satisfaction with their dimensions and total degree.

Among the conclusions reached by the researcher in this study is that distributed leadership is suitable for organizations that require innovative and flexible solutions to complex and changing problems and that it encourages cooperation and communication between members of the organization and raises the level of their satisfaction and belonging to the institution, especially in the field of sports.

And that training competencies significantly affect the quality of training, sports performance, and professional satisfaction of coaches in football clubs. Among the most prominent recommendations is the adoption of distributed leadership standards, training competencies, and professional satisfaction as tools to improve the organizational and administrative environment in sports clubs, and to spread the culture of these concepts among all sports workers.