

# تقييم الأنماط القيادية لمدربي الكرة الطائرة باستخدام النموذج متعدد الأبعاد وأثرها على الالتزامات الوظيفية للاعبين

م ٥٠ / سامية فريد محمد

## مقدمة ومشكلة البحث :

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها إلى قيادة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات وإلى أفراد لديهم الكفاءة والقدرة على قيادة عملية التنمية (٣ : ١١٣).

والقيادة الرياضية هي العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة منظمة رياضية منظمة لتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم لرغبة صادقة لتحقيق هدف مشترك بينهم والقائد هو الفرد الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها وهو الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة بغيره من الأفراد (٦ : ١٦).

وترجع كثير من المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات والهيئات الشبابية المختلفة إلى نقص المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف ولذا فإن سبب عدم تحقيق الإنجازات ليس نقصاً في الإمكانيات المادية أو المنشآت أو الهيئات أو نقصاً في العاملين (مديرين - إداريين - مشرفين - مدربين - لاعبين - أطباء - عمال) ولكن النقص راجع بصفة أساسية إلى تخلف في الإدارة كماً ونوعاً فالإدارة الفعالة المتمثلة في القادة القائمين على العمل تكون قادرة على الحصول على رأس المال وبناء المنشآت واختيار الموارد البشرية القادرة على تنفيذ الخطط الموضوعة بكفاءة والقيادة الفعالة تكون قوة متعاونة هادفة للتقدم الرياضي (٣ : ١١٤).

ومن هذا فإن لعبة الكرة الطائرة تعتمد في ارتقائها وتطورها على القيادة القائمة على العمل الإداري والفني، ويقع على المدربين الدور الأكبر في النهوض بالمستوي الفني للكرة

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط

الطائرة ولذا فإن النمط القيادي للمدرب هو السلوك العام تجاه جميع اللاعبين في المواقف المختلفة التي تواجهه والأهداف المرتبطة بهذا الموقف والنمط القيادي للمدرب هو محصلة التفاعل بين جميع مكونات القيادة.

وقد لا يستخدم القائد أسلوباً واحداً بل قد يكون للمدرب عدة أساليب ومع ذلك فهناك أسلوب يغلب على سلوكه معظم الوقت يظهره مدرب في مواقف مختلفة.

وتذكر "بالامر palmer" (١٩٩٨) إنه من الهام التأكيد على أنه لا يوجد نقي تماماً فكل نمط من الأنماط المختلفة يتأثر بنمط من الأنماط التي تقع على جانبية ويسمى هذا النمط جناحاً للنمط الأساسي (٩ : ٣٧)

ويذكر "رايز أند هدسون Riso & Hudson" (١٩٩٦) أن كل فرد هو خليط فريد من نمطه أو نمطه الأساسي وأحد النمطين الملاصقين له علي محيط النموذج المتعدد الأبعاد ويكون أحد النمطين القريبين من النمط الأساسي هو النمط الجناح لهذا النمط الأساسي والنمط الأساسي يسيطر على الشخصية ككل النمط الجناح يكملها ويضيف مجموعة هامة من العناصر (١٣ : ٨٥)

ويشير النموذج متعدد الأبعاد إلي نظام عملي يشرح تسعة أنماط قيادية أساسية لها تسعة اتجاهات ورؤى مختلفة قادرة على المساهمة والعطاء بقدر كبير للمنظمة وللعاملين الذين يقعون تحت قيادته (٨ : ١٩)

وترتبط هذه الأبعاد المتعددة بالالتزامات الوظيفية للاعبين فأنماط القيادة لدي مدربي الكرة الطائرة قد يكون لها تأثير على التزام اللاعبين بأداء تصرفات مستقبلية معينة من اللاعبين تجاه فريقهم وينشأ مفهوم الالتزامات الوظيفية من مفهوم العقد النفسي الذي هو عبارة عن اعتقاد الفرد في الالتزامات المتبادلة بينه وبين المنظمة ويذكر هارود Harwood (٢٠٠٣) (١٠) أن العقد النفسي هو مفهوم شخصي للغاية يؤثر على معتقدات وسلوك المرؤوسين في كل مكان ونتيجة لهذه المعتقدات المبنية على الوعود الصريحة أو الضمنية التي تم إدراكها بواسطة الأفراد تنشأ مجموعة من الالتزامات المتبادلة.

ولاعب الكرة الطائرة يشعر أنه إذا التزم بأداء بعض الفعال والواجبات تجاه ناديه فسوف ينشأ في المقابل التزام من النادي تجاه اللاعب بإعطائه مقابلاً لهذه التصرفات والأفعال في صورة مادية أو معنوية.

ومن هنا رأيت الباحثة القيام بتقييم الأنماط القيادية لمدربي الكره الطائرة في استخدام النموذج المتعدد الأبعاد وأثرها على الالتزامات الوظيفية للاعبين.

## هدف البحث :

يهدف البحث إلى تقييم الأنماط القيادية لمدرربي الكرة الطائرة باستخدام النموذج متعدد البعاد وأثرها على الالتزامات الوظيفية للاعبين وذلك من خلال :

- ١- استخدام النموذج متعدد الأبعاد في تحديد الأنماط القيادية المختلفة.
- ٢- معرفة مدى توافر فروق جوهرية بين كل نمط قيادي وآخر من خلال مدى تأثيره على الالتزامات الوظيفية للاعبين.
- ٣- التوصل إلى مدى إمكانية تطبيق مفهوم النموذج متعدد الأبعاد بين مدربين الكرة الطائرة.

## فروض البحث :

- ١- توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي.
- ٢- توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة وسلوكيات الدور الإضافي.
- ٣- توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والمرونة.
- ٤- توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة وأخلاقيات العمل.
- ٥- توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والإخلاص.
- ٦- توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والتطوير الذاتي.

## المصطلحات المستخدمة في البحث :

- يشير "رايز أند هدسون **Riso and Hudsion**" (٢٠٠٤) النموذج متعدد الأبعاد للقيادة "هو إطار متميز لفهم النفس والزملاء وشخصية فريق العمل فكل نمط له طريقته الخاصة في التعامل مع الآخرين وطريقة إدراكه واهتماماته الخاصة وقيمة ومفاهيمه في الحياة" (١٣ : ١٥)

- يشير "باست **Bast**" (٢٠٠٣) (٨) إلى أن النموذج المتعدد هو نظام عملي يشرح تسعة أنماط قيادية أساسية لها تسعة اتجاهات ورؤى مختلفة للغاية.

## - الالتزامات الوظيفية:

"عبارة عن التزام اللاعبين بأداء تصرفات مستقبلية معينة تجاه أنديةهم وهذه الالتزامات جزءاً من إدراك اللاعب للعلاقة الوظيفية بين وبين ناديه".\*

## - الأداء الوظيفي:

"أي القيام بالعمل بكفاءة وجودة كبيرة والاستجابة لمتطلبات الأداء المتغيرة".

- سلوكيات الدور الإضافي:

"أي أداء بعض المهام الإضافية البعيدة عن الوصف الوظيفي للاعب مثل المساعدة والتعاون مع الزملاء ومشاركتهم المعلومات".

- المرونة:

"وهي قابلية اللاعبين الأداء المهام المختلفة وفي أوقات خلاف مواعيد التدريب والمباريات".

- أخلاقيات العمل:

محافظة اللاعبين علي صورة النادي تجاه الأندية الأخرى والمحافظة علي أسرار وممتلكات النادي.\*

- الإخلاص:

"هو الالتزام من قبل اللاعبين تجاه النادي بأداء واجباتهم بدقة وعلي أكل وجه طوال مدة تعاقدهم مع النادي".\*

- التطوير الذاتي

"هو رغبة اللاعبين في زيادة مهاراتهم وقدراتهم علي المنافسة".

الدراسات السابقة:

- دراسة "ستيفن إكسلي Stephen Axlsay" (١٩٩٠) (١٢) واستهدفت الدراسة التعرف علي "مدى فاعلية التدريب للقادة والتوصل لأفضل الصفات القيادية المميزة للقادة". واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت العينة من القادة الإداريين وكانت أدوات جمع البيانات هي الاستبيان وكانت أهم النتائج هي التأكيد علي التخطيط الجيد للتدريب وتنمية العلاقات بين القادة والتأكيد علي أهمية الوقت.

- دراسة "هولدر وسوزان" Holder & Susan (١٩٩٠) (١١) واستهدفت الدراسة التعرف علي "أفضل أسلوب قيادي لدي مديري الإدارات بالجامعة". واستخدم الباحث المنهج الوصفي وصمما مقياساً يتضمن أربعة أنواع للقيادة (الديمقراطي- الدكتاتوري- الحر- الفعال) وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة المستخدمة في التعامل مع مديري الإدارات بالجامعة والمرؤوسين.

\* تعريف إجرائي.

- دراسة "حسن الشافعي" (١٩٩٢) (٤) استهدفت الدراسة التعرف علي "القيادة الإدارية في عمليات التدريب الرياضي لفرق المنافسات الجماعية"، والتعرف علي كل من عناصر فعالية القيادة ونماذج القيادة المناسبة لعملية التدريب الرياضي في منافسات الفرق الجماعية، وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان والمقابلة الشخصية للوصول إلي نتائج البحث من أهمها أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه تحفز الأفراد وتدفعهم إلي تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة الرياضية ويوجد ارتباط مباشر بين بعض صفات القادة والقيادة الفعالة.
- دراسة "جمال محمد علي" (١٩٩٣م) (١) استهدفت الدراسة التعرف علي "أنماط السلوك القيادي لكل من المعلم- المدرب- الإداري وعلاقتها بالمستوي الاجتماعي الاقتصادي" وقام الباحث بتصميم ثلاثة أنماط للقيادة (الديمقراطي- الدكتاتوري- الفوضوي) وتوصل الباحث لنتائج من أهمها تفضيل العينة للنمط الديمقراطي ثم الدكتاتوري ثم الفوضوي، ولا يوجد ارتباط بين كل من أنماط القيادة والمستوي الاجتماعي والاقتصادي.
- دراسة "لي كرس Lee Chers" (١٩٩٥) (١٤) واستهدفت "معرفة المواصفات الخاصة للقادة وتشجيع القيادة لتبني استراتيجيه فعال في الإدارة". وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي وكانت العينة من القادة الإداريين وكانت أدوات جمع البيانات الاستبيان وكانت أهم النتائج هي أن يتصف القائد بتكامل الشخصية والقائد البارح هو القادر علي تحمل المسؤولية، ويتفهم أهداف المؤسسة.
- دراسة "سامي جاسم" (١٩٩٦م) (٥) واستهدفت الدراسة التعرف علي "فعالية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين". واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات هي المقابلة الشخصية والاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات وكانت أهم النتائج هي عدم وجود فرصة للقيادات الإدارية للاستفادة من برامج ونظم التدريب الحديثة، وعدم وجود معايير خاصة يتم علي أساسها اختيار القيادات الإدارية.
- دراسة "جمال محمد علي وعادل حسن السيد" (٢٠٠٢م) (٢) واستهدفت الدراسة "توصيف أنماط السلوك القيادي وتوصيف أنماط سلوك المرؤوسين وتحديد التفاعل بين أنماط سلوك المديرين وأنماط سلوك المشرفين". واستخدم الباحثان المنهج الوصفي و مقياس أنماط السلوك القيادي لبليك وموتون واستبيان لتوصيف السلوك لدي المرؤوسين لرجب حسنين محمد واستبيان قياس أداء المشرفين من تصميم الباحثان، وكانت أهم النتائج هي وجود تفاعل بين النمط القيادي الفعال والديمقراطي ومستوي أداء سلوك المشرفين المنتج والمستجيب.

إجراءات البحث :

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة هذا البحث.

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث من مدربي ولاعبي الكرة الطائرة بأفرع الإتحاد المصري بصعيد مصر  
وبلغ عدد مدربي الكرة الطائرة (١٣٧) مدربا وبلغ عدد اللاعبين (٩٠) لاعبا.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين من لاعبي الكرة الطائرة بأندية الممتاز ب  
بالصعيد لقياس الأنماط القيادية من خلال آراء اللاعبين في أنماط القيادة التي يتصف بها المدربين

جدول (١)

### جدول (١)

#### مجتمع وعينه البحث

النسبة %	عينة البحث	مجتمع البحث	الأندية
٪٦٦,٦٦	١٣	١٨	أسوان
٪٩٣,٣	١٤	١٨	سكرو دشنا
٪٨٣,٣٣	١٥	١٨	دوكية
٪٧٢,٢٢	١٣	١٨	بنى سويف
٪٦٦,٦٦	١٣	١٨	الفيوم
٪٧٣,٣٣	٦٦	٩٠	الإجمالي

وقد روعي في اختيار عينة البحث الشروط التالية :

- أن يكون جميع المدربين واللاعبين من مدربي ولاعبي الدرجة الأولى.
- أن يكون جميع المدربين واللاعبين من العاملين بأندية الصعيد من الفيوم إلي أسوان.

أدوات جمع البيانات :

استمارة استبيان

استعانت الباحثة باستمارة استبيان مكونه من بعدين أساسيين هما أنماط القيادة  
والالتزامات الوظيفية والذي صممه " محمد محمد رضا " .

وتتضمن أنماط القيادة الأنماط التسعة الخاصة بالنموذج متعدد الأبعاد وذلك علي النحو التالي " النمط المثالي- النمط الناصح- النمط النجم- النمط المبدع- النمط الحكيم- النمط الشريك- النمط المستقبلي- النمط المحامي- النمط الدبلوماسي" ويتكون الاستبيان من ٥٩ عبارة " تسعة وخمسون عبارة".

وتتضمن الالتزامات الوظيفية "الأداء الوظيفي- سلوكيات الدور الإضافي- المرونة- أخلاقيات العمل- الإخلاص- التطوير الذاتي وبلغت عدد العبارات ١٦ عبارة (ملحق أ). قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض العبارات لتناسب مع اللاعبين.

### المعاملات العلمية للاستبيان

أولاً الصدق: قامت الباحثة بعرض الاستبيان علي خمس خبراء في المجال الإداري ومجال الكرة الطائرة (ملحق ب) لحساب صدق المحتوى جدول (٢).

جدول (٢)

صدق المحتوى لأبعاد الاستبيان ن = (٥)

النسبة %	أراء المحكمين (٥)			المحاور	الأبعاد
	غير موافق ١	موافق إلى حد ما ٣	موافق ٥		
١٠٠%	-	-	٥	المثال	أنماط القيادة
١٠٠%	-	-	٥	الناصح	
٩٢%	-	١	٤	النجم	
٨٤%	-	٢	٣	المبدع	
١٠٠%	-	-	٥	الحكيم	
١٠٠%	-	-	٥	الشريك	
٨٤%	١	-	٤	المستقبلي	
٧٦%	١	١	٣	المحامي	
٨٤%	١	-	٤	الدبلوماسي	
٨٤%	-	٢	٣	سلوكيات الدور الإضافي	الالتزامات الوظيفية
٨٤%	١	-	٤	المرونة	
٩٢%	-	١	٤	أخلاقيات العمل	
٩٢%	-	١	٤	الإخلاص	
٨٤%	-	٢	٣	الأداء الوظيفي	
٨٤%	١	-	٤	التطوير الذاتي	

### النتائج

تم تطبيق الاستبيان علي عينة من خارج عينة البحث وبلغ عددها (١٠) لاعبا ثم تم إعادة التطبيق بفاصل زمني قدرة ١٦ يوم (جدول ٣).

جدول (٣)

التطبيق وإعادة التطبيق للاستبيان ن = (١٠)

معامل الثبات	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور	الأبعاد
	س٢	س٣	س١	س٢		
٠.٨٤٢	٠.٧٧	٢.٨٩	٠.٨١	٢.٨٥	- المثالي	أنماط القيادة
٠.٨١٤	٠.١٠	٣.٤٥	٠.٠٢	٣.٤٠	- الناصح	
٠.٨٠١	٠.٤٢	٤.٢٨	٠.٣٩	٤.٢٠	- النجم	
٠.٧٨٧	٠.٧٨	٢.١٩	٠.٧٤	٢.٠٩	- المبدع	
٠.٨١١	٠.٦٨	٢.١٥	٠.٧٧	٢.١٩	- الحكيم	
٠.٨٠٢	٠.٥٢	٠.٣٤	٠.٤٨	٠.٤٩	- الشريك	
٠.٧٨٩	٢.٨٩	٢٣.٤٩	٢.٧٢	٢٢.٨٠	-المستقبلي	
٠.٧٠٠	٣.٦٢	١١٦.٠٠	٤.٢٠	١١٦.٥٩	- المحامي	
٠.٨٠٢	٠.٥٢	٠.٣٤	٠.٤٨	٠.٤٩	الدبلوماسي	الالتزامات الوظيفية
٠.٩٢٤	١.١١	٤.٥٥	١.٠٣	٤.٥٠	سلوكيات الدور الإضافي	
٠.٨٩٧	٠.٨٩	٣.٢٠	٠.٨٥	٣.١٠	المرونة	
٠.٩٠٣	٠.٦٣	١.٤٥	٠.٥٩	١.٥٠	أخلاقيات العمل	
٠.٩١١	١.٥٢	٥.٣٨	١.٤٠	٥.٣٠	الإخلاص	
٠.٧٨٩	٢.٨٩	٢٣.٤٩	٢.٧٢	٢٢.٨٠	الأداء الوظيفي	
٠.٩٥٢	٠.٨٧	٣.٩٩	٠.٩١	٣.٩٥	التطوير الذاتي	

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠٥ بين التطبيقين الأول والثاني لأبعاد والاستبيان ومحاور الاستبيان مما يشير إلى ثبات الاستبيان. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين :

أن زمن تطبيق الاستبيان يتراوح ما بين ١٥ : ٢٠ دقيقة وهو زمن قليل لا يبعث علي الملل. لا توجد أي صعوبات في تطبيق الاستبيان ولا توجد عبارات غير مفهومة.

ثم قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان علي العينة خلال المدة من ٢ / ٦ / ٢٠٠٧ الي من ٧ / ٧ / ٢٠٠٧

المعالجات الإحصائية :

استخدمت الباحثة أساليب التحليل الإحصائي التالية :

المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط - التحليل العاملي - تحليل الانحدار متوالي الخطوات.





يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة دالة إحصائياً بين كل نمط من أنماط القيادة التسعة وبين الالتزامات الوظيفية الستة.

- هناك علاقة دالة إحصائياً بين كل متغير والمتغيرات الأخرى. ولتحديد مدى تأثير أنماط القيادة في الأداء الوظيفي قامت الباحثة بتحليل الانحدار متوالي الخطوات لتحديد التأثير.

### جدول (٥)

أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في الأداء الوظيفي ن = (٦٦)

أنماط القيادة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	معامل الانحدار	ت المحسوبة
النمط الناصح	٠.١٣١	٠.٠٤٤	٠.١٣٢	٠.١٣١	٣.٨١
النمط المستقبلي	٠.٢١٧	٠.٠٥٦	٠.٢٢١	٠.٢١٧	٣.٣٢
النمط المبدع	٠.٢٢٦	٠.٠٥٥	٠.٢٣٦	٠.٢٢٦	٥.٥٤
النمط الدبلوماسي	٠.٣٣٣	٠.٠٥٢	٠.٣٣٠	٠.٣٣٣	٦.٣١
النمط المحامي	٠.٢٨٢	٠.٠٥٨	٠.٢٩١	٠.٢٨٢	٤.٤٣
النمط المثالي	٠.٤٤٤	٠.٠٦٩	٠.٤٤١	٠.٤٤٤	٤.٣٢٠

دال معنوياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك ستة أنماط من القيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في الأداء الوظيفي وهي أنماط " الناصح، والمستقبلي، والمبدع، والدبلوماسي، والشريك، والمثالي".
- هناك ثلاثة أنماط من القيادة لا يؤثر كل منها معنوياً في الأداء الوظيفي وهي "النجم، والمحامي، والحكيم"

الفرض الثاني: "توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة وسلوكيات الدور الإضافي".

جدول (٦)

أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في سلوكيات الدور الإضافي ن = (٦٦)

أنماط القيادة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	معامل المحسوبة
النمط الناصح	٠.٣٧٦	٠.٦٩٩	٠.٣٤٤	٤.٠٧٣
النمط النجم	٠.٤٢٨	٠.٧٣٩	٠.٣٨٢	٢.٢٦
النمط المبدع	٠.٢٤٥	٠.٦٩٦	٠.٢٢٧	٥.٠٣
النمط الدبلوماسي	٠.٣١٩	٠.٦١٦	٠.٢٩٥	٤.٠٨
النمط الشريك	٠.٢٠٩٧	٠.٥٢٥	٠.٢٦٤	٤.٤٢
النمط المثالي	٠.٣١٨	٠.٦٤٠	٠.٣١٥	٤.١٣

- دال معنوياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك ستة أنماط من القيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات الدور الإضافي وهي أنماط "الناصرح، والنجم، والمبدع، والدبلوماسي، والشريك، والمثالي".
  - هناك ثلاثة أنماط من القيادة لا يؤثر كل منها معنوياً في سلوكيات الدور الإضافي وهي "الحكيم، والمستقبلي، والمحامي".
- الفرض الثالث "توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والمرونة".

جدول (٧)

أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في المرونة ن = (٦٦)

أنماط القيادة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	معامل المحسوبة
النمط المثالي	٠.٣٨٣	٠.٠٦٨	٠.٣٦٧	٥.٧٢٨
النمط الدبلوماسي	٠.٢٢٦	٠.٠٥٤	٠.٢١١	٣.٠٩٩
النمط الحكيم	٠.٢٨٧	٠.٠٦٣	٠.٣٥٧	٥.٥٢٩
النمط الشريك	٠.٢٣٤	٠.٠٦٤	٠.٢٣٨	٣.٥٦
النمط المستقبلي	٠.٢٧٢	٠.٠٥٨	٠.٢٥٦	٤.٦١٨
النمط المحامي	٠.٢٧٦	٠.٠٥٣	٠.١٠٠	٢.٨٨

- دال معنوياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك ستة أنماط من القيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في المرونة وهي أنماط "المثالي، والدبلوماسي، والحكيم، والشريك، والمستقبلي، والمحامي".

- هناك ثلاثة أنماط من القيادة لا يؤثر كل منها تأثيراً معنوياً في المرونة وهي "النجم، والمبدع، والناصح".

الفرض الرابع " توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة وأخلاقيات العمل":

#### جدول (٨)

أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في أخلاقيات العمل ن = (٦٦)

ت المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	أنماط القيادة
٣.٣٣٨	٠.٢٤٤	٠.٠٧٨	٠.١٦١	النمط المثالي
٦.٨٤٥	٠.٤٤٠	٠.٠٧٨	٠.٣٩٤	النمط الناصح
٥.٨٩٩	٠.٣٤٣	٠.٠٦٦	٠.٣٧٧	النمط النجم
٣.٥٥	٠.١٣٣	٠.٠٦٧	٠.٧٥٧	النمط الدبلوماسي
٥.٧٣	٠.٣٣٠	٠.٠٦٨	٠.١٥٠	النمط المبدع
٤.٧٩	٠.٢٤٢	٠.٠٥٥	٠.٣٦٤	النمط الحكيم

- دال معنوياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك ستة أنماط من القيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في أخلاقيات العمل وهي أنماط "الناصح، والنجم، والدبلوماسي، والمبدع، والحكيم، والمثالي".
  - هناك ثلاثة أنماط من القيادة لا يؤثر كل منها معنوياً في أخلاقيات العمل وهي "الشريك، والمستقبلي، والمحامي".
- الفرض الخامس "توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والإخلاص".

#### جدول (٩)

أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في الإخلاص ن = (٦٦)

ت المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	أنماط القيادة
٥.٦٩٩	٠.٣٨٨	٠.٠٧٤	٠.٣٩٣	النمط المثالي
٣.٦٥٦	٠.٢٦١	٠.٠٧٧	٠.٢٦٩	النمط المستقبلي
٣.١٢٢	٠.٢٦٨	٠.٠٦٧	٠.٢٧٢	النمط الدبلوماسي
٢.١٤٦	٠.٢٦٣	٠.٠٦٤	٠.٢٥٩	النمط الحكيم
٢.٥٤٥	٠.٢٧٧	٠.٠٦٦	٠.٢٨٢	النمط المحامي
٣.٠٤٣	٠.١٥٠	٠.٠٥٦	٠.١٦٨	النمط المبدع

- دال معنوياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك ستة أنماط من القيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في الإخلاص وهي أنماط "المثالي، والمستقبلي، والدبلوماسي، والحكيم، والمحامي، والمبدع".

- هناك ثلاثة أنماط من القيادة لا يؤثر كل منها تأثيراً معنوياً في الإخلاص وهي "النجم، والناصح، والشريك".

الفرض السادس "توجد علاقة معنوية بين أنماط القيادة والتطوير الذاتي":

جدول (١٠)

أنماط القيادة المؤثرة معنوياً في التطوير الذاتي ن = (٦٦)

أنماط القيادة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار	معامل التمسوية
النمط المثالي	٠.٢٧٢	٠.٠٨١	٠.٢٦٢	٣.٣٩٥
النمط النجم	٠.٣٦٨	٠.٠٧٠	٠.٣٤٨	٤.٧٦٣
النمط المبدع	٠.٣٦٣	٠.٠٦٩	٠.٣٣٧	٥.٣٣٩
النمط المستقبلي	٠.٢٢٣	٠.٠٦٦	٠.٢١٦	٣.١٣٥
النمط الدبلوماسي	٠.١٦١	٠.٠٧٠	٠.٢٣٧	٢.٢٨٤
النمط الناصح	٠.٢٥٧	٠.٠٥٩	٠.٢٢٦	٣.٦٥٢

- دال معنوياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- هناك ستة أنماط من القيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في التطوير الذاتي وهي أنماط " المثالي، والنجم، والمبدع، والمستقبلي، والدبلوماسي، والناصح".
- هناك ثلاثة أنماط من القيادة لا يؤثر كل منها تأثيراً معنوياً في التطوير الذاتي وهي "المحامي، والشريك، والحكيم".

استخلاصات البحث :

- ١- هناك ستة أنماط للقيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في الأداء الوظيفي وهي أنماط "الناصح، والمستقبلي، والمبدع، والدبلوماسي، والشريك، والمثالي"، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة لا تدخل في نموذج الانحدار متوالي الخطوات كمحددات للأداء الوظيفي وهي "النجم، والمحامي، والحكيم".
- ٢- هناك ستة أنماط للقيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات الدور الإضافي وهي أنماط "الناصح، والنجم، والمبدع، والدبلوماسي، والشريك، والمثالي"، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة لا تدخل في نموذج الانحدار متوالي الخطوات كمحددات لسلوكيات الدور الإضافي وهي "الحكيم، والمستقبلي، والمحامي".
- ٣- هناك ستة أنماط للقيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في المرونة وهي أنماط "المثالي، والدبلوماسي، والحكيم، والشريك، والمستقبلي، والمحامي"، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة لا تدخل في نموذج الانحدار متوالي الخطوات كمحددات للمرونة وهي "النجم، والمبدع، والناصح".

٤- هناك ستة أنماط للقيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في أخلاقيات العمل وهي أنماط "الناصح، والنجم، والدبلوماسي، والمبدع، والحكيم، والمثالي"، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة لا تدخل في نموذج الانحدار متوالي الخطوات كمحددات لأخلاقيات العمل وهي "الشريك، والمستقبلي، والمحامي".

٥- هناك ستة أنماط للقيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في الإخلاص وهي أنماط "المثالي، والمستقبلي، والدبلوماسي، والحكيم، والمحامي، والمبدع"، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة لا تدخل في نموذج الانحدار متوالي الخطوات كمحددات للإخلاص وهي "النجم، والناصح، والشريك".

٦- هناك ستة أنماط للقيادة يؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في التطوير الذاتي وهي أنماط "المثالي، والنجم، والمبدع، والمستقبلي، والدبلوماسي، والناصح"، وهناك ثلاثة أنماط للقيادة لا تدخل في نموذج الانحدار متوالي الخطوات كمحددات للتطوير الذاتي وهي "المحامي، والشريك، والحكيم".

٧- وترى الباحثة أن النمط المثالي والنمط الدبلوماسي يؤثر طردياً معنوياً في جميع الالتزامات الوظيفية الستة و"النمط المثالي" هو الذي يسعى لتحقيق الكمال في الأداء قدر الإمكان والحصول على أفضل النتائج الممكنة لكنه في حاجة إلى مزيد من الصبر والهدوء لكي يتحكم في غضبه الشديد الذي ينتج عن عدم إتمام الأعمال المختلفة بالصورة التي يرغبها والتي يقوم بتكميلها "النمط الدبلوماسي" الذي يتميز بالهدوء ومحاولة تجنب الصراعات والوصول إلى إرضاء جميع الأطراف.

٨- وترى الباحثة أيضاً أنه لا توجد أنماط قيادية لا تؤثر معنوياً على الالتزامات الوظيفية للاعبين.

#### توصيات البحث :

١- توصي الباحثة بضرورة استخدام النمط القيادي المناسب لتحقيق الالتزامات الوظيفية الخاصة باللاعبين من قبل المدربين وخاصة النمط المثالي والنمط الدبلوماسي لما لهما من تأثير إيجابي.

٢- ضرورة استخدام النموذج متعدد الأبعاد لما له من تأثيرات إيجابية على الالتزامات الوظيفية للاعبين ودوره في اختيار القائد المناسب القادر على تحقيق الأهداف.

٣- ضرورة إجراء دراسات أخرى عن تأثير الأنماط القيادية باستخدام النموذج متعدد الأبعاد علي الالتزامات الخاصة بمنظمات أخرى تجاه العاملين.

٤- ضرورة تكرار تطبيق هذا البحث باستخدام مجموعة أخرى من الالتزامات الوظيفية للمرؤوسين.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- جمال محمد على: "أنماط القيادة السلوك القيادي فى المجال الرياضى وعلاقتها بالمستوى الاقتصادى- الاجتماعى"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ١٩٩٤م.
- ٢- جمال محمد على، عادل حسن: "التفاعل بين السلوك القيادي وسلوك المشرفين وأثره على مستوى الأداء"، مجلة علوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٢م.
- ٣- جمال محمد على: "الحديث فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٤- حسن الشافعى: "القيادة فى عمليات التدريب الرياضى لمنافسات الفرق الجماعية"، نظريات وتطبيقات، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٢م.
- ٥- سامى جاسم: "فاعلية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية بدولة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ١٩٩٦م.
- ٦- محمد حسن علاوى: "مدخل فى علم النفس الرياضى"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ٧- نبيل عبد المطلب: "أنماط السلوك القيادي لدى معلم التربية الرياضية وعلاقتها باتجاهات الطلاب نحو النشاط الرياضى بالمرحلة الثانوية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 8- Bast, Mary., (2003): Working with the enneagram, Retrieved from <http://www.breakoutofthebox.com>.
- 9- Palmer, Heler., (1998): The enneagram in love & Work, New York: Three rivers press.



- 10- **Harwood., R. (2003):** The Psychological contract and remoteworking an interview with denise rovsseav. Ahoy Magazine retrieved from <http://www.odyssezone.com.news/hot>.
- 11- **Holder Susanlwis, (1990):** Leadership Style and Leader ship Behavior preferences of cooperative, extension faculty, ed.p. New Mexico state university.
- 12- **Stephen Axlsey, (1995):** Training for Leaders, Jpurnal of Business Administration, Vol 38, Spring.
- 13- **Riso, Don Richard & Hudson Russ, (1996):** Using the Enneagram for self discovery. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- 14- **Lee, Chres., Follower ship (1995):** The essence of Leader ship the R.Q Vol 28 No1, Jan 1995.