

أنماط القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار ومستوى الإنجاز لدى مدربي كرة القدم

حمادة محمد طلحة زايد

مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية
التربية الرياضية جامعة كفر الشيخ

0/1 أهمية ومشكلة البحث:

لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية وبنائية لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة أن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية (اللاعبين)، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل. حيث يعتبر ركن القيادة Leadership من أهم أركان عملية التوجيه بل تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية، إن القيادة الحديثة يجب أن تحقق المعادلة الآتية: القيادة = قائد إيجابي + تابعين + موقف + هدف

لذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد القيادة الناجحة، ولكن إختلاف المواقف يتطلب إختلاف في أساليب القيادة، كما أن إختلاف الجماعات لها تأثير في عملية القيادة والذي يسعى إليه الجماعة يؤثر في عملية القيادة أيضاً

كما يشير محمد حسن علاوى (1978 م) بأن المدرب يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على الوصول للاعب والفريق إلى أعلى المستويات الرياضية، وذلك من خلال قدرته على أداء عملية التدريب الرياضي (17 : 77) .

إذ يرتبط الوصول إلى المستويات الرياضية العالية ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرات المدرب على إدارة عملية التدريب الرياضي من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة والتقييم، وعلى قدراته في إعداد اللاعب للمنافسات الرياضية وإدارته لهذه المنافسات وكذلك قدراته على رعاية وتوجيه وإرشاد اللاعبين قبل وأثناء وبعد المنافسات (13 : 32) .

أن من بين أهم السمات التي تميز القائد الرياضي الفاعل (المدرب) القدرة على إتخاذ القرار بين بدائل لحل مشكلة أو إيجاد فرصة أو لمواجهة موقف أو محاولة تغيير حالة .

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر عمل القيادة كما أنها نقطة الانطلاق نحو جميع الإجراءات والنشاطات وأنواع السلوك التي تتم داخل أي منظمة أو مؤسسة أو هيئة أو إطار علاقتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية .

وليس المهم السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لابد أن يرتبط ذلك بإتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب (19 : 43) .

كأن الإنجاز هو السعى لبذل الجهد ومواجهة الصعاب والسعي نحو تحقيق البطولات والمثابرة للوصول الى الأهداف بناءً على التخطيط الدقيق في ضوء معايير الجودة في الأداء بما أن القائد المدرب هو العقل المفكر والموجه والقلب النابض الذي يدفع الحيوية في شرايين ومكونات المنظمة من خلال توجيه جهود الآخرين والتأثير في سلوكهم فالسلوك القيادي للقائد يلعب دوراً في أداء مروؤسية (12 : 122) .

وتعتبر رياضة كرة القدم اللعبة الشعبية الأولى والاكثر جماهيرية في العالم، والتي تتميز بالتغير الدائم والسريع لأحداثها ومواقفها المختلفة خلال المسابقات ولهذا يتصدرون المدربين فيها مواقع القيادة بكل أساليبها وأنماطها المختلفة مما يجعل كل أسلوب له دور في عملية إتخاذ القرارات وتحقيق النتائج للفريق خلال البطولات التي يشتركون فيها .

حيث يتسأل كثير من المدربين والإداريين واللاعبين في الهيئات الرياضية عن الخصائص والصفات التي تجعل المدرب الرياضي قائداً ناجحاً في إدارته للفريق الرياضية باعتباره حجر الزاوية التدريبية .ومن هنا تتخذ مشكلة الدراسة في التعرف على السلوك القيادي لمدربي كرة القدم من وجهة نظر الرؤساء والمرؤسين من أجل التشخيص، ومن ثم التحسين والتطوير والتعديل والتغيير إذا لزم الأمر لما فيه مصلحة المدربين واللاعبين والهيئة الرياضية التي ينتمي إليها هؤلاء القادة الرياضيين .

لذلك أكتسبت الدراسة أهميتها كمحاولة للكشف عن السلوك وأنماط القيادة لمدربي كرة القدم وعلاقتها بإتخاذ القرار ومستوى الإنجاز للمساهمة في تزويد المدربين بالمعلومات والمهارات اللازمة لنجاحهم في أداء عملهم وبالتالي سوف ينعكس ذلك على مستوى أداء الفرق .

1/1 أهمية البحث والحاجة إليه : The importance of research and the need to:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية : -

- يمثل الأسلوب القيادي للمدرب الرياضي وكذلك قدرته على إتخاذ القرارات العامل الاساسى والهام في عملية التدريب ، فاختيارالمدرب المناسب يمثل أحد المشاكل الرئيسية التي تقابل المسؤولين بالاندية
- إن تحديد المدرب للأسلوب أو السلوك القيادي الذي يفضل إتباعه مع اللاعبين لتحقيق النتائج المطلوبة يمثل إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه المدربين في المجال الرياضي .
- تعتبرعملية إتخاذ القرارات Decision Making المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الادارى لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الادارى هي الأساس في تقرير مستقبل الهيئة(الفرق) نجاحاً أو خلاً أو إنحرفاً وهى الأساس أيضاً في بعث الحماس في نفوس اللاعبين ورفع روحهم المعنوية .
- إن لعبة كرة القدم تعتبر من الألعاب التي لاقت رواجاً واستحساناً كبيراً بين أوساط النشء والشباب وذلك خاصة بعد تحقيق بعض اللاعبين مستويات مرتفعة ومتميزة على المستوى الأقليمي والدولى
- ولذا فإنها تحتاج إلى مزيد من الدراسات والبحوث لتحفظ على الأقل بالمكانة التي وصلت إليها .

2/1 أهداف البحث : Research Aim

يهدف البحث إلى التعرف على ما يلي : -

- العلاقة بين الأسلوب القيادي لمدربي كرة القدم ونتائج فريق كرة القدم المشاركين في الدوري .
- العلاقة بين الأسلوب القيادي لمدربي كرة القدم وإتخاذ القرار .
- التنبؤ بنتائج فريق كرة القدم من خلال الأسلوب القيادي لمدربي كرة القدم وإتخاذ القرار .

3/1 فروض البحث: Hypothesizes

- توجد علاقة إرتباطية بين نتائج فريق كرة القدم والأسلوب القيادي لمدربي كرة القدم.
- توجد علاقة إرتباطية بين نتائج فريق كرة وإتخاذ القرار لمدربي كرة القدم.
- يمكن الاعتماد على إتخاذ القرار والأسلوب القيادي لمدربي كرة القدم في التنبؤ بنتائج فريق كرة

0/2 الدراسات السابقة :

وتلقى الدراسات المرتبطة الضوء على كثير المعالم التي تفيد البحث الحالي كما تبرز نوع العلاقة بين الدراسات بعضها ببعض وعلاقتها بالبحث الحالي مما يثير الطريق أمام الباحث لتحديد خطة البحث وعينة الأفراد واختيار أدواته المناسبة. وقد قام الباحث بتقسيم تلك الدراسات إلى ما يلي :-

▪ الدراسات العربية والدراسات الأجنبية

1/2 الدراسات العربية :

1/1/2 دراسة **وصفى سليمان الهزايمة (2006م)** استهدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لمشاركة طلبة المدارس الثانوية العامة في الأردن في صنع القرارات المدرسية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من 120 مدير ومديرة و 720 طالب وطالبة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إشراك المديرين للطلبة في صنع القرارات المدرسية كانت مرتفعة إذ بلغت 2.92 درجة من 4 درجات ومستوى مشاركة الطلبة الفعلية في صنع القرارات المدرسية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم كانت متوسطة إذ بلغت 2.24 درجة من 4 درجات وكذلك تبين أن هناك كثيراً من الاتجاهات المعاصرة لمشاركة الطلبة في صنع القرارات المدرسية وتبين أن المشاركة المفيدة للطلبة هي عملية مشاركة الطلبة كشركاء في كل التغييرات المدرسية بهدف تقوية التزامهم تجاه التعليم والمجتمع والديمقراطية وتبين أن استخدام النماذج في تحليل مشكلات وصنع القرارات الإدارية ذو قيمة كبيرة وأثر قوى في توجيه القرار الإداري إذا توافرت المقومات الضرورية والظروف المواتية باستخدام هذه النماذج بطريقة صحيحة .

2/1/2 دراسة **محمد ندا بداي المطيري (2004م)** استهدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين ، كما تهدف إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف كل من : المستوى والجنس ، وقد تكونت عينة الدراسة من (165) فرداً موزعين على فئتين ، فئة رؤساء الأقسام وعددهم (52) فرداً ، وفئة المشرفين التربويين وعددهم (113) فرداً من العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت . حيث استخدمت الدراسة استبانته قام بتطويرها ، وتكونت من (38) فقرة ، موزعة على (5) مجالات هي : مجال تهيئة اتخاذ القرار ، ومجال اتخاذ القرار ، متابعة تنفيذ القرار ، وبينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسات ومجال المشاركة في اتخاذ القرار ، ومجال إعلان القرار ومجال رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في المجالات الخمسة كانت متوسطة باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرار حيث جاءت بدرجة كبيرة ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) بين متوسطات رؤساء الأقسام والمشرفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المشرفين ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث .

3/1/1/2 دراسة **سليم عبد المجيد الجزائري (1987م)** بعنوان " التعرف على السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية " وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع لاعبي الألعاب الرياضية الجماعية المختارة (كرة

القدم _ كرة اليد _ كرة السلة _ الكرة الطائرة) بأندية الدرجة الأولى بالمملكة العربية الهاشمية ، وقد قام الباحث بتصميم مقياس يتكون من 30 عبارة للتعرف على السلوك القيادي الذي يتبعه المدرب وكانت أهم النتائج ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً بين مدربي كرة السلة ومدربي كرة القدم في الأساليب القيادية الثلاثة . كما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مدربي الكرة الطائرة ومدربي كرة السلة في الأساليب القيادية الثلاثة
- توجد فروق دالة إحصائياً بين مدربي فرق المستويات العالية ومدربي فرق المستويات المنخفضة (وفقاً لنتائج المباريات) لصالح مدربي فرق المستويات العالية للعبة كرة اليد وذلك في كل من الأسلوب القيادي المهم بالأداء والأسلوب القيادي المهم بالعلاقات وكذلك المهم بالاثنتين معاً .

2/2 الدراسات الأجنبية :

1/2/2 دراسة نوثر ستد **Nothr Stededy** وموضوعها " نموذج مقترح لتدريب القادة " .

تهدف الدراسة إلى :-

- معرفة المنهج التدريبي للقائد الإداري .
 - معرفة المشكلات البيئية والاجتماعية المؤثرة على محتوى التدريبي .
 - إجابات للأسئلة التي طرقتها المشكلات فيما يخص التعليم والتدريب .
 - شرح المفاهيم المختلفة للتدريب في أوروبا واستخدام الاستبيان وفحص الوثائق والمستندات وكانت أهم النتائج :
 - وضع نموذج دراسي شامل المنهج التدريبي .
 - ظهور تأثير البرنامج التدريبي الإداري على القائد الإداري المتدرب .
- 2/2/2 دراسة استيفن اكسفن **Axcphen Stephen** (1990م) وموضوعها " التدريب الجيد للقادة " وتهدف إلى :-

- اكتشاف أسرار التدريب الفعال للقادة من خلال دراسة الملامح والسمات الشخصية للقادة .
 - دراسة الصفات الأخلاقية للقادة والوصول لأحسنها وأفضلها .
 - استخدام الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة على القائمين بالتدريب (220) مدير ومراقب ، واستخدام الباحث تحليل الوثائق والاستبيان كأدوات لجمع البيانات . وكانت أهم النتائج :
 - هناك نتائج فعالة لتنفيذ البرامج غير التقليدية .
 - عدم وضوح العلاقة بين الأهداف والعاملين داخل التنظيم .
 - تواجد برامج تقليدية ناجحة ولكن بمساعدة الدروس الخصوصية .
- 3/2/2 دراسة تاتكو **Tatco** (1996م) وموضوعها " القيادة وتنمية التنافس الإداري " وكانت أهم النتائج :

- ضرورة إعداد برامج التدريب الهامة التي تعمل على ترشيد السلوك العقلي وإثراء المعرفة العلمية وتنمية المهارات وذلك من خلال توافر مديرين على درجة علمية وتدريبية عالية وذو شخصية تطلق وتبرع ولديها القدرة على تصميم برامج تنموية ومحتويات تحتوى على عناصر لتسهيل عملية نقل عملية التعليم

0/3 خطة وإجراءات البحث

1/3 منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيقاً لأهدافه .

2/3 مجتمع البحث :-

قام الباحث بتحديد وتوصيف خصائص المجتمع الاصلى وعينة بحثه كالتالي :-

- الكوادر الفنية الرياضية متمثلة في السادة مدربي كرة القدم الدرجة الاولى الدورى الممتاز داخل الأندية المصريه والبالغ عددها (54) في الموسم الرياضى 2016/2015

3/3 عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من الانديه المصريه المشاركة فى الدورى الممتاز للموسم الرياضى 2005/2004 كما تعتبر هذه الأندية الكبرى التي تشكل الجمعية العمومية لاتحاد المصرى لكرة القدم

جدول (1)

أفراد عينة البحث للأندية

م	المدرين الأندية		عدد الاستمارات التي تم توزيعها	عدد عدد الاستمارات المستبعدة	
	الزمالك	الأهلى		ل	%
1	الزمالك		4	-	3
2	الأهلى		4	-	2
3	الأسماعيلى		4	-	2
4	المصرى البورسعيدى		4	-	2
5	حرس الحدود		4	-	2
6	اسمنت السويس		4	-	2
7	غزل المحلة		4	-	2

8	انبي	4	3	%75
9	الاتحاد اسكندري	4	3	%75
10	طلائع الجيش	4	2	%50
11	اسمنت السويس	4	2	%50
12	بلدية المحلة	4	2	%50
13	الترسانة	4	3	%75
14	المنصورة	4	2	%50
	الاجمالي	56	32	

يتضح من جدول (1) أن عينة مجتمع البحث (32) وعدد الاستمارات التي تم توزيعها على عينة البحث (56) استمارة وقد بلغ عدد الاستمارات التي لم ترد إلى الباحث (24) استمارة بينما بلغ عدد الاستمارات المستبعدة لعدم اكتمال الإجابة (صفر) استمارة ومن ذلك أصبح العدد النهائي للاستمارات الصحيحة (32)

4/3 أدوات جمع البيانات

المقابلة الشخصية وقد شملت مجموعة من ذوى الخبرة والتخصص في الإدارة الرياضية .

- تحليل المراجع والدراسات السابقة .
- تحليل الوثائق واللوائح والتشريعات بها .
- شبكة المعلومات الدولية (Internet) .

– قام الباحث بإعداد مقياس أنماط القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار ومستوى الانجاز لدى مدربي كرة القدم

5/3 خطوات إعداد المقياس

قام الباحث بإعداد المقياس الخاص بالدراسة كالتالي (تحديد البيانات والمتغيرات المطلوب قياسها) .

تم عرض محاور المقياس (10) محاور على الخبراء لاستطلاع الرأي ومعرفة مدى مناسبتها ومدى تحقيقها لأهداف البحث حيث بلغ عددهم (5) محكمين مرفق (2)

وقد استخدم الباحث في استمارة استطلاع رأى الخبراء ميزان تقدير (مناسب - غير مناسب - تعديل) وذلك لحساب النسبة المئوية للمحاور وأرتضى الباحث نسبة 70 % فأكثر كنسبة لاتفاق الخبراء على المحاور المقدمة

جدول (2)

استجابات السادة الخبراء حول آرائهم على محاور المقياس

النسبة المئوية للمواقف	استجابة السادة الخبراء			المحاور
	تعديل	غير مناسب	مناسب	
% 40	1	2	2	الإعداد المهني للمدرب الرياضي
% 60		2	3	الصفات الشخصية
% 80		1	4	الوظائف الخاصة بالمدرّب كقائد
% 20	2	2	1	إمام المدرّب الرياضي بطرق التدريب
% 100	-	-	5	أنماط القيادة
% 80		1	4	مقومات وأدوات ووسائل التأثير القيادي
% 80	1	-	4	اتخاذ القرار
% 80	1	-	4	الأداء الرياضي
% 40	2	1	2	العلاقات العامة للمدرب
% 20	3	1	1	الوظائف الإدارية

يتضح من جدول (2) أن استجابات السادة الخبراء مرفق (2) على محاور المقياس قد تراوحت بين

(% 20 - % 100) وقد أرتضى الباحث أن نسبة 70 % كحد أدنى لقبول المحور وبناء عليه فقد تم اسبعاد المحاور اقل من 70% ثم قام الباحث بجمع وتحديد عبارات كل محور مستند على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المسح المرجعي للكتب و المراجع العلمية العربية والأجنبية المتخصصة في مجال كرة القدم بالأندية المصرية .

وقام الباحث بتصميم المقياس في صورته النهائية المبدئية حيث تم عرضها مرة أخرى على السادة الخبراء وذلك للتأكيد من مناسبة العبارات المنتمية لكل محور ، ومدى وضوح صياغة العبارات ، وقد استخدم الباحث ميزان تقدير الدرجات ثلاثي كما سبق ذكره وذلك لحساب النسبة المئوية للعبارات المنتمية لكل من محور من محاور المقياس ، حيث تم التوصل إلى :-

- ضم بعض المحاور الرئيسية وترتيب المحاور ترتيباً منطقياً .
- حذف بعض المحاور التي تؤدي لنفس المعنى على محاور آخر .
- وقد قام الباحث ببناءً على ذلك بالحذف والدمج والترتيب لبعض المحاور وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات (لعدم وضوحها أو نقصها) .
- حذف بعض العبارات التأكيدية المكررة التي حصلت على أقل من 70 % من آراء الخبراء .
- إضافة بعض العبارات التي أتفق عليها الخبراء في بعض المحاور لتصبح المحاور خمسة بدلاً من عشرة وهي كالتالي :-

جدول (3)

المحاور الرئيسية للمقياس وعدد عبارات المقياس

م	المحاور الرئيسية	عدد العبارات
1	الوظائف الخاصة بالمدرّب كقائد	5
2	مقومات وأدوات ووسائل التأثير القيادي	11
3	أنماط القيادة	18
4	الأداء الرياضي	12
5	اتخاذ القرار	28
	الإجمالي	74

وبذلك أصبح المقياس يضم خمسة محاور و 67 عبارة بعد أن أخذ الباحث في الاعتبار نتائج وملاحظات الخبراء المنهجية والموضوعية والتطبيقية وبعد قيام الباحث بالإجراءات التي ترتفع بمستوى صدق وصلاحيّة المقياس لجمع البيانات المستهدفة تمت صياغة المقياس في صورته النهائية حيث يجاب على المقياس وفقاً لمقياس تقدير سباعي متدرج من 1 : 7 بمعنى أن الدرجة (1) تمثل رأى ضعيف جداً والدرجة (4) تقديراً وسطاً لرأى القائم بالتقويم والدرجة (7) تمثل رأى مرتفع وتم وضع صورة من المقياس مرفق (4) ويستهدف استخدام المقياس استطلاع رأى السادة مدربي كرة القدم بالأندية المصرية بغرض تحقيق الآتي :-

- التقييم النهائي للسادة مدربي كرة القدم في ضوء النتائج النهائية التي تسفر عنها وجهات نظر جميع الفئات المشتركة في البحث بغرض تحديد درجة التميز سواء أكانت سلبية أو إيجابية .
- رسم بروفيل Profile للسادة مدربي كرة القدم يتضمن مجالات البحث الرئيسية وعددها (5) مجالات رئيسية والعبارات وعددها (74) عبارة فرعية

6/3 الدراسة الاستطلاعية :

وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 2015/6/1 وحتى 2015/6/14م حيث تم توزيع المقياس بمعرفة الباحث شخصياً وذلك بالمرور على الأندية التي وقع عليها الاختيار وإجراء المقابلة الشخصية مع كل فرد من أفراد فئات عينة التقنين المذكورة وقد تم اختيارها من المجتمع الاصلى ومن خارج عينة البحث الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط وقد بلغت عددها (20) فرداً . وقد أسفرت هذه الدراسة عن :-

- التأكيد من تقنين المقياس إجراء المعاملات العلمية الصدق - الثبات
- التأكيد من مدى جدية صياغة العبارات مع توضيح الغامض منها .
- التأكيد من مدى جدية أفراد العينة في التعامل مع الاستمارة وذلك من خلال الوقوف على مدى التجاوب والفهم لمحتوى المقياس .

7/3 المعاملات العلمية للمقياس

1/7/3 الصدق

1/1/7/3 صدق المحتوى (عرض المقياس على المحكمين والخبراء) بعد أن قام الباحث بتصميم المقياس وصياغته كان لزاماً للتحقق من صدق المقياس ومناسبة الغرض الذي وضعت من أجله وقد استخدم الباحث في ذلك صدق المحتوى .

وقد قام الباحث بتوزيع المقياس على هؤلاء الخبراء عن طريق المقابلة الشخصية وقام بشرح وتوضيح فكرة البحث والغرض منه وهدف المقياس وكيفية بنائه .

2/1/7/3 صدق الاتساق الداخلي للمقياس تضمن حساب صدق البناء الداخلي للمقياس الخطوات التالية

-:

- إيجاد العلاقة بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه .
- إيجاد العلاقة بين درجة كل بعد والدرجة للمحور التي تنتمي إليه .
- إيجاد العلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس .

جدول (4)

معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها لحساب صدق العبارات

ن=20

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدلالة
1	يقوم المدرب كمعلم بشرح أي واجب أو الهدف من التعليم للاعبين ويحدد لكل لاعب دوره في تحقيق الهدف	4.90	0.85	0.838	دال
2	يقوم المدرب كمرشد للاعبين بكيفية تحقيق الأهداف ثم يقوم بتوجيههم التوجيه السليم ويوضح لهم سبل التقدم	4.95	1.10	0.786	دال
3	يقوم المدرب كحكم وذلك بوضع معايير للأداء لقياس كفاءة أداء اللاعبين	5.20	0.95	0.873	دال
4	يقوم المدرب كمحفز وذلك من خلال التفاعل بينه وبين اللاعبين لضمان علاقات تفاعل مستقره	5.10	0.97	0.827	دال
5	يقوم المدرب كمتحدث بأسم اللاعبين بغرض حل مشاكلهم وتحقيق التوازن بينهم وبين أهدافهم لتحقيق أهداف النادي	4.75	0.91	0.750	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدالة	
	مجموع المحور الأول		24.90	3.89	0.678	دال
1	مشروعية طلبات وتعليمات المدرب والذي يتحقق من خلاله طاعة وموافقة اللاعبين له	4.95	1.32	0.885	دال	
2	إذعان المنفعة وذلك لقيام المدرب بالتأثير على اللاعبين باستخدامه لوسائل الترغيب المختلفة	4.65	1.18	0.128	غير دال	
3	يقوم المدرب باستخدام وسائل الضغط والتهديد والعقاب لتحقيق إذعان اللاعبين لتوجيهاته ومطالبه	3.90	1.92	0.863	دال	
4	يقوم المدرب بإقناع اللاعبين واستمالتهم بأن الأداء المطلوب إنجازه يمثل أفضل الطرق لتحقيق طموحاتهم	4.55	1.32	0.863	دال	
5	يقوم المدرب بالتأثير على اللاعبين وذلك بما يتمتع به من خبره ومهارة في رياضة كرة القدم	4.90	1.25	0.870	دال	

6	يعتمد المدرب برفع حماس اللاعبين من خلال الصفات التي يعتنقها مثل (الولاء الوفاء الإخلاص، الانتماء)	4.95	1.39	0.858	دال
7	يعتمد المدرب في التأثير على اللاعبين من خلال التأثير الشخصي عليهم	4.30	1.66	-0.289	غير دال
8	يقوم المدرب بالتأثير على اللاعبين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار	4.90	1.45	0.859	دال
9	يقوم المدرب بالتأثير على اللاعبين من خلال سيطرته على دائرة المعلومات	4.55	1.64	0.901	دال
10	يقوم المدرب بتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة باللاعبين	3.85	1.95	0.875	دال
11	يقوم المدرب باستخدام مهارته القيادية الممنوحة له بحكم عمله على اللاعبين	4.70	1.49	0.885	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	”ر“	الدلالة
	المحور الثاني	50.20	11.66	0.485	دال
1	استمع لرأى اللاعبين حول خطط اللعب في بعض المنافسات المعينة	5.25	0.91	0.840	دال
2	أساعد اللاعبين في حل مشاكلهم الشخصية	5.25	0.91	0.840	دال
3	أحاول الحصول على موافقة مناقشة اللاعبين بالنسبة لموضوعات هامة قبل اتخاذ القرار بشأنها	5.65	0.81	0.684	دال
4	أشجع اللاعبين على تقديم إقتراحات حول طرق إدارة عملية التدريب	5.45	0.69	0.647	دال
5	أترك للاعبين حرية تحديد أهدافهم بأنفسهم	5.35	1.09	0.525	دال
6	استفسر عن رأى اللاعبين في بعض الأمور الهامة بالتدريب	5.25	1.07	0.689	دال
7	أشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بيني وبين اللاعبين	5.50	0.76	0.492	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	”ر“	الدلالة
8	أهتم بترابط الفريق كله كوحدة واحدة	5.75	1.21	0.575	دال
9	ترابط العلاقات الاجتماعية بيني وبين اللاعبين	5.50	1.36	0.546	دال
10	أفسر لكل لاعب ما يجب عمله وما لا يجب عمله	5.35	1.04	0.568	دال
11	أسمح بإبداء الآراء للاعبين حول خطط اللعب التي يمكن تطبيقها في المباريات	5.25	0.91	0.840	دال
12	أقوم بتخطيط التدريب دون إشراك اللاعبين	3.95	1.88	0.436	غير دال
13	لا أحاول أن أشرح أسباب سلوكي أو قراراتي للاعبين	3.70	1.49	0.606	دال
14	أمارس عملي بصورة مستقلة عن اللاعبين	4.15	1.84	0.593	دال
15	أحاول إعطاء تعليماتي وارشاداتي بطريقة لا تعطي للاعبين فرصة المناقشة أو الاستفسار	3.35	1.79	0.469	دال
16	أرفض الحل الوسط في أي أمر من الأمور المرتبطة بالفريق	3.05	1.73	0.694	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدلالة
17	أتأكد من مكافآت اللاعبين كنتيجة للأداء الجيد	5.50	1.19	0.554	دال
18	أقدم تسهيلات أو خدمات شخصية للاعبين	5.10	0.97	0.423	غير دال
19	استمع لأراء اللاعبين بعد التدريب	5.65	1.27	0.554	دال
	المحور الثالث	94.00	13.63	0.537	دال
1	أهتم جداً بأن كل لاعب يؤدي طبقاً لقدراته المطلوب منه	6.10	0.79	0.627	دال
2	أشرح لكل لاعب طريقة أداء المهارة في كرة القدم	5.95	0.89	0.672	دال
3	أعطي أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل لاعب	6.05	0.83	0.630	دال
4	أشجع اللاعب الذي يؤدي أداء جيد	5.80	1.40	0.499	دال
5	أقوم بتعليم المهارات الفردية لكل لاعب بصورة منفردة	5.90	0.79	0.943	دال
6	أقوم بأداء نموذج للحركة قبل تدريب اللاعبين	5.80	0.52	0.261	غير دال
7	أوضح لكل لاعب نقاط قوته ونقاط ضعفه	5.84	0.76	0.608	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدلالة
8	أعطى إرشادات خاصة لكل لاعب حول ما ينبغي عمله في كل موقف	5.60	0.82	0.391	غير دال
9	اترك الحرية للاعبين للأداء طبقاً لقدراته الخاصة	5.85	0.93	0.824	دال
10	أوضح ما هو متوقع من كل لاعب بطريقة محددة	5.55	0.76	0.511	دال
11	أمدح اللاعب أمام اللاعبين الآخرين عندما يقوم بأداء جيد	5.45	1.00	0.456	دال
12	أشرح لكل لاعب طريقة أدائه وتحركاته طبقاً لطريقة اللعب	5.65	1.04	0.469	دال
	مجموع المحور الرابع	69.25	6.55	0.499	دال
1	عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على البحث عن أسبابها	5.50	0.95	0.846	دال
2	عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على التفكير في ظواهرها	5.50	1.10	0.821	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدلالة
3	يحدد المدرب عدة حلول بديلة للمشكلة عند اتخاذ القرار	5.55	1.15	0.650	دال
4	يجمع المدرب كل الحقائق التي يحتاج إليها قبل اتخاذه للقرار	5.25	1.21	0.224	غير دال
5	يملك المدرب القدرة على اختيار أنسب الأوقات عند اتخاذه للقرار	5.35	1.31	0.663	دال
6	يفاجئ المدرب دائماً اللاعبين بالقرار السريع	4.15	2.01	0.538	دال
7	يعي المدرب أهمية التوقيت عندما يتخذ القرار أي أن القرار المناسب في الوقت المناسب	5.00	1.12	0.264	غير دال
8	يتردد المدرب دائماً في اخذ القرارات الحاسمة	4.50	1.73	0.459	دال
9	يؤخر المدرب اتخاذ القرار لأنه يأمل في أن يجد شيء يريحه منه	4.80	1.51	0.527	دال
10	يلتزم المدرب بالموضوعية عندما يتخذ القرار	5.45	0.94	0.888	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدلالة
19	عندما يتخذ المدرب قرار يكون في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار	5.30	0.98	0.904	دال
20	يهتم المدرب بالجانب الانساني فيما يتخذه من قرارات	5.15	1.09	0.737	دال
21	دائماً يتراجع المدرب عن القرارات التي اتخذها حين يثبت عدم صلاحيتها	5.05	0.89	0.507	دال
22	يعتبر تنازل المدرب عن أفكاره وقبول الاقتراح المقدم من الآخرين علامة على ضعف	5.20	1.01	0.758	دال
23	تؤثر الحالة النفسية للمدرب في اتخاذه للقرار	5.40	1.10	0.832	دال
24	يؤثر التعصب والتحيز في قرار المدرب	5.35	1.04	0.750	دال
25	عندما يتخذ المدرب القرار يعاني علناً من الشك في خطئه أو صوابه	5.10	1.37	0.647	دال

تابع جدول (4)

م	العبارات	م	ع	"ر"	الدالة
26	يهتم المدرب بمتابعة تنفيذ القرارات التي تتخذ لمعرفة مدى تحقيقها في الواقع الميداني	5.25	0.97	0.899	دال
27	يهتم المدرب بتقييم نتائج القرارات التي يتخذها لمعرفة ملاءمتها للاحتياجات الفعلية	5.65	1.04	0.752	دال
28	يتأثر المدرب عندما يتخذ القرار بالضغوط الداخلية والخارجية	5.70	1.13	0.650	دال
	مجموع المحور الخامس	6.10	1.21	0.527	دال
		152.55	21.46	0.838	دال

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 18 = 0.444

يتضح من الجدول (4) ارتباط جميع العبارات بمحاورها ماعدا العبارة رقم 2 ، 7 من المحور الثاني ، والعبارة رقم 12 ، 18 من المحور الثالث ، والعبارة رقم 6 ، 8 من المحور الرابع والعبارة رقم 4 ، 7 ، 16 من المحور الخامس .

جدول (5)

معامل الارتباط بين مجموع كل محور مع المجموع الكلي للمحاور

لحساب صدق المحاور

مسلسل	م	ع	"ر"	الدالة
مجموع المحور الأول	38.450	5.325	0.805	دال
مجموع المحور الثاني	42.425	5.500	0.809	دال
مجموع المحور الثالث	47.375	8.834	0.951	دال
مجموع المحور الرابع	97.750	9.829	0.715	دال
مجموع المحور الخامس	44.375	9.215	0.778	دال

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 18 = 0.444

يتضح من الجدول (5) ارتباط جميع المحاور بالمجموع الكلي للمحاور مما يدل على صدق المحاور وبالتالي صدق الاستمارة .

2/7/3 ثبات المقياس

استخدم الباحث طريق تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه حيث قام الباحث بالتطبيق الأول في الفترة من 2015/6/1 وحتى 2015/6/14 م وبعد 15 يوم قام الباحث بالتطبيق الثاني خلال الفترة من 2015/6/29 حتى 201/7/9

جدول (6)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لحساب ثبات المقياس

ن = 20

الدلالة	"ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		م
		ع	م	ع	م	
دال	0.835	0.85	4.75	0.85	4.90	1
دال	0.917	1.10	5.05	1.10	4.95	2
دال	0.973	0.97	5.25	0.95	5.20	3
دال	0.973	0.94	5.05	0.97	5.10	4
دال	0.875	0.88	4.65	0.91	4.75	5
دال	0.949	3.68	24.75	3.89	24.90	
دال	0.818	1.12	5.00	1.32	4.95	1
دال	0.927	1.15	4.55	1.18	4.65	2
دال	0.725	1.72	3.70	1.92	3.90	3
دال	0.739	1.00	4.50	1.32	4.55	4
دال	0.707	0.93	4.85	1.25	4.90	5

تابع جدول (6)

الدلالة	"ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		م
		ع	م	ع	م	
دال	0.772	1.12	4.90	1.39	4.95	6
دال	0.915	1.57	4.45	1.66	4.30	7
دال	0.836	1.21	4.90	1.45	4.90	8
دال	0.841	1.40	4.50	1.64	4.55	9
دال	0.736	1.76	3.65	1.95	3.85	10
دال	0.734	1.23	4.60	1.49	4.70	11
دال	0.694	8.86	49.60	11.66	50.20	
دال	0.903	0.86	5.30	0.91	5.25	1
دال	0.903	0.86	5.30	0.91	5.25	2
دال	0.962	0.75	5.60	0.81	5.65	3
دال	0.947	0.69	5.50	0.69	5.45	4
دال	0.979	1.10	5.40	1.09	5.35	5
دال	0.953	1.02	5.25	1.07	5.25	6
دال	0.813	0.68	5.60	0.76	5.50	7
دال	0.967	1.14	5.65	1.21	5.75	8
دال	0.975	1.27	5.40	1.36	5.50	9
دال	0.977	0.98	5.30	1.04	5.35	10
دال	0.903	0.86	5.30	0.91	5.25	11

تابع جدول (6)

م	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		"ر"	الدلالة
	ع	م	ع	م		
12	3.95	1.88	3.60	1.73	0.739	دال
13	3.70	1.49	3.70	1.13	0.757	دال
14	4.15	1.84	4.00	1.41	0.767	دال
15	3.35	1.79	3.05	1.54	0.741	دال
16	3.05	1.73	2.75	1.41	0.717	دال
17	5.50	1.19	5.55	1.15	0.944	دال
18	5.10	0.97	5.30	0.92	0.789	دال
19	5.65	1.27	5.70	1.22	0.951	دال
	94.00	13.63	93.25	10.63	0.806	دال
1	6.10	0.79	6.15	0.81	0.961	دال
2	5.95	0.89	6.00	0.92	0.970	دال
3	6.05	0.83	6.10	0.85	0.965	دال
4	5.80	1.40	5.85	1.42	0.988	دال
5	5.90	0.79	5.95	0.83	0.963	دال
6	5.80	0.52	5.75	0.55	0.914	دال
7	5.84	0.76	5.89	0.81	0.959	دال
8	5.60	0.82	5.50	0.76	0.843	دال
9	5.85	0.93	5.95	0.94	0.887	دال
10	5.55	0.76	5.60	0.75	0.956	دال
11	5.45	1.00	5.50	1.00	0.975	دال
12	5.65	1.04	5.70	1.08	0.979	دال

تابع جدول

دال	0.943	6.90	69.65	6.55	69.25	
دال	0.809	1.03	5.70	0.95	5.50	1
الدلالة	"ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		م
		ع	م	ع	م	
دال	0.571	1.01	5.80	1.10	5.50	2
دال	0.826	1.13	5.70	1.15	5.55	3
دال	0.835	1.10	5.40	1.21	5.25	4
دال	0.898	1.39	5.55	1.31	5.35	5
دال	0.631	1.95	4.70	2.01	4.15	6
دال	0.848	1.11	5.20	1.12	5.00	7
دال	0.909	1.89	4.75	1.73	4.50	8
دال	0.749	1.57	5.15	1.51	4.80	9
دال	0.812	1.04	5.65	0.94	5.45	10
دال	0.696	1.09	5.65	1.19	5.45	11
دال	0.770	1.19	5.50	1.12	5.25	12
دال	0.576	1.42	5.30	1.59	4.90	13
دال	0.792	1.00	5.55	0.88	5.35	14
دال	0.769	1.05	5.60	0.99	5.40	15
دال	0.961	0.79	5.10	0.81	5.15	16
دال	0.961	0.80	5.30	0.79	5.25	17
دال	0.957	1.05	5.60	0.95	5.50	18
دال	0.895	1.10	5.45	0.98	5.30	19

دال	0.916	1.22	5.30	1.09	5.15	20
دال	0.871	0.88	5.15	0.89	5.05	21
دال	0.903	1.14	5.35	1.01	5.20	22

تابع جدول (6)

الدلالة	"ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		م
		ع	م	ع	م	
دال	0.807	1.14	5.60	1.10	5.40	23
دال	0.904	1.15	5.50	1.04	5.35	24
دال	0.950	1.44	5.20	1.37	5.10	25
دال	0.830	1.10	5.45	0.97	5.25	26
دال	0.962	1.12	5.75	1.04	5.65	27
دال	0.911	1.18	5.85	1.13	5.70	28
دال	0.983	1.23	6.15	1.21	6.10	29
دال	0.749	24.96	157.95	21.46	152.55	
دال	0.854	38.88	395.20	36.87	390.90	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 18 = 0.444

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة (ر) المحسوبة 0.854 وهي درجة عالية مما يدل على ان المقياس ذات درجة ثابتة عالية .

8/3 الدراسة الأساسية قام الباحث بتطبيق المقياس في صورته النهائية مرفق (4) على عينة البحث في الفترة من 2016/1/20 وحتى 2016/4/1 م وأجرى الباحث زيارات ميدانية مستمرة الى الاندية الرياضية عينة البحث ،

9/3 المعالجات الاحصائية

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- تحليل التباين .
- اختبار "ت" لدلالة الفروق .
- معامل الارتباط لبيرسون .

0/4 عرض ومناقشة النتائج

1/4 عرض النتائج

1/1/4 عرض نتائج البحث الخاصة بالتعرف على الأنماط القيادية للسادة المدربين :

جدول (7)

المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لمجموع المحور رقم (1، 2، 3) لتحديد أنماط المدربين

ن = 32

النمط	النسبة المئوية	س	م
الديمقراطي	70.5%	153	1
الديكتاتوري	66.4%	144	2
الديمقراطي	69.6%	151	3
الديكتاتوري	62.7%	136	4
الديكتاتوري	66.8%	145	5
الديمقراطي	69.6%	151	6
الديكتاتوري	67.7%	147	7
الديكتاتوري	69.1%	150	8
الديكتاتوري	61.3%	133	9
الديكتاتوري	59.0%	128	10
الديكتاتوري	68.7%	149	11
الديكتاتوري	64.1%	139	12
الديكتاتوري	65.0%	141	13
الديكتاتوري	61.8%	134	14
الديكتاتوري	65.0%	141	15
الديمقراطي	70.5%	153	16
الديمقراطي	79.3%	172	17
الديكتاتوري	69.1%	150	18
الديمقراطي	71.0%	154	19

تابع جدول (7)

النمط	النسبة المئوية	س	م
الديكتاتوري	68.7%	149	20
الديمقراطي	69.6%	151	21
الديكتاتوري	65.4%	142	22
الديمقراطي	69.6%	151	23
الديكتاتوري	62.7%	136	24
الديكتاتوري	69.1%	150	25
الديكتاتوري	64.5%	140	26
الديكتاتوري	69.1%	150	27
الديكتاتوري	64.5%	140	28
الديكتاتوري	64.5%	140	29
الديكتاتوري	61.8%	134	30
الديكتاتوري	65.4%	142	31
الديكتاتوري	66.8%	145	32

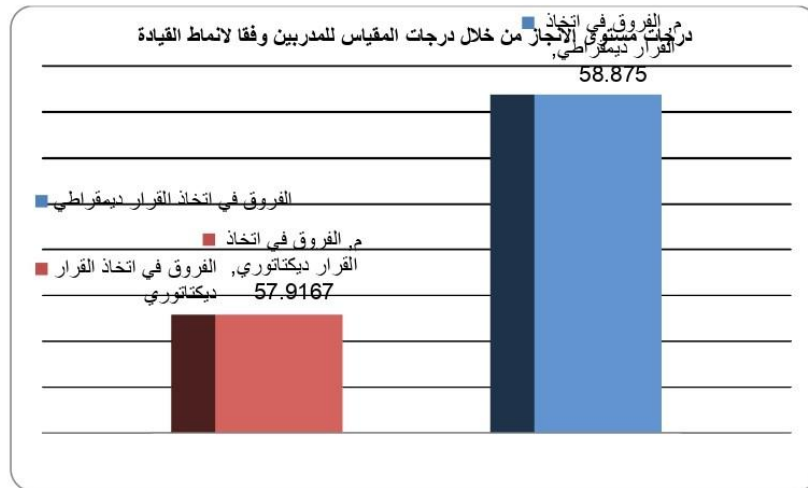
قام الباحث بجمع درجات استجابة المدربين على العبارات الخاصة بالمحور الأول والثاني والثالث وذلك لتحديد نمط كل منهم وقد حدد الباحث الدرجات التالية لتصنيف المدربين حيث يمكن الاسترشاد بدراسة تاننباوم Tannenbaum في كيفية اختيار وتحديد النمط القيادي المناسب:

النمط الديمقراطي : 70% فأكثر

النمط الديكتاتوري : أقل من 70% وأكثر من 50%

النمط الفوضوي : أقل من 50%

وبناء عليه تم تصنيف كل مدرب والجدول التالي يوضح التصنيف النهائي للمدربين .



شكل (1)

درجات متغير الإنجاز من خلال درجات المقياس للمدربين وفقاً لأنماط القيادة

جدول (10)

الفروق بين أنماط القيادة للمدربين في متغير الإنجاز وفقاً للنتائج

ن = 32

المتغير	أنماط	ن	م	ع	قيمة "ت"
الفروق في الإنجاز نتائج	ديمقراطي	8	4.3750	2.66927	.744
	ديكتاتوري	24	3.5833	2.41223	

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 30 = 2.042

يتضح من الجدول (10) وجود فروق غير دالة إحصائياً بين كلا من الأنماط القيادية للسادة المدربين الديمقراطي والديكتاتوري في مستوى الإنجاز وفقاً لنتائج الفرق الذين يقومون بتدريبهم المدربين عينة البحث حيث كان المتوسط الحسابي لمستوى الإنجاز من خلال نتائج المدرب الديمقراطي 4.3750 والمدرب الديكتاتوري 3.5833

تابع جدول (11)

المتغير	أنماط	ن	م	ع	قيمة "ت"
اترك الحرية للاعبين للأداء طبقاً لقدراتهم الخاصة	ديمقراطي	8	5.7500	.46291	-1.050-
	ديكتاتوري	24	5.9583	.55003	
أوضح ما هو متوقع من كل لاعب بطريقة محددة	ديمقراطي	8	5.5000	.92582	-0.354-
	ديكتاتوري	24	5.6250	.64690	
أمدح اللاعب أمام اللاعبين الآخرين عندما يقوم بأداء جيد	ديمقراطي	8	5.8750	.64087	0.527
	ديكتاتوري	24	5.7083	1.08264	
أشرح لكل لاعب طريقة أدائه وتحركاته طبقاً لطريقة اللعب	ديمقراطي	8	5.1250	1.45774	-1.236-
	ديكتاتوري	24	5.7917	.77903	

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 30 = 2.042

يتضح من الجدول (11) وجود فروق غير دالة إحصائياً بين كلا من نمط المدربين الديمقراطي والديكتاتوري في العبارات "أشرح لكل لاعب طريقة أداء المهارة في كرة القدم ، أعطى أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل لاعب "في اتجاه النمط الديمقراطي ، "أقوم بتعليم المهارات الفردية لكل لاعب بصورة منفردة " في اتجاه النمط الديكتاتوري في حين لم تظهر أية فروق بين النمطين في باقي العبارات .

يتضح من الجدول (11) ليس هناك أي فروق دالة إحصائياً بين الانماط القيادية لسادة مدربي كرة القدم وذلك من خلال النمطين الديمقراطي والديكتاتوري في العبارات التالية أهتم جداً بأن كل لاعب يؤدي طبقاً لقدراته المطلوب منه حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 6.5000 والنمط الديكتاتوري 6.2083 وعبارة أشجع اللاعب الذي يؤدي أداء جيد حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 6.1250 والديكتاتوري 5.7500 .

وعبارة أوضح لكل لاعب نقاط قوته ونقاط ضعفه وكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.8750 والنمط الديكتاتوري 5.7500 وعبارة أترك الحرية للاعبين للأداء طبقاً لسرعتهم الخاصة وكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.7500 والنمط الديكتاتوري 5.9583 والعبارة أوضح ما هو متوقع من كل لاعب بطريقة محددة حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.5000 والنمط الديكتاتوري 5.6250 والعبارة أمدح اللاعب أمام اللاعبين الآخرين عندما يقوم بأداء جيد حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.8750 والنمط الديكتاتوري 5.7083 والعبارة أشرح لكل لاعب طريقة أدائه وتحركاته طبقاً لطريقة اللعب حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.1250 والديكتاتوري 5.7917 .

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين كلاً من الانماط القيادية لسادة المدربين الديمقراطي والديكتاتوري في العبارات " أشرح لكل لاعب طريقة أداء المهارة في كرة القدم حيث كان المتوسط الحسابي لصالح النمط

الديمقراطي 6.5000 والنمط الديكتاتوري 5.7917 ، والعبارة أعطى أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل لاعب حيث كان المتوسط الحسابي لصالح النمط الديمقراطي 6.2500 والنمط الديكتاتوري 5.6667 .

والعبارة " أقوم بتعليم المهارات الفردية لكل لاعب بصورة منفردة حيث كان المتوسط الحسابي لصالح النمط الديكتاتوري 6.2083 والنمط الديمقراطي 5.3750 .

3/1/4 عرض نتائج البحث للتعرف على متغير اتخاذ القرار للسادة المدربين عينة البحث وفقاً لأنماط القيادة

جدول (12)

الفروق بين أنماط القيادة للمدربين في متغير اتخاذ القرار

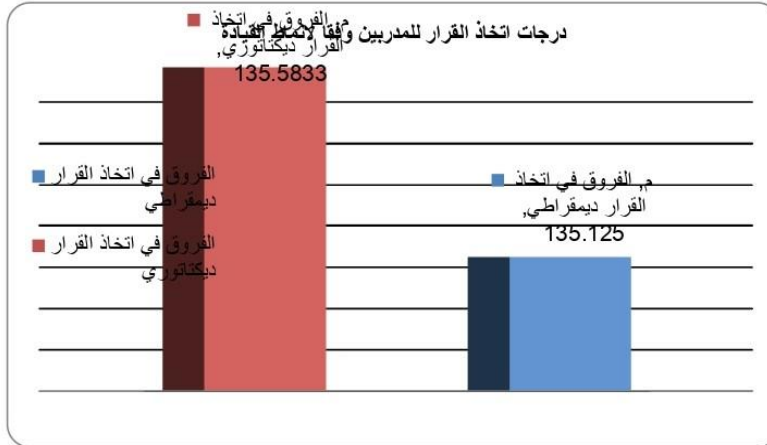
ن = 32

المتغير	أنماط	ن	م	ع	قيمة "ت"
الفروق في اتخاذ القرار	ديمقراطي	8	135.1250	11.78907	-103-
	ديكتاتوري	24	135.5833	7.55799	

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 30 = 2.042

شكل (3)

درجات متغير اتخاذ القرار للمدربين وفقاً لأنماط القيادة



جدول (13)

دلالة الفروق بين أنماط القيادة للمدربين في متغير اتخاذ القرار

ن = 32

المتغير	أنماط	ن	م	ع	قيمة "ت"
عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على البحث عن أسبابها	ديمقراطي	8	5.3750	1.40789	-470-
	ديكتاتوري	24	5.6250	.92372	
عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على التفكير في ظواهرها	ديمقراطي	8	5.7500	.70711	1.062
	ديكتاتوري	24	5.4167	.92861	
يحدد المدرب عدة حلول بديلة للمشكلة عند وضع القرار	ديمقراطي	8	5.2500	1.58114	-138-
	ديكتاتوري	24	5.3333	1.12932	
يملك المدرب القدرة على اختيار أنسب الأوقات عند اتخاذه للقرار	ديمقراطي	8	5.8750	.83452	1.24
	ديكتاتوري	24	5.3750	1.34528	
يفاجئ المدرب دائماً اللاعبين بالقرار السريع	ديمقراطي	8	4.6250	1.68502	-826-
	ديكتاتوري	24	5.1667	1.34056	
يتردد المدرب دائماً في اخذ القرارات الحاسمة	ديمقراطي	8	4.3750	2.13391	-259-
	ديكتاتوري	24	4.5833	1.38051	
يؤخر المدرب اتخاذ القرار لأنه يأمل في أن يجد شيء يريحه منه	ديمقراطي	8	3.8750	1.95941	-1.393-
	ديكتاتوري	24	4.9167	1.38051	
يلتزم المدرب بالموضوعية عندما يتخذ القرار	ديمقراطي	8	5.5000	.53452	0.831
	ديكتاتوري	24	5.2917	.80645	
يوزن المدرب النتائج المترتبة على القرار	ديمقراطي	8	5.7500	.70711	1.331
	ديكتاتوري	24	5.2917	1.16018	
يتحمل المدرب مسئولية الفشل عندما يتخذ قرار خطأ	ديمقراطي	8	6.2500	.46291	2.868*
	ديكتاتوري	24	5.4167	1.17646	
يحدد المدرب فوائد ومضار القرار	ديمقراطي	8	5.8750	.64087	1.78
	ديكتاتوري	24	5.2917	1.16018	

تابع جدول (13)

المتغير	أنماط	ن	م	ع	قيمة ت
يرجع المدرب إلى اللوائح والقوانين يسترشد بها عندما يتخذ القرار	ديمقراطي	8	5.3750	.74402	0
	ديكتاتوري	24	5.3750	.64690	
يستبعد المدرب الحلول التي تخالف اللوائح والقوانين التي لا يمكن تغييرها	ديمقراطي	8	4.8750	1.35620	-.322-
	ديكتاتوري	24	5.0417	.95458	
ينفرد المدرب بأخذ القرار لوحده وعدم إشراك آخرين في صنعه	ديمقراطي	8	4.7500	1.38873	-.375-
	ديكتاتوري	24	4.9583	1.26763	
عندما يقوم المدرب باتخاذ القرار يسترشد بالخبرات السابقة	ديمقراطي	8	5.1250	.83452	-.121-
	ديكتاتوري	24	5.1667	.86811	
عندما يتخذ المدرب قرار يكون في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار	ديمقراطي	8	4.8750	1.12599	-.482-
	ديكتاتوري	24	5.0833	.82970	
يهتم المدرب بالجانب الانساني فيما يتخذه من قرارات	ديمقراطي	8	5.0000	1.06904	-.193-
	ديكتاتوري	24	5.0833	1.01795	
دائماً يتراجع المدرب عن القرارات التي اتخذها حين يثبت عدم صلاحيتها	ديمقراطي	8	4.3750	1.68502	-1.274-
	ديكتاتوري	24	5.1667	.86811	
يعتبر تنازل المدرب عن أفكاره وقبول الاقتراح المقدم من الآخرين علامة على ضعف	ديمقراطي	8	4.8750	1.24642	0.167
	ديكتاتوري	24	4.7917	1.14129	
تؤثر الحالة النفسية للمدرب في اتخاذه للقرار	ديمقراطي	8	4.8750	1.35620	-.159-
	ديكتاتوري	24	4.9583	1.04170	
يؤثر التعصب والتحيز في قرار المدرب	ديمقراطي	8	5.1250	1.45774	-.461-
	ديكتاتوري	24	5.3750	.82423	
عندما يتخذ المدرب القرار يعاني علناً من الشك في خطأه أو صوابه	ديمقراطي	8	4.2500	1.16496	-2.210-
	ديكتاتوري	24	5.2917	1.12208	
يهتم المدرب بمتابعة تنفيذ القرارات التي تتخذ لمعرفة مدى تحقيقها في الواقع الميداني	ديمقراطي	8	5.7500	.88641	1.478
	ديكتاتوري	24	5.2083	.93153	
يهتم المدرب بتقييم نتائج القرارات التي يتخذها لمعرفة ملاءمتها للاحتياجات الفعلية	ديمقراطي	8	5.6250	1.50594	0.725
	ديكتاتوري	24	5.2083	1.06237	

تابع جدول (13)

المتغير	أنماط	ن	م	ع	قيمة "ت"
يتأثر المدرب عندما يتخذ القرار بالضغوط الداخلية والخارجية	ديمقراطي	8	5.8750	1.24642	0.585
	ديكتاتوري	24	5.5833	1.13890	
ينفذ المدرب قراراته عن طريق خطة مرسومة مسبقاً	ديمقراطي	8	5.8750	1.12599	0.172
	ديكتاتوري	24	5.7917	1.35066	

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 30 = 2.042

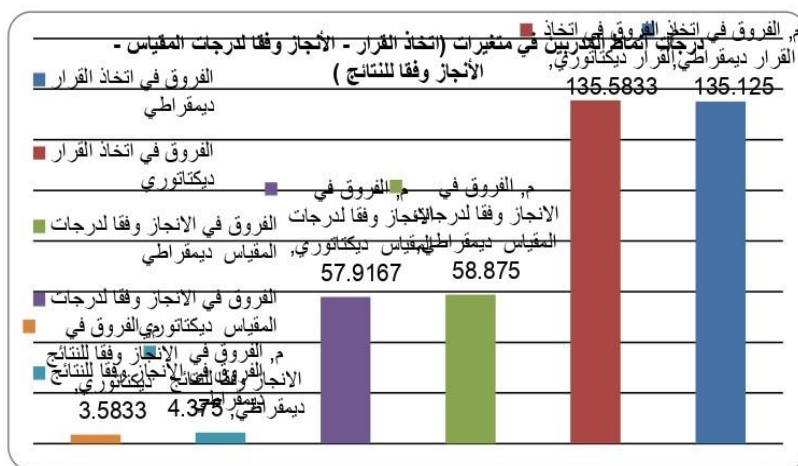
يتضح من الجدول (13) وجود فروق غير دالة إحصائياً بين كلا من نمط المدربين الديمقراطي والديكتاتوري في العبارات " يتحمل المدرب مسؤولية الفشل عندما يتخذ قرار خطأ" ، في اتجاه النمط الديمقراطي ، والعبارة "عندما يتخذ المدرب القرار يعاني علناً من الشك في خطأه أو صوابه "في اتجاه النمط الديكتاتوري في حين لم تظهر أية فروق بين النمطين في باقي العبارات .

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق بين النمطين دالة إحصائياً في العبارات التالية " عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على البحث عن أسبابها حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.3750 والديكتاتوري 5.6250 ، والعبارة عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على التفكير ظاهراً حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.7500 والديكتاتوري 5.4167 ، والعبارة يحدد المدرب عدة حلول بديلة للمشكلة عند وضع القرار حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.2500 والنمط الديكتاتوري 5.3333 والعبارة يملك المدرب القدرة على اختيار أنسب الاوقات عند اتخاذه للقرار وكان المتوسط الحسابي للديمقراطي 5.8750 والنمط الديكتاتوري 5.3750 والعبارة يفاجيء المدرب دائماً اللاعبين بالقرار السريع حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.6250 والنمط الديكتاتوري 5.1667 ، والعبارة يتردد المدرب دائماً في اخذ القرارات الحاسمة حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.3750 والنمط الديكتاتوري 4.5833 ، والعبارة يؤخر المدرب اتخاذ القرار لأنه يأمل في أن يجد شيء يريحه منه حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 3.8750 والنمط الديكتاتوري 4.9167 ، والعبارة يلتزم المدرب بالموضوعية عندما يتخذ القرار حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.5000 والديكتاتوري 5.2917 ، والعبارة يزن المدرب النتائج المترتبة على القرار حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.7500 والديكتاتوري 5.21917 ، والعبارة يحدد المدرب فوائد ومضار القرار حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.8750 والنمط الديكتاتوري 5.2917 ، والعبارة يرجع المدرب إلى اللوائح والقوانين ليسترشد بها عندما يتخذ القرار وكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.3750 والنمط الديكتاتوري 5.3750 ، والعبارة يستبعد المدرب الحلول التي تخالف اللوائح والقوانين التي لا يمكن تغييرها وكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.875 والديكتاتوري 4.0417 ، والعبارة ينفرد المدرب بأخذ القرار لوحده وعدم إشراك آخرين في صنعه حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.7500 والنمط الديكتاتوري 4.9583 ، والعبارة عندما يقوم المدرب باتخاذ القرار يسترشد بالخبرات السابقة حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.1250 والنمط الديكتاتوري 5.1667 ، والعبارة عندما يتخذ المدرب قرار يكون في حضور كافة الأطراف

المعنية بالقرار وكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.8750 والديكتاتوري 5.0833 ، والعبارة يهتم المدرب بالجانب الانساني فيما يتخذ من قرارات حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.0000 والنمط الديكتاتوري 5.0833 ، والعبارة دائماً يترجع المدرب عن القرارات التي اتخذها حيث يثبت عدم صلاحيتها وكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.3750 والنمط الديكتاتوري 5.1667 ، والعبارة يعتبر تنازل المدرب عن أفكاره وقبول الاقتراح المقدم من الآخرين علامة على ضعف حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.8750 والديكتاتوري 4.7917 ، والعبارة تؤثر الحالة النفسية للمدرب في اتخاذ القرار حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.8750 والديكتاتوري 4.9583 ، والعبارة يؤثر التعصب والتميز في قرار المدرب حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.1250 والنمط الديكتاتوري 5.3750 ، والعبارة يهتم المدرب بمتابعة تنفيذ القرارات التي تتخذ لمعرفة مدى تحقيقها من الواقع الميداني حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.7500 والنمط الديكتاتوري 5.2083 ، والعبارة يهتم المدرب بتنظيم نتائج القرارات التي يتخذها لمعرفة ملاءمتها للاحتياجات الفعلية حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.6250 والديكتاتوري 5.2083 ، والعبارة يتأثر المدرب عندما يتخذ القرار بالضغوط الداخلية والخارجية حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.8750 والديكتاتوري 5.7833 ، والعبارة ينفذ المدرب قراراته عن طريق خطة مرسومة مسبقاً حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 5.8750 والديكتاتوري 5.7917 .

كما يتضح أيضاً من الجدول (20) وجود فروق دالة احصائياً بين كلاً من الأنماط القيادية للسادة مدربي السباحة في دولة الكويت والعبارة يتحمل المدرب مسؤولية الفشل عندما يتخذ قرار خطأ " في اتجاه النمط الديمقراطي حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 6.2500 والنمط الديكتاتوري 5.4167 ، والعبارة " عندما يتخذ المدرب القرار يعاني علناً من الشك في خطاه أو صوابه " في اتجاه النمط الديكتاتوري حيث كان المتوسط الحسابي للنمط الديكتاتوري 5.2971 والنمط الديمقراطي 4.2500 .

4/1/4 عرض نتائج البحث الخاصة بالتعرف على مستوى السادة المديرين عينة البحث في متغيرات (اتخاذ القرار - مستوى الإنجاز لدرجات المقياس وكذلك لنتائج اللاعبين) وفقاً لأنماط القيادة



(4)

شكل

درجات أنماط المديرين في متغيرات (اتخاذ القرار - الإنجاز وفقاً لدرجات المقياس - الإنجاز وفقاً لنتائج)

جدول (14)

درجات أنماط القيادة للمدربين في متغيرات

" اتخاذ القرار - مستوى الإنجاز للمقياس - الإنجاز وفقاً للنتائج "

ن = 32

ع	م	ن	أنماط	المتغير
11.78907	135.1250	8	ديمقراطي	الفروق في اتخاذ القرار
7.55799	135.5833	24	ديكتاتوري	
2.23207	58.8750	8	ديمقراطي	الفروق في الإنجاز مقياس الثالث
3.71737	57.9167	24	ديكتاتوري	
2.66927	4.3750	8	ديمقراطي	الفروق في الإنجاز نتائج
2.41223	3.5833	24	ديكتاتوري	

يتضح من الجدول (14) وجود فروق غير دالة احصائياً بين كلاً من الأنماط القيادية للسادة المدربين الديمقراطيون والديكتاتوريين حيث كان المتوسط الحسابي للفروق في محاور اتخاذ القرار للنمط الديمقراطي 135.1250 والنمط الديكتاتوري 135.5833 وبالنسبة لمحور الإنجاز الرياضي وفقاً للمقياس فكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 58.8750 والنمط الديكتاتوري 57.9167 وبالنسبة لمستوى الإنجاز وفقاً للنتائج المحققة من قبل اللاعبين الذين يقومون بتدريبهم السادة المدربين فكان المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي 4.3750 والنمط الديكتاتوري 3.5833.

2/4 مناقشة النتائج وتفسيرها :

1/2/4 مناقشة النتائج المرتبطة بتحديد أنماط القيادة

وبمناقشة جدول (7) والخاص بحساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لمجموع المحاور رقم (1 ، 2 ، 3) حيث أظهرت النتائج على عينة البحث أن أنماط المدربين عينة البحث هو النمط الديمقراطي وعددهم 8 مدربين يمثلون نسبة 25 % والنمط الديكتاتوري وعددهم 24 مدرب ويمثلون 75 % .

ولكن أي من النماذج القيادية أصلح للتطبيق في مجال التدريب الرياضي في الواقع لا يوجد ما يسمى بالنموذج القيادي المثالي فالقائد المدرب يجب عليه أن لا يلتزم بنموذج موحد دائماً وإنما هو عرض لان يعتبر النموذج القيادي في ضوء الموقف الذي يواجهه .

حيث أن القيادة = قائد إيجابي + تابعين + موقف + هدف ولذلك هناك عوامل تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب مثل عوامل تتعلق بالقائد أو المدرب نفسه :

- المبادئ والقيم التي يعتنقها القائد .
- الأهداف الخاصة به والسلوك المتبع في تحقيقها .
- ميوله نحو فلسفة معينة أو اتجاه معين (ديمقراطي - ديكتاتوري - غير مواجه)
- أخلاقياته واهتماماته .
- قدراته ومهارته .

عوامل تتعلق بالمرؤوسين أو اللاعبين مثل :

- الأهداف والرغبات التي يصبر إليها اللاعبون .
- المبادئ والقيم التي يعتنقونها .
- الاتجاهات والسلوكيات التي تتبع .
- المهارات والقدرات والثقافات التي يمتلكونها .

عوامل تتعلق بظروف البيئة المحيطة مثل :

- ظروف العمل الداخلية وما يسودها من قيم ومبادئ .
- ظروف العمل الداخلية وما يسودها من لوائح وقوانين ولوائح وتعليمات .
- ظروف العمل الداخلية وما يسودها من اتصالات وعلاقات .
- ظروف العمل الخارجية وما يسودها من نظم قوانين ولوائح .
- ظروف العمل الخارجية وما يسودها من منافسة واستراتيجيات .
- ظروف العمل الخارجية وما يسودها من تباعد وانتشار جغرافي .

عوامل تتعلق بالموقف مثل :

- موقف عسكري " حزم - شجاعة - إصرار "
- موقف تربوي " علم - قدرة على الإقناع - التمثيل وحزب الأسئلة "
- موقف رياضي " الشخصية - المثالية - الأخلاق - الالتزام بالمبادئ "
- موقف سياسي " اللباقة - الدبلوماسية - العلم والاطلاع والممارسة - التجارب "
- موقف انساني " العطف - الرحمة - المثل والمبادئ - المشاركة "
- موقف " دراسة البدائل - القدرة على اختيار أفضل الطرق "

حيث يمكن الاسترشاد بدراسة تاننبوم Tannenbaum في كيفية اختيار النمط القيادي المناسب والتي أوضحت سبع حالات للقيادة وما يقابلها من أدوار يقوم بها القائد أو التابعين وهذه الحالات يمكن إظهارها بتعريف من جانب مع تحديد دور كل منها في عملية اتخاذ القرارات بيانياً وكمياً فيما يلي :

جدول (15)

أدوار القائد والتابعين

لحالة	القائد	التابعين	الإيضاح الخاص بالدور
	يتخذ القرار %90	العلم بالقرار %10	
	يتخذ القرار %80	محاولة فهم القرار %20	
	يقدم أفكار وطرح أسئلة ويصوغ القرار %60	المشاركة في صياغة القرار %40	
	تقديم قرار مبدئي قابل للتغيير %50	مشاركة أكبر في صياغة وتغيير القرار المبدئي %50	
	تقديم المشكلة وقبول الاقتراحات ثم صياغة القرار %40	مشاركة أكبر في حالة المشكلة وصياغة القرار %60	
	تحديد القيود الحاكمة لاتخاذ القرار %20	صياغة القرار في ظل القيود %80	
	ترك الحرية كاملة للتابعين في اتخاذ القرار وعليه السماح لهم % 10	عمل القرار تحت رئاسة رئيسهم المباشر %90	

يتضح مما سبق ما يلي :-

- أمام الهيئات الرياضية سبع حالات يمكنها اختيار الحالة المناسبة والتعرف على وجد التحديد بدور كل من القائد والتابعين في عملية اتخاذ القرار طبقاً للظروف السائدة لظروفها وبيئتها .
- الحالتان (1 ، 2) تمثل النمط الديكتاتوري للقيادة بينما الحالتان (6 ، 7) تمثل النمط الديمقراطي .
- اتجاهاً لوضع نسبة تقريب لكل حالة لزيادة الفهم والإقناع والإيضاح
- ليس هناك مثالية ، بل هذه الحالة ترتبط بموقف القيادة وفلسفة الإدارة وظروفها وبيئتها .

حيث أظهرت نتائج البحث الداخلية السادة المدربين عينة البحث يمثلون النمط القيادي الديكتاتوري وذلك أمر طبيعي جداً حيث أن المدرب هو الذي يقوم بتحديد مستوى اللاعبين من خلال الاختبارات والمقاييس وضع المعايير لذلك ثم يقوم بوضع خطة التدريب على مدار الموسم الرياضي من الإعداد البدني والمهاري والخططي والعقلي ثم يقوم بتطبيق هذا البرنامج على اللاعب من خلال الوحدات التدريبية اليومية أي أن المدرب قام بوضع البرنامج بنسبة 80% إلى 90% وأن اللاعب هو الذي تم علمه فقط بالقرار (الخطة التدريبية) وأنه سوف ينفذ كل ما يطلبه منه المدرب خلال الموسم الرياضي وتكون مهمة اللاعب هي فهم القرارات التي يصدرها المدرب ثم تطبيق هذه القرارات أي أن نسبة اللاعب تتراوح بين 10% إلى 20% فقط .

2/2/4 مناقشة النتائج المرتبطة بمتغير الإنجاز

يتضح من الجدول (13) والخاص بالتعرف على مستوى الإنجاز لدرجات المقياس وكذلك نتائج اللاعبين وفقاً لأنماط القيادة للسادة المدربين عينة البحث وجود فروق غير دالة احصائياً بين كلاً من نمط المدربين الديمقراطي والديكتاتوري في العبارات " أشرح لكل لاعب طريقة أداء المهارة في كرة القدم ، أعطى أهمية خاصة لإصلاح أخطاء كل لاعب في اتجاه النمط الديمقراطي حيث أن هذا النمط يتميز بأخذ آراء اللاعبين وإشراكهم في العلمية التدريبية وبصفة عامة فإن هذا النموذج يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتبع الفرصة لبث روح الفريق والتعاون بينهم .

والعبارة " أقوم بتعليم المهارات الفردية لكل لاعب بصورة منفردة في اتجاه النمط الديكتاتوري حيث ما يميز هذا النمط أن المدرب هو الأقدر على تعليم المهارات لكل لاعب بصورة منفردة وانجازها أي أنه يحقق الانجاز بحيث يصل اللاعب إلى تعلم المهارة بكفاءة عالية ويكون على اللاعب السمع والطاعة في التنفيذ .

والباحث تم وضع هذا المحور لقياس مستوى الانجاز بالنسبة لأنماط القيادة بالنسبة للمدربين بجانب النتائج الفعلية حيث أن الانجاز ليس فقط في تحقيق النتائج ولكن أيضاً في رفع المستوى البدني والمهاري والخططي والعقلي للاعبين .

كما لم تظهر أية فروق في مستوى الانجاز بين النمطين في باقي العبارات . حيث أنه يجب أن يتمتع المدرب سواء كان ديمقراطي أو ديكتاتوري بعدده مهارات ، مع العلم بأن المدرب يمكن تغيير النمط وفقاً لعدد عوامل تم ذكرها سابقاً ثم الموقف التدريبي وكذلك اللاعبين وكذلك البيئة المحيطة وهي تحقيق مستوى انجاز نو كفاءة عالية فيما يتعلق بحاجات ومتطلبات المهمة . ينبغي أن يتمتع المدرب بالمهارات المتعلقة بالنواحي الفنية لرياضة كرة القدم من حيث المعرفة الجيدة لطرق التدريب الرياضي وكذلك مراكز اللاعبين وكذلك طرق اللعب وتحركات اللاعبين .

وكذلك القدرة على التشخيص الجيد للمشكلات التي تواجهه أثناء التدريب والمتعلقة بالعملية التدريبية ومستوى اللاعبين وكذلك حل المشكلات .

كما يكون عنده القدرة على التنظيم وتقسيم العمل ، وتقييم الأهداف والطرق التدريب المختلفة .

وفيما يتعلق بحاجات الجماعة ، يجب أن يتمتع المدرب بالمهارات الخاصة بالاتصال وكذلك النواحي الاجتماعية مثل القدرة على تشخيص العمليات التي تحدث داخل فريق كرة القدم ، وتسهيل العلاقات بين الجماعات والوساطة في حل الخلافات .

وفيما يتعلق بحاجات اللاعبين، يجب أن يكون قادراً على تحديد اللاعبين داخل الفريق ككل والتعرف على عناصر القوة والضعف أي المهارات الخاصة وكذلك تشجيع عملية التعليم وأن يكون المدرب قادراً على تشجيع السلوك الايجابي وأن يخبر اللاعبين بنتائج أدائهم وأن يربط جميع اللاعبين بهدف الفريق ككل .

ومن خلال النتائج البحث لتحديد دلالة الفروق بين أنماط القيادة بالنسبة للمدربين في متغير الإنجاز وفقاً للمقياس حيث كان المتوسط الحسابي للمدرب الديمقراطي 58.875 والمدرب الديكتاتوري 57.9167 مما يدل على عدم وجود فروق غير دالة احصائياً بين كلاً من النمطين الديمقراطي والديكتاتوري .

وكذلك بالنسبة لتحديد دلالة الفروق في متغير الإنجاز بالنسبة لنتائج المدربين المحققة عن طريق اللاعبين الذين يقومون بتدريبهم 4.375 والديكتاتوري 3.583 مما يدل على عدم وجود فروق غير دالة احصائياً بين كلاً من النمطين الديمقراطي والديكتاتوري .

وهذا يوضح أن متغير الإنجاز للاعبين يتوقف على عوامل كثيرة أخرى مثل الاختبارات والمقياس للاعب التي تحدد البرنامج التدريب الذي سوف يتم تطبيقه على اللاعبين وكذلك التغذية والمراحل السنوية للاعبين .

بالإضافة إلى أن المدرب ذو المستويات العليا يحدد النمط الذي سيتعامل به مع اللاعب طبقاً لعوامل كثيرة منها المرحلة السنوية للاعب أي طبيعة اللاعب نفسه الموقف والحقيقية الأمر أن القيادة في حد ذاتها تعتبر سلوكاً ، وبهذه الصفة فهي محصلة كل من الشخصية والموقف .

3/2/4 مناقشة النتائج المرتبطة بمتغير اتخاذ القرار

حيث أظهرت نتائج جدول (14) أن عملية اتخاذ القرارات ليست لحل المشكلات فقط بل أيضاً لإيجاد فرصة حقيقية للتطوير والتنمية والإبداع والابتكار للوصول للاعب إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإعداد البدني والمهاري والخططي والعقلي .

حيث أظهرت نتائج البحث أنه لم توجد أية فروق بين النمطين الديمقراطي والديكتاتوري في عملية اتخاذ القرار حيث أنها أي هذه المهارة يجب أن تتواجد بالمدرّب وكذلك يسعى إلى تطويرها وتنميتها باستمرار .

حيث أن القدرة على اتخاذ القرار بطريقة ابتكارية تعتبر واحده من أهم الصفات التي يحتاجها المدربون . ومن أهم الأسباب التي ستقدم من أجلها المدربين هو القدرة على اتخاذ القرارات سواء لحل المشكلات أو إيجاد فرصة للارتقاء بمستوى اللاعبين و فرق كرة القدم بالنادي التي يقوم المدرب بتدريبها حيث أن اتخاذ القرارات السيئة يمكن أن يؤدي إلى تدمير الفريق وكذلك فرق كرة القدم بالنادي بوجه عام .

حيث أن العلاقة بين الأهداف التدريبية للمدربين سواء النمط الديمقراطي أو النمط الديكتاتوري وحل المشكلات واتخاذ القرار علاقة وثيقة حيث عندما يقوم المدرب بوضع الأهداف التدريبية وعندما لا تحقق إنجاز الأهداف المطلوبة إنجازها ، فإن المدرب حينئذ تواجه مشكلة وعندما يكون لديك مشكلة ، لا بد أن تتخذ قرارات . وكلما كان باستطاعتك تطوير خطط لمنع المشكلات قبل حدوثها كلما كانت المشكلات التي ستواجهها أقل وسيكون لديك وقت أكثر لاستغلال الفرص والسعي من أجل الفرص التي تحقق زيادة الكفاءة لدى اللاعبين ، حيث أن عملية حل المشكلات هي عملية اتخاذ خطوات تصحيحية ليتم تحقيق وعملية اتخاذ القرار هي عملية انتقاء البدائل التي ستحل المشكلة . ولا بد من اتخاذ القرارات عندما يواجه المدرب المشكلة ، وأول قرار هو ما إذا سيتم اتخاذ إجراء تصحيحي أم لا وهذا ما أكدته نتائج البحث في العبارات الآتية :-

عندما يواجه المدرب المشكلة يعمل على البحث عن أسبابها لان تحديد المشكلة 90% من حلها أي أن عندما يقوم المدرب بتحديد المشكلة التحديد الدقيق يكون قد قام بحل المشكلة بنسبة 90% و 10% الباقية هي أن يقوم المدرب بوضع أكثر من حل بديل تم يتم اختيار أنسب حل لهذه المشكلة .

حيث أنه يوجد فروق بين ظواهر المشكلة والمشكلة نفسها فإذا لم يستطيع المدرب تحديد المشكلة وحدد المشكلة على أنها هي ظواهر المشكلة فلا يمكن أبداً حل هذه المشكلة مما يؤدي إلى إنخفاض مستوى اللاعبين .

أما بالنسبة لعبارة يحدد المدرب حلول بديلة للمشكلة عند وضع القرار حيث يقوم النمطين الديمقراطي والديكتاتوري

- بعد تحديد المشكلة وتعريفها .
- يتم وضع الأهداف والمعايير .
- ثم إيجاد بدائل إبداعية أو إبتكارية .
- ثم تحليل البدائل وانتقاء أكثرها موائمة وملتمة . أما بالنسبة لعبارة يفاجئ المدرب دائماً اللاعبين بالقرار السريع وكذلك العبارة يتردد المدرب دائماً في اخذ القرارات الحاسمة وكذلك العبارة يلتزم المدرب بالموضوعية عندما يتخذ القرار حيث أظهرت نتائج البحث أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين النمطين الديمقراطي والديكتاتوري .

وذلك يرجع أن هناك ثلاثة أساليب في اتخاذ القرار القرار المنعكس والقرار العاكس والنمط المتمائل المنسجم حيث أن الأسلوب المنعكس يكون القرار سريع بدون أخذ الوقت الكافي ليحصل على كل المعلومات التي ربما يحتاج إليها المدرب وبدون الأخذ في الاعتبار كل البدائل . ولكن الجانب الايجابي لهذا الأسلوب لا يؤجل ولا يحدث تسويق في قرارات .

أما الأسلوب العاكس يكون القرار بطيء ويأخذ الوقت ليتخذ القرار ويجمع قدر معقول من المعلومات ويقوم بتحليل عدة بدائل . والناحية الايجابية أنه لا يتم اتخاذ قرارات متسرة والجانب السلبي من هذا الأسلوب ربما يسوف ويضيع ويبدد الوقت .

أما الأسلوب المتماسك والمنسجم يكون أصحاب القرار المنسجم يميلون الى صنع القرارات بدوت تسرع وإندفاع ومضيعة للوقت فأصحاب هذا الأسلوب يعرفون متى أصبح لديهم المعلومات والبدائل الكافية ثم يقوموا باتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب دون تسرع وكذلك دون ضياع للوقت .

أما العبارة يؤخر المدرب اتخاذ القرار لأنه يأمل في أن يجد شيء يريحه منه . وقد أظهرت نتائج البحث أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والديكتاتوري حيث لا توجد روابط مستديمة بين المشكلات واتخاذ القرارات ، فبعض المشكلات لا يمكن حلها ، وبعضها لا يستحق الوقت والجهد الذي ستأخذه المشكلة لحلها ومع ذلك فإن وظيفة المدرب تطلب منه إنجاز أهداف النادي في رياضة كرة القدم وهي الارتفاع بمستوى السباحين وكذلك تحقيق البطولات وبناءً على ذلك يجب على المدرب أن يحاول حل معظم المشكلات .

أما العبارات يزن المدرب النتائج المترتبة على القرار وكذلك يحدد المدرب فوائد ومضار القرار .

أظهرت نتائج البحث أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والديكتاتوري وذلك بعد أن يقوم المدرب بتحليل البدائل وانتقاء أكثرها موائمة وملائمة .

يتم تخطيط وتنفيذ القرار

ثم يحدث بعد ذلك عملية المتابعة أي أنه أن الحل البديل لم يحل المشكلة فعلى المدرب الرجوع إلى خطوة سابقة لإحداث تغيير أو اتخاذ إجراءات تصحيحية بإيجاد وانتقاء بدائل جديدة أو تغيير الهدف وإذا لم يتم تحديد المشكلة بدقة ربما تضطر إلى العودة إلى البداية .

أما العبارة ينفرد المدرب بأخذ القرار وعدم إشراك آخرين في صنعه .

حيث أن المدرب من المفترض أنه يمتلك من المعلومات والبدائل والأفكار وكذلك الإبداع والابتكار والتجديد حيث يجب أن يكون مزمناً للوقت الحاضر من تطورات في جميع نواحي التدريب في رياضة كرة القدم لذلك توفيراً لتبديد الوقت والهيمنة وإزاحة الهدف والبعد عنه وسيادة الفكر الجماعية مما يؤدي إلى الأخذ بأول بديل يحقق الحد الأدنى للمعايير الموجودة . كان لا بد أن ينفرد المدرب بأخذ القرار لوحده وعدم مشاركة آخرين .

أما بالنسبة لعبارة عندما يتخذ المدرب قرار يكون في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار وذلك يتم يكون هناك فهم أفضل عندما يقوم المدرب بشرح القرار البديل ويفهمون اللاعبون لماذا تم انتقاء بديل بعينه كأفضل بديل هذا يبسر تنفيذ أسهل للقرار .

وكذلك يكون التزام من اللاعبين تجاه هذا القرار ويجعلونه ناجح في التنفيذ . وكذلك يحسن المعنويات والحوافز لدى اللاعبين ويشعرهم بأن المدرب يهتم بالجانب الانساني لديهم .

أما العبارة الأخيرة حيث يتخذ المدرب قراراته عن طريق خطة مرسومة مسبقاً .

حيث أن جميع المدربين يؤدون نفس الوظائف التدريبية وهي التخطيط للموسم الرياضي وأثناء أداء تلك الوظائف لا بد للمدربين أن يتخذوا قرارات وفي واقع الأمر فإن عملية اتخاذ القرار تسبق اتخاذ الإجراءات الفعلية على سبيل المثال عند التخطيط لا بد للمدرب أن يتخذوا قرارات خاصة بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع فريق كرة القدم ومتى وأين سوف يتم تحقيقها والميزانية المطلوبة وما هي القواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها في النادي .

0/5 الاستنتاجات والتوصيات

1/5 الاستنتاجات

في ضوء أهداف البحث والمعالجة الإحصائية المستخدمة ومن خلال عرض وتفسير نتائج البحث وفي ضوء حدود عينة البحث المتمثلة من السادة مدربين اكرة القدم يمكن للباحث من استنتاج الاتي :-
يتميز مقياس الأسلوب القيادي وعلاقته باتخاذ القرار ومستوى الإنجاز لمدربي كرة القدم بمعاملات صدق وثبات عالية حيث يتراوح معاملات ثبات المقياس ما بين (390.90) و (395.20) مما يدل على صالحية المقياس وتوافر الشروط العلمية مما يسمح بتداوله للاستخدام على مجتمع البحث
- حيث يتكون مقياس الأسلوب القيادي وعلاقته باتخاذ القرار ومستوى الإنجاز لمدربي كرة القدم من 5 محاور هم :-

- المحور الأول : الوظائف الخاصة بالمدرّب .
- المحور الثاني : مقومات وأدوات ووسائل التأثير القيادي .
- المحور الثالث : أنماط القيادة .
- المحور الرابع : الأداء الرياضي .
- المحور الخامس : اتخاذ القرار .

وفيما يلي النتائج النهائية للمقياس والتي تتضمن وصف وتحليل النتائج النهائية لاستجابات عينة البحث والبالغ عددها (32) مدرب كرة القدم .

وقد أعتبر الباحث الدرجة التي تقل عن أربعة درجات تعبر عن مستوى منخفض وعندما تتراوح الدرجة بين أربعة درجات وحتى أقل من ست درجات تعبر عن مستوى متوسط وعندما تتراوح الدرجة بين ست درجات وحتى سبع درجات تشير إلى مستوى مرتفع للسادة مدربي السباحة بولة الكويت .
وفيما يلي عرض النتائج التي توصل إليها الباحث في هذا المجال :-

1/1/5 كما أظهرت النتائج بالنسبة لتعرف على أنماط القيادة لدى مدربي كرة القدم:

- الوظائف الخاصة بالمدرّب .
- مقومات وأدوات ووسائل التأثير القيادي .
- أنماط القيادة .

حيث تم استخدام تلك المحاور الثلاثة لتحديد أنماط السادة مدربي كرة القدم عينة البحث وبذلك تم تحقيق الهدف الأول للبحث وذلك بحساب مجموع استجابات السادة المدربين وحيث أن المدرّب الذي يكون درجاته 70% فأكثر يكون ديمقراطي و 50% وأقل من 70% يكون ديكتاتوري والمدرّب أقل من 50% يكون غير موجه أو النمط الفوضوي .

ومن خلال المعالجة الإحصائية للبحث أظهرت النتائج :

جدول (16)

عدد السادة المدربين الديمقراطي والديكتاتوري عينة البحث

النمط	ل	%
الديمقراطي	8	25
الديكتاتوري	24	75
الفوضوي	صفر	صفر

وهذا طبيعي حيث أن المدرب يكون ديكتاتوري ولا يشارك احد اللاعبين في وضع البرنامج التدريبي للفريق كما أن المدرب أكثر خبرة ومعلومات في رياضة كرة القدم من اللاعبين فلا داعي بأن يشار اللاعبين . كما أن هناك من السادة المدربين ديمقراطي وهذا أيضاً نمط ملائماً في الرياضة حيث يجب أن يكون المدرب ديمقراطي في بعض الأمور مثل مواعيد التدريب وبعض الحالات الفردية لبعض اللاعبين . كما أظهرت النتائج أيضاً أن النمط الفوضوي ليس له وجود بين السادة المدربين وهذا أيضاً منطقي لان المدرب هو الذي يقوم بجميع الأمور المتعلقة بالعملية التدريبية ويمكن أن يشارك آخرين ولكن لا يمكن ترك العملية التدريبية للآخرين فقط .

2/1/5 بالنسبة لمحور الأداء الرياضي حيث استخدم البحث هذا المحور لقياس مستوى الإنجاز بالنسبة للمقياس بالإضافة إلى استخدام الباحث أيضاً النتائج المحققة للاعبين الذين يقومون بتدريبهم السادة المدربين عينة البحث .

حيث أظهرت النتائج بالنسبة للنمطين الديمقراطي والديكتاتوري وجود فروق غير دالة إحصائياً بين كلاً من نمط المدربين الديمقراطي والديكتاتوري في مستوى الإنجاز لدرجات المقياس وفقاً لنتائج كل مدرب حيث كان المتوسط الحسابي للمدرب الديمقراطي (58.8750) والمدرب الديكتاتوري (57.9167) .

- كما أظهرت نتائج البحث بالنسبة للفروق بين أنماط القيادة في مستوى الإنجاز بالنسبة للنتائج اللاعبين للسادة المدربين بالنسبة للنمطين الديمقراطي والديكتاتوري وجود فروق غير دالة إحصائياً حيث كان المتوسط الحسابي للمدرب الديمقراطي (4.375) والمدرب الديكتاتوري (3.5833) وبالتالي وفقاً لنتائج البحث وجود فروق غير دالة إحصائياً بين أنماط القيادة في مستوى الإنجاز لدى مدربي كرة القدم .

3/1/5 كما أظهرت نتائج البحث بالنسبة للفروق بين أنماط القيادة في اتخاذ القرار لدى مدربي كرة القدم بين النمطين الديمقراطي والديكتاتوري عدم وجود فروق غير دالة إحصائياً بين كلاً من النمطين للمدربين الديمقراطي والمدربين الديكتاتوريين في اتخاذ القرار حيث كان المتوسط الحسابي للمدرب الديمقراطي (135.1250) والمدرب الديكتاتوري (135.5833)

2/5 التوصيات

في ضوء المنهج المستخدم وهدف البحث وما نتج عن استنتاجات في حدود عينة البحث يتقدم الباحث بالتوصيات الآتية التي تسهم في الارتقاء بمستوى السادة مدربين كرة القدم .

1/2/5 ضرورة تطبيق مقياس الأسلوب القيادي وعلاقته باتخاذ القرار ومستوى الإنجاز لمدربي كرة القدم حيث أثبت انه يتمتع بمعاملات علمية عالية من صدق وثبات مما يسمح بتداوله للاستخدام على مجتمع البحث .

2/2/5 العمل على رفع المستوى العلمي والثقافي للسادة مدربي كرة القدم لتقديم أحدث الوسائل الحديثة في العملية التدريبية حيث أن يعتبر النمط القيادي عنصر واحد ضمن المنظومة التي تساعد المدرب لتحقيق إنجازات في العملية التدريبية

- إصدار نشرات تثقيفية دورية .
- إصدار ترجمة للنشرات الدولية المتخصصة في شئون التدريب الرياضي وبخاصة تدريب كرة القدم .
- إيفاد المدربين المتميزين في مجال كرة القدم لدورات تدريبية خارج البلاد
- عقد لقاءات دورية بين المدربين في الأندية المختلفة لتعميق الروابط الاجتماعية وزيادة الخبرات .
- الاستفادة من جهود الباحثين والعاملين في مجال التدريب الرياضي بحيث يكون هناك ربط بين النظرية والتطبيق .
- التأهيل المستمر للسادة مدربي كرة القدم حتى يكون مزامناً للوقت ويتم ذلك بإفادتهم الى المؤتمرات العلمية والندوات وبخاصة في مجال تدريب السباحة .

3/2/5 يجب وضع فئات، اى تصنيف السادة المدربين وذلك يتم من خلال الاتحاد باستخدام هذه البنود .

- المؤهلات العلمية والدراسات .
- الدورات التدريبية .
- الممارسة كلاعب .
- الإنجازات التي حققها .
- سنوات الخبرة .

4/2/5 يهدف البحث إلى التعرف عن أنماط القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار ومستوى الإنجاز لدى المدربين ويجب وضع برامج تدريبية للسادة المدربين في القيادة الرياضية بحيث يتعرف السادة المدربين على جميع الأنماط القيادية وكيفيه استخدام كل نمط حيث أن القيادة = الرئيس + المرؤوس + الموقف + البيئة وعلى المدرب (الرئيس) أن يعرف أن النمط القيادي يجب أن يتغير بالنسبة لطبيعة المرؤوس وكذلك نوع الموقف وكذلك البيئة المحيطة .

5/2/5 من الأجدر ومن الأهم والمفيد إجراء دراسات لوضع معايير وظوابط لاختيار النادي الرياضي للمدربين لان هذا هو السبيل الأمثل لضمان جودة القادة الرياضيين في مجال التدريب وبصفة خاصة مدربين كرة القدم تتوافر فيهم مؤهلات علمية ومهارات فكرية وفنية وإنسانية لتحقيق أفضل النتائج .

6/2/5 من الأجدر تحديد السلوك القيادي للمدربين في ضوء ما تفعله الجماعة الرياضية .

0/6 قائمة المراجع

المراجع العربية والأجنبية :

1/6 المراجع العربية :

1. إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، الفنية للطباعة والنشر الطبعة الثالثة ، 1989م .
2. إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الخامس ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003م .
3. أسامة كامل راتب : علم نفس الرياضة ، دار الفكر العربي ، 1995م .
4. أنور وجدي الوكيل : دراسة بعض العوامل النفسية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين في الهيئات الرياضية ، جامعة حلوان ، رسالة دكتوراه ، 1991م .
5. إيزيس سامي جرجس : السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقتها بالإنجاز للفريق ، المؤتمر العلمي الأول ، دور التربية الرياضية في المجتمع المصري المعاصر ، كلية التربية الرياضية للبنين للبنين بالإسكندرية ، جامعة حلوان ، 1986م .
6. أيمن محمد محروس : تأثير برنامج الرياضة للجميع على تنمية القدرة البدنية و العقلية واتخاذ القرار لقيادات الإدارة العليا في مصر ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، 2001م .
7. الحسن محمد المغيبي (1996م) : أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التربوية بجامعة قطر ، كلية التربية ، جامعة الملك فيصل ، العدد التاسع ، السنة الخامسة .
8. جمال السيد الجسمي : السمات الشخصية للقيادات الرياضية وعلاقتها بفاعلية الهيكل الإداري ، إنتاج عملي ، 2002م .
9. جمال محمد على يوسف : أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة أسيوط ، 1993م .
10. حريم حسين (2006). مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات _ العمليات الإدارية _ وظائف المنظمة ، الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
11. حسن محمد حسان ، عبد العاطى أحمد الصياد : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة بالسعودية ، بحث منشور ، مجلة رسالة الخليج العربي ، السنة السادسة ، العدد السابع عشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1986 م .

12. زكى محمد حسن : المدرب الرياضي وأسس العمل في مهنة التدريب منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1997م .
13. سامي جاسم إبراهيم زيادي : فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 1996م .
14. سلامة كايد محمد (1992). عملية اتخاذ القرارات : مهارات أساسية لمدير المدرسة الفعالة ، الأردن ، أريد: جامعة اليرموك ، منشورات مركز البحث والتطوير التربوي .
15. سليم عبد المجيد الجزازى : التعرف على الأسلوب القيادي لمدرسي بعض الألعاب الجماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الزقازيق ، 1987م .
16. سمير محمد يوسف : السلوك التنظيمي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1986 م .
17. سمير الهوارى : الإدارة _ الأصول والأسس العلمية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1980م.
18. شقير يسرى حسين (1999) . إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس . رسالة ماجستير غير منشورة ، القدس ، جامعة القدس ، فلسطين .
19. صلاح عبد الحميد والنابه ، نجاه عبد الله (1986) . الإدارة التربوية ، دار المعلم ، الإمارات العربية المتحدة .
20. عصام بدوى ، حليم المنيرى : الإدارة في الميدان الرياضي ، ط1 ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1991م .
21. على فهمي البيك ، عماد الدين عباس أبو زيد : المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2003م .
22. على يوسف محمد (1998) . المشاركة في صنع القرارات التربوية كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بيرزيت ، فلسطين .
23. كمال درويش ، محمد الحماحى ، سهير المهندس : الإدارة الرياضية ، الأسس والتطبيقات ، مكتبة الجلاء ، بور سعيد ، 1993م .
24. مجدي حبيب (1997) . سيكولوجيا صنع القرار ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
25. محمد الحسن : أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر ، دراسة تطبيقية في فن القيادة ، دار الثقافة ، الدوحة ، 1990م .
26. محمد حسن علاوى : سيكولوجيا القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1998 م .
27. محمد على حبروك (2007م) : الالتزام التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة.

28. محمود يحيى سعد : التنظيم والإدارة ، كلية التربية الرياضية بالزقازيق ، 1997م .
29. محمود يحيى سعد : الأسلوب القيادي للمدربين وعلاقته بنتائج الفرق في كرة السلة ، المجلد الثالث ، المؤتمر الدولي لتاريخ وتطور علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، يناير ، 1988م .
30. مفتى إبراهيم : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، 1999م .
31. هاني أحمد الخياط : دراسة مقارنة بين المدربين واللاعبين للسلوك القيادي المفضل لدى المدرب الرياضي في بعض الأنشطة الرياضية المختارة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2003م .
32. وفاء حسين الزير : القيادة وقضية التغيير ، سلسلة بحوث السلوك والتنمية البشرية ، ط3 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1983م .
33. وفاء محمد (1996) . تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمدربين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم ، أريحا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين ، نابلس ، جامعة النجاح الوطنية .

2/6 المراجع الأجنبية :

34. Bell grant : A study of Health Education programs for faculty and staff in a selected Group of Midwest colleges and universities dissertation abstracts international vol , 44 No 07 January 1985 .
35. Catel , R.B : the scientific analysis of personality Middlesex penguin . 1965 .
36. Compbe & Macdonald : the school health service in five department of public health five health five health board England 1995.
37. Ewert & et al : Components of the outdoor trip what really happens ? – <http://ericir.syr.eric>, ED454020.2000.
38. Fitness and Health : Life style strategies Alton L- thygerson 1989.
39. Jordan , Deb : Learning outdoor recreation skills in a safe place – <http://ericir.syr.eric> , ED438948. 1998 .
40. Kellert , Stephen R : A national study of outdoor wilderness experience – <http://ericir.syr.eric>, Ed438948.1998 .
41. Linda , j Stonecipher : fast food habits of college students gender issues in research quarterly for exercise and sport vol . 67 supplement abstracts of completed research , 1996 .
42. Mc Avoy , Leo , SWchleien : Inclusive outdoor education and environmental interpretation . <http://ericir.syr.eric>, E J 635809 . 2001.
43. Symonette , Patried : the relation ships of dietary patterns and exercise habits to risk factors for cardiovascular disease in Bahamian adolescent females howard University , 1995 .

Otto, Ann. (1993). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Loyalty , Employee Commitments and Employee Perception of Organizational Justice . Dissertation Abstracts International