

أساليب السلوك القيادي للمدربين و علاقتها بالنتائج من وجهة نظر لاعبي أندية الدوري الممتاز لكرة السلة في العراق

ا.م.د. إبراهيم يونس وكاع الراوي ا.م.د. سلمان نصيف جاسم العجيلي
كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد

تاريخ تسليم البحث: ٢٠٠٦/٩/١٠ ؛ تاريخ قبول النشر: ٢٠٠٦/١٠/٥

ملخص البحث

يتطلب موضوع التدريب وقيادة المباريات بكرة السلة انماطاً إدارية وقيادية من المدربين ، تحسم نتيجة المباراة لصالحها والسلوك القيادي الذي يتبعه المدرب اثر كبير على مستوى اداء اللاعبين ، ان تتوع الأساليب يعتمد اصلاً على تتوع واختلاف نظريات القيادة . ومفهوم القيادة الذي يراه المفكرون كل من زاوية اختصاصه ، ومهما يكن فانه لا بد من اعتماد أسلوب الأداء او أسلوب العلاقات ، او اعتماد أسلوب الأداء والعلاقات معاً وهو ما يهدف الباحثان الى دارسته من وجهة نظر اللاعبين.

تضمن البحث خمسة ابواب ، واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في هذا المجال ومن اراء الخبراء للتعرف على الاسلوب القيادي الافضل وعلاقته بالنتائج وعلى العلاقة بين هذه الاساليب المختلفة.

وخرج البحث بالاستنتاجات التالية :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدربي الاندية في الدوري الممتاز في الأسلوب القيادي المهتم بالأداء والأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات والأسلوب القيادي المهتم بالأداء والعلاقات.

ويوصي الباحث :

بان يعمل المدربون على زيادة الاهتمام بالاداء والعلاقات مع اللاعبين ، مع مراعاة الفروق الفردية لهم.

Styles of leadership manner of coaches and their relation with the results

**Ass.Prof.
Dr.Ibraheem Y.Al-Rawi**

**Ass.Lecturer
Dr.Salman N.Al-A'ageeli**

University of Baghdad – college for Girls sport education

Abstract

Training and leadership of basketball matches require administrative and leadership styles from the coaches. Leadership manner followed by the trainer has a great impact on the level of players performance. Variety of style mainly depends on that of leadership theories and the concept of leadership that thinkers believes according to their specializations. Anyway , it is necessary to adopt the style of performance or relation , or to adopt the style of performance and relation together. This is what the researchers try to study according to the players' views.

The research includes five chapters. The researchers benefited from the previous studies in this field and the opinions of experts to recognize the best leadership style and its relation with results well as the relation among these different styles.

Research Results:

-There are statistically significant differences among clubs coaches in superior tournament with regard to leadership style interested in performance , The leadership style interested in relation and leadership style interested in performance and relations together.

Research Recommendations:

Coaches must be more interested in performance and relation with the players and take into consideration their individual differences.

١ - التعريف بالبحث

١-١ مقدمة البحث وأهميته

يستخدم مصطلح القيادة (leadership) في حياتنا بشكل واسع اذ نسمع هذه الكلمة تتردد يومياً فيقال القيادة الإدارية والقيادة السياسية والقيادة الرياضية وغير ذلك من الشؤون العامة . ولقد حظي هذا الموضوع (القيادة) بالاهتمام الشامل والكبير من قبل الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات اذ تم وضع العديد من النظريات المتخصصة بالقيادة بدأ من نظرية السمات و الرجل العظيم مروراً بنظريات النماذج الاحتمالية او حتى النظريات الحديثة في هذا المجال .

تتميز التربية الرياضية بمواقف قيادية متعددة مختلفة باختلاف تنوع الفعالية الرياضية ومن هذه الفعاليات لعبةكرة السلة التي تمارس وظروف ممارستها وتأثير المواقف الداخلية و الخارجية فيها ، مما يؤثر على اداء اللاعبين ونتائج الفرق الرياضية ، والتي تتطلب ادارة وقيادة فرق كرة السلة مجهوداً كبيراً ومقدرة قيادية متميزة في الجوانب المرتبطة بتنظيم جهود اللاعبين وتنسيق العلاقة فيما بينهم من ناحية ومع النادي او المؤسسة التي يمثلونها من ناحية اخرى ، سواء كان ذلك من خلال فترات الاعداد و التدريب او في فترات البطولات الرياضية والذي يلعب فيها المدرب دوراً قيادياً في توجيهه وتدريب فريقه على الامور الفنية والخطية و النفسية والتربوية وصولاً الى تحقيق اداء افضل ونتيجة مشرفة^١ ، وبناءً على ما تقدم فان القيادة الحديثة ترتبط بالفرق في اطار الجماعة والمواقف والاهداف ، لذلك فمواصفات القائد الناجح لست كافية لتحديد القيادة الناجحة ، ولكن ليست اختلاف المواقف يتطلب اختلافاً في اساليب القيادة كما ان اختلاف الجماعات له تأثير في عملية القيادة والهدف الذي تسعى اليه الجماعة في عملية القيادة ايضاً .^٢

ومن هنا تتجلى أهمية البحث بان المدرب القائد يعد احد القادة في مجال التربية الرياضية ولكونه يتعرض لكثير من المواقف المتغيرة و المختلفة سواء كانت داخل الملعب او خارجه ، فان هذا يفرض عليه استخدام اساليب مختلفة في القيادة مما يؤثر تأثيراً ايجابياً يمكن اللاعبين من تحقيق هدف العملية التدريبية لتحقيق الاداء الافضل والانجاز المطلوب .

٢-١ مشكلة البحث

التدريب الرياضي عملية تربوية تخضع لاسس عملية ومبادئ تهدف الى اعداد الرياضي لتحقيق مستوى رياضي منمكن من نوع معين من انواع الانشطة الرياضية ، ويلعب المدرب (القائد) دوراً اساسياً في العملية التدريبية كونه المسؤول عن اعداد الفريق (بدنياً ، قيادياً ، خطياً ، نفسياً) ومراعاة الجوانب الاجتماعية والانسانية و

¹ سالم رشيد الباوي : اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، ٢٠٠٠

² ابراهيم يونس وكاع الراوي : العوامل المؤثرة على ادارة وتنظيم درس التربية الرياضية من وجهة نظر المشرفين الاختصاص ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية الرياضية للبنات ، بغداد ، العدد ٣٠ في ٨ - ٥ - ١٩٩٠

الاقتصادية و التربوية وصولاً الى اعلى المستويات وتحقيق افضل اداء واحسن النتائج من خلال ربط اللاعبين بالاداء والنتائج^٣.

ان هذا الجانب لم يعد البعد الوحيد للوصول باللاعبين الى افضل اداء واحسن النتائج دون الاهتمام بتطوير قدراتهم القيادية والفنية والتي تلعب دوراً هاماً في الاجادة الصحيحة للفريق والكفاءة بالتعامل مع التغيرات و المؤثرات الخارجية التي تعززها طبيعة التدريب والمباريات وخصوصية الجمهور ومكان المباراة ومستوى الخصم ، حيث تتطلب هذه المؤثرات وجود المدرب (القائد) الذي يؤكد مقدراته واساليبه القيادية في التكيف والتعامل مع الظروف والحالات التي يواجهها خلال عملية التدريب والمباريات ، لذا فكل مدرب اسلوبه القيادي لقيادة الفريق ، فهناك من يسلك سلوك المهتم بالأداء وهناك من يسلك سلوك المهتم بالعلاقات وهناك من يسلك سلوك المهتم بالأداء والعلاقات معاً^٤

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في اختلاف وتباين اساليب السلوك القيادية لمدربي فرق اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق ، وذلك نتيجة للاختلاف وتباين المؤهلات العلمية والتدريبية ومدى تاثير الاساليب على اداء اللاعبين وتحقيق نتيجة افضل .

٣-١ أهداف البحث

- ١- التعرف على سلوك القيادي لمدربي اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق من وجهة نظر اللاعبين .
- ٢- المقارنة بين الاساليب القيادية لمدربي اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق .
- ٣- التعرف على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين الاساليب القيادية للمدرب والنتائج في الدوري الممتاز لكرة السلة في العراق .

٤-١ مجالات البحث

- ٤-١-١ المجال البشري: يشمل عينة البحث لاعبين اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة للموسم الرياضي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ .
- ٤-١-٢ المجال الزمني : فترة توزيع الاستمارات .
- ٤-١-٣ المجال المكاني : ملاعب الاندية المشاركة في الدوري العراقي للموسم ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ .

٥-١ تحديد المصطلحات

- القيادة : هي فن التأثير في الاخرين ومعرفة تطلعاتهم و توجيه جهودهم واستنفار طاقاتهم لتحقيق الهدف بأسلوب علمي وواقعي للقدرة والعوامل الذاتية والموضوعية . و تعني ايضاً

³ ابراهيم يونس وكاع الراوي : ادارة وتنظيم النشاط الرياضي الخارجية لطالبات جامعة بغداد ، بحث منشور ، مجلة المؤتمر العلمي ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بابل ، العدد (٢) ، ١٩٩٩

⁴ سالم رشيد البايوي : مصدر سابق ، ص ١٩

⁵ ابراهيم يونس وكاع الراوي : الشباب والمنظمات الشبابية في العراق ، اطروحة دكتوراه ، بولندا ، ١٩٩٠ ص (٤٢)

انها طريقة اهتمام الاخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه الصحيح الذي يحقق الاهداف المطلوبة^٦

- القائد: هو عنصر الجماعة الذي يمارس تأثيراً ايجابياً على اعضاء الجماعة الاخرين .
- سلوك القيادي : هو انماط السلوك الذي يمارسها قائد الجماعة او توجيهه القائد نحو الجماعة^٧.
- سلوك المهتم بالاداء : هو اسلوب المدرب الذي يهتم بالاداء اكثر من اهتمامه باللاعبين .
- سلوك المهتم بالعلاقات : هو اسلوب المدرب المهتم باللاعبين اكثر من اهتمامه بادائهم .
- سلوك المهتم بالاداء و العلاقات : هو اسلوب المدرب القائد الذي يجمع بين الاداء و العلاقات لتحقيق الانجاز المطلوب^٨.
- تعريف الباحثان للقائد : بانه مجموعة الصفات الايجابية التي تؤثر في الجماعة تقودهم باتجاه تحقيق الاهداف. وان اسلوب القيادي هو احد الانماط السلوكية الناجحة التي يعتمدها القائد لتوظيف امكانيات وقدرات الجماعة لتحقيق افضل النتائج .

٢- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

١-٢-١ الدراسات النظرية

١-١-٢ مفهوم القيادة

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة تبعاً لمنطلقاتهم الفكرية ، اذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل هولاء الباحثين ، وقد يرجع ذلك الى صعوبة الفصل بينهما ولغرض التوصل الى تعريف مفيد القيادة لا بد من ان نفهم مصطلحات رئيسة مرتبطة بمفهوم القيادة وهي القوة ، التأثير ، السلطة وسيحاول الباحثان استعراض ومناقشة تلك التعريفات التي تتناول مفهوم القيادة :

١-١-٢-١ القيادة باعتبارها القدرة او القابلية في التأثير بالآخرين

هنالك العديد من الباحثين الذين يعرفون القيادة بانها قدرة او قابلية القائد في التأثير على

الآخرين .

^٦ لويس مليكه (واخرون) سيكولوجيا الجماعات والقادة ، ج ١ ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، ب.س

^٧ محمد حسن علاوي : سيكولوجيا التدريب والمنافسات ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ ص ٣٠٣.

^٨ اسامة كامل راتب : علم النفس الرياضي المفاهيم والتطبيقات ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر ، ١٩٩٥ ، ص

فقد عرفها (شارما Sharma) بانها " القدرة للتاثير في أنشطة الافراد والجماعات لاجل انجاز الهدف في وقت معين " ⁹ ، وعرفها (هودجيس هودجيس hodgetts) بانها " القابلية في التاثير بالآخرين لتوجيه جهدهم نحو تحقيق الاهداف الخاصة " ¹⁰ ، وعرفها (ورن و فوج warn & voich) بانها " قدرة الشخص في التاثير بالآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الاهداف التنظيمية " ¹¹ وعرفها (تيد tead) بانها " الجهد او العمل للتاثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحاً لهم جميعاً وهم يرتبطون معاً بمجموعة واحدة " ¹²

كما عرفها (ستودن) بانها " عملية التاثير في نشاط المجموعة المنظمة تجاه هدف معين " ¹³ ويعرفها (شو show) بانها " العملية التي من خلالها يمارس عضو الجماعة تاثيراً ايجابياً على باقي اعضاء الجماعة " ¹⁴ ، ومما يلاحظ من خلال التعريفات السابقة الذكر بان القائد هو العنصر الرئيسي و المؤثر في اعمال ونشاطات المرؤوسين ، ويظهر ذلك من خلال قدراته و قابليته في التاثير على تصرفات سلوك مرؤوسيه بغية تحقيق الاهداف ، وذلك ان القائد الناجح هو الذي يستطيع ان يكسب ثقة من يقودهم و التي يحصل عليها من خلال الحكم الصائب و التقدير الصحيح للامور التي يعالجها مع الاخرين و التصور المسبق للاهداف الانية والبعيدة التي يعمل الجميع من اجل الوصول اليها .

٢-١-١-٢ القيادة باعتبارها عملية التفاعل

يرى اصحاب هذا الاتجاه ان القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة وبين مرؤوسيه من جهة اخرى ، وان العنصر الرئيس لهذا التفاعل يتجسد في القوة التي يستمدتها القائد من الجماعة المقادة التي تتمتع في اهلية . تبو مركز القيادة في المنظمة ، وهذا يعني ان الاتباع هم الذين يوفرون القائد هذه القوة وفق للمواصفات والسمات التي يفضلونها على غيرهم ويجدونها

⁹ sharma R.A: organizational theory & begavior N.D., Tate Mc Graw, Delhi,1982,p212.

¹⁰Hodgetts R.:Modern human relations, Illinois, Dryden, Press,1980, p237

¹¹Wern D.H & Voich : Managements proces structure & begavior N.Y., John Willy & Sons Ince, 1984, p 471.

¹² تيد اور دولر اي فن القيادة والتوجيه (ترجمة) محمد عبد الفتاح- القاهرة دار النهضة العربية للنشر ١٩٦٥ ص ١٦-١٥

¹³ عامر خضر الكبيسي: الادارة العامة بين النظرية و التطبيق ، ج٢، بغداد ، دار الحرية للطباعة ، ١٩٧٥ ، ص١٥-١٦ .

¹⁴ مارفن شو : دينامات الجماعة - دراسات سلوك الجماعة الصغيرة ، (ترجمة) ضرورة مصري و محي الدين احمد حسين ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٦ ، ص٦٦٧ .

متوفرة فيه ، وفي هذا الصدد عرف كل من (ديفز ، نيستروم) القيادة بانها " عملية التفاعل بين القائد وتابعيه ، ومقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة المرؤسين على العمل بحماس من اجل تحقيق الاهداف " ¹⁵ ، وهذا التعريف يتضمن ان القائد يقوم بتوجيه سلوك تابعيه من خلال تشجيعهم ومساعدتهم نحو هدف معين يرمون تحقيقه .

وعرفها (هاشم) ، بانها " عملية تفاعل بين القائد واتباعه حيث لا يوجد قيادة من دون تابعين وعلى التابع ان يتجه الاتجاه الذي حدده القائد " ¹⁶

٢-١-٣ القيادة باعتبارها سلوكا

فقد اعطى هذا الاتجاه بعداً ونظرة جديدة ، وذلك لان محور اهتمامات هذا المنهج يدور حول السلوك الانساني ، ويعتمد على توضيف مبادئ ومفاهيم العلوم الانسانية المختلفة لفهم وتفسير السلوك الانساني والاستفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ باشكل السلوك المتوقع للأفراد في ميادين العمل المختلفة ، لهذا فان سلوك الحاجات التابعين في ظروف او موقع معين والعمل على تكيفه ما امكن فيها ، و هو الشيء الجديد الذي اضافة هذا الاتجاه .

وعلى وفق هذا المنظور عرف (فدلر feideler) القيادة بانها " عملية تحكمها اسس علمية وبموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم والذي ينسجم مع ظرف معين " ¹⁷ ، كما عرفها محمود بانها " دور اجتماعي رئيس يقوم القائد به اثناء تفاعله مع غيره من افراد المجموعة " ¹⁸ ، وهكذا نجد ان التعريفات السابقة على الرغم من تاكيدها على عملية التفاعل بين القائد واتباعه لكنها لم تعطي تفسيراً واضحاً لمفهوم محدد لجوهر عملية وتفاعل الاسس التي يحكمها ، وعليه فان هذا الاتجاه يرى بان مواصفات وقدرات القائد لوحدها لا تكفي لظهور القيادة ، وان العنصر الحاكم لظهورها هو نوع الاستجابة لدرجة الاقناع و الاستسلام الذي تعطيه الجماعة للمقادة للقائد ، ومع ذلك فان هؤلاء لا يبلغون دور القائد وقدراته في استحضار هذه القناعة من قبل اتباعه بعد ان كان التاكيد منصب على القائد ، كما يظهر من هذه التعريفات ايضاً تأثير حركة العلاقات الانسانية التي ظهرت مطلع الثلاثينيات من هذا القرن .

ولعل المتفحص لانصار هذا الاتجاه الذي يؤكد على ان سلوك القائد انما هو حصيلة تفاعل بين كافة العناصر و المتغيرات التي تؤثر في طبيعة عملية القيادة و هذه المتغيرات هي قدرات وحاجات وشخصية القائد ، حاجات التابعين ، متطلبات الطرف او الموقف . ان من الملاحظ في

¹⁵ davis K.&NEW STORM: human behavioral work N.Y,McGraw,hill book co.W.,1985

¹⁶ هاشم زكي محمود : ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، دار السلاسل ، ١٩٨٩ ، ص ٢٣٤ .

¹⁷ fiedler F:athory of leader ship effectiveness , N.Y.Mc graw -hill book co 1976 p.11

¹⁸ محمود زهران :نظرية المنظمة ،القاهرة،مكتبة عين شمس،١٩٨٤،ص٣٠.

منطلقات هذا الاتجاه وضوح تأثير النهج السلوكي الذي ظهر في اواخر الاربعينات و الخمسينات حتى يومنا هذا .

لقد اعتبر انصار هذه النظرية بان القائد يتصف بسمات كالسمات الجسمية من حيث الطول او الحيوية وسمات عقلية من حيث الذكاء العالي و القدرة على التنبؤ بالاحداث ، و مستويات عالية من الادراك و التفكير و سمات انفعالية وقوة الارادة و الثقة بالنفس و سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة و الميل الى الانبساطو المرح و امتلاك المهارات الاجتماعية وسمات عامة مثل حسن المظهر والامانة والعادات الشخصية الحسنة والتمسك بالقيم والمعايير الاجتماعية والتواضع".

٢-١-٢-٣ النظرية الموقفية (situationl theory) .

اشارت هذه النظرية الى ان أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف وان الفرد الذي يكون قائداً في موقف معين قد لا يصلح ان يكون في موقف اخر مختلف فقد يصلح شخص ما لقيادة جماعية في وقت الحرب ولا يصلح لقيادتها وقت السلم^{٢٠} فعلى سبيل المثال لا الحصر ان المتخرجين الكبار والقادة لم يكونوا كذلك ولم يكن العوامل الموقفية قد ادت الى التنبؤ لهذه الوظائف .

٢-١-٢-٤ النظرية التفاعلية (يوكل) (interation theory)

تعتمد هذه النظرية في منطلقاتها على عملية التفاعل بين القائد والاتباع على وفق

متغيرات مهمة تمثل

- القائد شخصية ونشاطه في الجماعة .
 - الاتباع اتجاههم وحاجاتهم ومشكلاتهم .
 - الجماعة نفسها من حيث العلاقة بين افرادها وخصائصها واهدافها وعملية التفاعل بين افرادها .
 - الموقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .
- لذا فان القيادة تفاعل هذه العناصر مع بعضها المتمثلة في ادراك متبادل بين القائد والاتباع وادراك الموقف والاهداف^{٢١} هذه النظرية تتوقف على الجهود المبذولة التي تميز بها القائد في التفاعل مع مروضيه من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم والنظر في مشاكلهم وحلها وتوطيد

¹⁹ حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، ط٥، القاهرة ، دار الكتب ، ١٩٨٤ ، ص٣٠٥ .

²⁰ حامد عبد السلام زهران : المصدر السابق ، ص٣٠٥ .

²¹ حامد عبد السلام زهران : المصدر السابق ، ص٣٠٥ .

اواصر الصداقة والصلة معهم ، وبالتالي تحقيق اهدافهم ولكي يتم التفاعل بشكل صحيح لابد من ادراكه لنفسه اولاً ومن ثم ادراك الآخرين له ، وادراكه للآخرين^{٢٣}.

٢-١-٣ السلوك (behavior)

هو كل ما يصدر من نشاط داخلي من حالات شعورية كالتفكير والتخيل والرغبة والشعور بالارتياح و الانضباط ، ويشمل كل ما يفعله الانسان وكل ما يشعر به وكل ما يفكر به^{٢٤} و الاستجابات هنا تكون باشكال مختلفة منها حركية ، لفظية ، فسيولوجية ، انفعالية ، معرفية ، الكف عن النشاط ، ان السلوك يخضع للتكوين الداخلي للفرد وكذلك العوامل الخارجية المحيطة به والتي تتفاعل معه وتؤثر فيه وتتغير بتغير أي نشاط اساسي من شروط البيئة وتتغير المجال الذي يوجد فيه الفرد كما ان السلوك يتصف بالكلية أي انه وحدة معينة نتيجة وجود الكائن الحي في موقف معين^{٢٥}.

اما مفهوم السلوك فيفهم تحت مصطلح السلوك لجميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او تغيرات او تصرفات جسمية ونفسية تجعل الانسان يتوافق مع الظروف المحيطة به ويتعايش معها ضمن المجتمع ليؤدي دوره فيها وطبيعة هذه الانشطة ظاهرية كالنوم والجوع وغيرها كالتفكير والادراك ،والسلوك بصفة عامة هو محصلة التفاعل بين الموروث والمكتسب في المحيط او البيئة^{٢٥}.

٢-١-٤ اساليب السلوك القيادي

يعني سلوك الفرد كما يراه الآخرون المرؤوسين غالباً^{٢٦}، أي ان سلك القائد الذي يظهر بصورة متكررة من خلال اعماله و افعاله مع الناس هو ما يطلق عليه اسلوبا او نمطا ويتكون أسلوب القائد من خبرته وتعلمه وتدريبه وطفولته اي انه "انماط السلوك التي يتبناها قائد الجماعة، او توجيه القائد نحو الجماعة"^{٢٧}.

ويضيف (سيد الهواري) مشيراً الى أهمية دراسة سلوك القيادي من خلال الجماعة أو الأفراد إذا كان التابعين يعتقدون انه قاس او مستبد ،فأن هذه المعلومة في غاية الأهمية له، وفي الحقيقة انه لا يهتم كثيراً ، اما اذا كان المدير نفسه يعتقد انه ديمقراطي لأن تابعيه سيتعاملون

²² محمود العساف وعلي احمد : السلوك الانساني – تطبيقات في المجال الادارة والعمل ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ، ص٤٧ .

²³ ابو طالب محمد سعيد : علم النفس الفني جامعة بغداد ، كلية الفنون الجميلة ، ١٩٩٠ ، ص ٢٠ .

²⁴ محمد حسن علاوي : سيكولوجيا التدريب والمنافسات ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ ، ص٣٠٣ .

²⁵ اسامة كامل راتب : علم نفس الرياضة – المفاهيم والتطبيقات ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٥ ، ص ١٧ .

²⁶ سيد الهواري : المدير الفعال – دراسة تحليلية لانماط المديرين ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، ١٩٨٢ ، ص ٤٧ .

²⁷ مارفن شو : مصدر سبق ذكره ، ص٦٦٧ .

معه على أساس رؤيتهم ففي هذه الحالة سيعامله التابعون على أساس قاس أو مستبد، وتجدر الإشارة الى ان القائد لا يستخدم اسلوبا واحدا لا يحدد عنه بل على العكس قد يكون للشخص عدة اساليب ، ولكن لابد ان يكون هناك اسلوب يغلب على سلوكه معظم الوقت والمواقف، فسلوك ليس صفات الشخص و انما هو سلوك يظهر في مواقف مختلفة^{٢٨}، هذا و قد اختلف الباحثون في تصنيف اساليب القيادة بالقدر الذي اختلفوا فيه بتعريفها.

٢-١-٥ القيادة و العلاقات الانسانية

الانسان مخلوق اجتماعي لذلك فاننا نلاحظ ارتباطه مع غيره من البشر بشبكة من العلاقات فبينه و بين والديه و بين اشقائه و اصدقائه و هكذا، و من خلال هذه العلاقات يتعلم الانسان الاخذ والعطاء و التعامل الانساني ، وقد يتطلب المساعدة منهم اذا ما اعترضته مشكلة و هناك علاقات اخرى للانسان مع زملائه في العمل و مديره و اعضاء ناديه اذا كان هو عضو في النادي .

و من هنا نرى ان حياة الانسان و اعماله و نشاطه وحده و لعبه يتطلب قيام علاقات كثيرة تربطه مع غيره و هذه العلاقات اذا تعرضت الى الاضطراب والفتور... الخ و الفتور في حياة الانسان فانه يواجه نتيجة لذلك الكثير من المشاكل التي تحد من نشاطه في العمل و هذه يطلق عليها العلاقات الانسانية .

و هذه تقوم بين الرئيس و مرعوسيه في الدوائر الادارية و بين الناظر و المدرسين و التلاميذ في المدارس و المعاهد و بين افراد الاسرة جميعا في المنزل و بين المدرب و لاعبيه أي بين الانسان وغيره من البشر^{٢٩} .

ان العلاقات الانسانية ينظر اليها كوسيلة للوصول الى جهود مثمرة و مشبعة في نفس الوقت فهي تعمل على ايجاد التماسك بين الافراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية و محققة لاشباعهم المادية و الاجتماعية و النفسية ذلك في سبيل الوصول الى الاهداف المشتركة بينهم و بين المنظمة التي يعملون بها^{٣٠} .

ان اكبر دليل على اهمية العلاقات الانسانية في القيادة هو في عبارة (سترونج) التي قال فيها " القيادة هي علاقة وظيفية حركية بين القائد و التابعين يحاول فيها القائد ان يشبع الحاجات المتنوعة لهؤلاء التابعين " ^{٣١}.

²⁸ سيد الهواري : المصدر السابق ، ص ٤٧-٤٨ .

²⁹ صالح الشبكي : العلاقات الانسانية في الادارة ، القاهرة ، مكتبة النهضة للنشر ، ١٩٦٩ ، ص ٢٠-٢١ .

³⁰ صالح الشبكي : المصدر السابق ص ٢١ .

³¹ ايزس سامي : السلوك القيادي لمدربي كرة الطائرة و علاقتها بالانجاز الرياضي ، بحث منشور ، جمهورية مصر العربية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ .

فهذه العبارة ترمز الى مسؤوليات القائد في تنمية افضل العلاقات الممكنة مع زملائه العاملين و ذلك بصورة مرنة متغيرة منوعة مشبعة لرغباتهم و حاجاتهم .

٢-٢ الدراسات المشابهة

١-٢-٢ دراسة (اميرة شحادة ١٩٩٣)

حول النمط القيادي للمدربين اوضحت نوعا من العرض لسلوك المدربين كقادة رياضيين يؤدون وظائف متعددة و مختلفة ، كما افرزت ان السلوك القيادي الشائع هو سلوك الذي يركز على التدريب اضافة الى التعليمات الضرورية المتعلقة بمهارات اللعبة و استراتيجيات اللعبة ، كما اوضحت في دراستها التي تكونت من عينة من مدربي كرة السلة ان اسلوب الدعم الاجتماعي و التعزيز الايجابي لمدربي كرة السلة ياخذ ترتيبا مهما بعد التدريب ، و قد حددت الباحثة ان لجميع المدربين كقادة رياضيين ادوارهم و لديهم غايات و اهداف انيه متشابهة تقريبا ، و ان الدراسة العملية القيادية في المجال الرياضي قد تسهم في فهم الاساليب القيادية للمدربين و مدى ادراكهم لاهمية و خصوصية دورهم كقادة في الادارة الرياضية^{٣٢} .

٢-٢-٢ دراسة (عصمت درويش الكردي ١٩٩٣)

اوضحت هذه الدراسة من تحليل السلوك القيادي لمدربي كرة السلة في الاردن و علاقته بالانجاز لفرق الاندية ، فقد اوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في السلوك القيادي لبعدي الاداء و العلاقات الانسانية .

كما اثبتت وجود فروق ارتباط ايجابية بين السلوك القيادي و الفوز و الانجاز الرياضي ، و قد اوصى الباحث بضرورة تدعيم الاداء و العلاقات الانسانية في السلوك القيادي و ضرورة توثيق العلاقات مع اللاعبين اضافة الى تزويد المدربين بالمعارف و المعلومات العلمية و عقد الندوات المتخصصة لاعداد المدربين اعدادا قياديا لاتقا ، و ذلك لان المدرب قائد في عمله حينما يقوم بتدريب و توجيه فريقه و لاعبيه ، كما ان المعلم والمربي له القدرة المؤثرة على سلوك اللاعبين و اتجاهاتهم للوصول بهم الى افضل المستويات الرياضية^{٣٣} .

٣-٢-٢ دراسة (سالم رشيد الباوي ٢٠٠٠)

و هذه الدراسة تعتبر من اقرب الدراسات الى موضوع البحث فهي تبحث في السلوك القيادي و انماطه المختلفة لمدربي اندية الدرجة الاولى بكرة القدم في العراق . و هي اطروحة

³² اميرة شحادة : النمط القيادي للمدربين ، المؤتمر الرياضي العلمي الثاني ، عمان ، ب ط ، ١٩٩٣ ، ص ١٩١-١٩٧ .

³³ عصمت درويش الكردي : دراسة تحليلية للسلوك القيادي لمدربي كرة الطاولة في الاردن و علاقته بالانجاز الرياضي لفرق الاندية ، مجلة الدراسات ، عدد خاص ، عمان ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩٣ ، ص ١٦٨-١٧٠ .

دكتوراه من جامعة بغداد ، و قد خلصت الدراسة الى بناء مقاييس للسلوك القيادي للمدربين . و توصل الباحث الى جملة استنتاجات من شأنها التأثير على نتائج فرق اندية الدرجة الاولى^{٣٤} . يتضح من كل هذه الدراسات ان هناك عوامل تؤثر على نتائج المباراة الرياضية . ابرزها هي المدرب - دوره- مؤهله - أسلوب قيادته للاعبين على حدة و الفريق بشكل عام . و تتباين مستويات اداء اللاعبين مع قدرة و تأثير المدرب و ما يتبعه من أسلوب قبل و اثناء المباراة .

٣- منهج البحث و اجراءاته الميدانية

١-٣ منهج البحث

ان نجاح البحث يتوقف على الخطوات الملائمة حل المشكلة ، لهذا فرضت مشكلة البحث استخدام منهجا وصفيا يصف الظاهرة المبحوثة و المتعلقة بمتغيرات اسلوب السلوك القيادي و نتائج الاندية الرياضية (الممتازة) باعتماد اسلوب العلاقات الارتباطية الاحصائية و منهجا مقارنا اعتمد بين الاندية الرياضية .

٢-٣ مجتمع البحث

يشتمل مجتمع البحث لاعبي اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة البالغ عددهم (١٠٨) لاعب ، يتوزعون على تسعة أندية بواقع (١٢) لاعبا لكل نادي ، و الجدول رقم (١) يبين ذلك .

جدول رقم (١)

يبين مجتمع البحث موزع حسب النوادي

عدد الاعبين	النادي	عدد ألاعبين	النادي
١٢	آسو	١٢	الكرخ
١٢	الشرطة	١٢	الحلة
١٢	تضامن	١٢	دهوك

³⁴ سالم رشيد البايي : اساليب السلوك القيادي لمدربي كرة القدم و علاقتها بالنتائج ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، ٢٠٠٠ .

١٢	الاتحاد البصري	١٢	كهرباء
١٠٨	المجموع	١٢	الاعظمية

٣-٣ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من اندية الدرجة الممتازة بلغ عددها (٦) أندية بنسبة (٦٦%) و اختيار لاعبي تلك الاندية البالغ عددهم (٧٢) لاعبا . و الجدول رقم (٢) يبين ذلك .

جدول رقم (٢)

يبين عينة البحث موزعة حسب النوادي

عدد اللاعبين	النادي	عدد اللاعبين	النادي
١٢	الاتحاد البصري	١٢	الكرخ
١٢	الشرطة	١٢	الاعظمية
١٢	تضامن	١٢	دهوك
	٧٢		المجموع

٣-٤ اداة البحث

تعد الادوات التي يستخدمها الباحث عنصرا اساسيا يستعين بها لحل مشكلة بحثه ، اذ ان ادوات البحث هي وسيلة او طريقة يستطيع بها الباحث حل مشكلة بحثه .

و لتحقيق هدفي البحث تطلب ذلك بناء مقياس سلوك القيادي للمدربين ، فاعتمد الاجراءات الاتية :

- ١- حدد الباحثان مفهوم سلوك القيادي بالاستناد الى الاطار النظري (انظر ص ٦-٨) ، فقد حدد مجالين للمقاييس هما (اهتمام المدربين بالاداء ، اهتمام المدربين بالعلاقات الانسانية) .

- ٢- تم اعداد (٣٠) فقرة بأسلوب التقرير الذاتي self – report العبارات التقديرية كل منهما يمثل أسلوب للمدرب يمارسه او يعمل به مع اللاعبين

تتبعه خمسة بدائل و هي : البديل الأول دائما و يعطي خمسة درجات ، البديل الثاني غالبا يعطي اربع درجات ، البديل الثالث احيانا يعطي ثلاث درجات ، البديل الرابع نادرا يعطي درجتان ، البديل الخامس ابدا يعطي درجة واحدة . كما وزعت الفقرات بواقع (١٣) فقرة لمجال اهتمام المدربين بالاداء ، و تسلسل الفقرات : (2,3,5,9,10,12,14,15,20,22,24,27,30) بالمقاييس و (١٧) فقرة لمجال اهتمام المدربين بالعلاقات و تسلسل الفقرات بالأستبيان : (1,4,6,7,8,11,13,16,17,18,19,21,23,25,26,28,29)

عرض الأستبيان على مجموعة من المختصين في التربية الرياضية وبناء الاختبارات و المقاييس بلغ عددهم (٧) و طلب منهم ابداء رأيهم في مدى صلاحية فقرات الأستبيان من حيث ملاءمتها لمستوى الاعبين و موافقتهم على البدائل المعتمدة ازاء كل فقرة و لقد حصلت جميع الفقرات على موافقتهم في قياس ما وضعت لاجل قياسه و ملاءمتها لمستوى الاعبين و البدائل المعتمدة . (ملحق رقم -١-)

٣- لقد حقق الباحثان الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض فقرات الأستبيان على مجموعة من المختصين و حصلت موافقتهم على صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت لاجل قياسه ، كما تاكد الباحثان من صدق الأستبيان باستخدام الصدق الذاتي الذي يعني " صدق الدرجات التجريبية للمقياس بالنسبة للدرجات الحقيقية خلت من اخطاء القياس ، و بذلك تصبح الدرجات الحقيقية هي المحك الذي نسب اليه صدق الاختبار " ^{٣٥} ، و الذي يحسب بالجذر التربيعي لمعامل ثبات الأستبيان ، فكان معامل (٠,٩١) وهو بذلك يدل على صدق عال للمقياس .

٤- لكون الثبات بمفهومه العام يعني " الاستقرار أي انه ما كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت شيئا من الاستقرار " ^{٣٦} .

اذ يعد الثبات من اهم الصفات التي يتصف بها الاختبار الجيد و يقصد بثبات الاختبار هو اعطاء نفس النتائج اذا ما اعيد تطبيقها على نفس العينة في فترتين مختلفتين في ظروف متشابهة ^{٣٧} .

³⁵ محمد حسن علاوي ، محمد نصر الدين رضوان : مصدر سبق ذكره ، ص ٣١٦ .

³⁶ محمد عيد السلام احمد : القياس النفسي و التربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ب س ، ص ٢١٩ .
* الخبراء هم :

١. د. اسعد العاني / كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد .

١. د. خالد نجم / كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد .

١. م. د. مكرم السعدون / كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد .

و يعد الثبات بمعامله شكل من اشكال معامل الارتباط بين نتائج الاختبار في مرتين متتائتين³⁷، اذ استخدم الباحثان طريقة اعادة الاختبار لقياس ثبات اداة بحثهما ، و باستخدام معمل الارتباط البسيط (بيرسون) بين الاختبارين الاول و الثاني لتحديد قوة العلاقة بين الاختبارين ، و كان معامل الثبات (٠,٨٥) وهي درجة تعكس مستوى عال من الثبات .

٣-٥ الوسائل الاحصائية المستخدمة

stutgraphics mini tad (spss) تمت معالجة البيانات بواسطة برنامج

- * معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .
- * تحليل التباين احادي الاتجاه لايجاد الفروق بين تدريبي الاندية الرياضية
- * اختبار (scheffe) لايجاد الفروق بين تدريبي الاندية الرياضية في سلوك القيادي.
- * معامل ارتباط الرتب (سبير مان) .

٤- عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها

٤-١ عرض النتائج:

بغية تحقيق اهداف البحث ، و الخاصة بتعريف سلوك القيادي للمدربين و الفروق في اسلوبي القيادة لمدربي اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة ، و كذلك التعرف على العلاقة بين سلوكين للقيادة و نتائج المباراة المحققة لفرق الدرجة الممتازة .

تم عرض ومناقشة النتائج وفق أهدافه وكما يأتي

- لتحقيق الهدف الاول الذي ينص على (تعرف سلوك القيادي لمدربي اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة) . فبعد تطبيق الأستبيان على عينة البحث البالغ عددها (٧٢) لاعبا ، حسب الوسط احسابي و الانحراف المعياري لدرجات افراد العينة للفرقات الخاصة بمجال

³⁷ رمزية الغريب : التقويم و القياس النفسي و التربوي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٠ ، ص ٦٥٣ .

³⁸ عبد الرحمن محمد عيسوي : القياس و التجريب في علم النفس و التربية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٤ ، ص ٥٨ .

اهتمام المدربين بالاداء ، و مجال اهتمام المدربين بالعلاقات كل على حدة و تمت مقارنتها بالمتوسط النظري لكل مجال البالغ (٤٥) درجة .

وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة One sample t – test فكانت النتائج كما مبينه في الجدول رقم (٣)

الجدول رقم (٣)

يبين نتائج الاختبار التائي لمقارنة متوسط درجات الأستبيان بالمتوسط النظري

القيمة التائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الافرد	المجال	الجدولية
					المحسوبة
٢,٠٠٠	٢١,٧٦٩	٥٥,٩٦	٧٢	الاداء	٢,٠٠٠
٢,٠٠٠	١٧,٩٠٢	٥٤,٠٢٢	٧٢	العلاقات	٢,٠٠٠

يتبين من الجدول ان القيمة التائية المحسوبة لكلا المجالين كانت اكبر من القيمة التائية الجدولية و البالغة (٢,٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) و درجة حرية (٧١) ، مما يدل ان مدربي الاندية الممتازة لكرة السلة في العراق يهتمون بالاداء و العلاقات معا .

٢- لتحقيق الهدف الثاني الذي ينص على (المقارنة بين اسلوبي القيادة لمدربي اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق) ، قام الباحث بمقارنة متوسطي درجات اللاعبين في مجال الاداء (الاداء ، العلاقات) باستخدام الاختبار التائي لعينتين مترابطتين ، فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة Two dependent t – test (٤٢,٣١٤) و هي اكبر من القيمة التائية الجدولية(٢,٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) و درجة حرية (٧١) ، مما يدل على ان المدربين يهتمون بالاداء اكثر من العلاقات لكون متوسط الدرجات اعلى من متوسط درجات العلاقات .

٣- لتحقيق الهدف الثالث الذي ينص على تعرف العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين سلوك القيادي للمدرب و النتائج في الدوري الممتاز لكرة السلة في العراق فبعد جمع البيانات الخاصة بنتائج الاندية الممتازة لكرة السلة في العراق ، فكانت كما مبينة في الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

يبين اداء اندية الدرجة الممتازة لكرة السلة في العراق

النتائج	النادي
---------	--------

خسارة	تعادل	فوز	
٢	٤	٢٤	الكرخ
٧	١٢	١١	الاعظمية
٢٥	٣	٢	دهوك
١٢	٩	٩	الاتحاد البصري
١١	١٠	٩	الشرطة
٢٠	٤	٦	تضامن

استخدام الباحثان معامل ارتباط سبيرمان لفرق الرتب للتعرف على العلاقة بين درجات السلوك القيادي لمدربي اندية الدرة الممتازة بكرة السلة و نتائج تلك الاندية في الدوري ، فقد بلغ قيمة معامل الارتباط بين درجات السلوك القيادي / مجال الاداء و نتائج الدوري الممتاز للاندية (٠,٨٧٠) ، في حين بلغ قيمة معامل الارتباط بين درجات السلوك القيادي / مجال العلاقات و نتائج الدوري الممتاز للاندية (٠,٢٠١) . وللحكم على العلاقة بين السلوك القيادي ونتائج الدوري فقد تم تربيع قيمة معامل الارتباط لاستخراج التباين المشترك الذي بلغ لمجال الاداء (٠,٧٥٧) مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، اما فيما يتعلق بمجال العلاقات فقد بلغ التباين المشترك (٠,٠٤٠) مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين .

٢-٤ تحليل التباين بين مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة لمقاييس الاداء و العلاقات
١- الاداء : استخدام تحليل التباين لتحديد ما اذا كانت هناك فروق بين مدربي الاندية للدرجة الممتازة في مقياس الاداء.

جدول رقم (٥)

يبين التباين والفروق بين مدربي الاندية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط الملاحظات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة	سف الجدولية
بين المجموعات	٥	١١,٦٦٩	٢,٣٣٣٨	٩,٤٨٧	٠,٠٥	دال
داخل	٦٦	١٦,٢٢٨	٠,٢٤٤٦			

						المجموعات
				٢٧,٨٩٧	٧١	المجموع الكلي

قيمة ف الجدولية تحت مستوى دلالة ٠,٠١ = ٣,٣٣٨٩

يبين الجدول رقم (٥) ان قيمة ف دال احصائية تحت مستوى ٠,٠١ بما يفيد ان هناك فرق حقيقية وليس مرجعها للصدفة بين مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة موضوع البحث في مقياس الاداء ، وهذا يعني وجود فروق حقيقية بين المدربين كل من (الكرخ- دهوك- اعظمية - الشرطة التضامن - الاتحاد) في سلوك القيادي المهتم بالاداء وتم استخدام اختبارشيفيه (scheffe) وذلك اتجاه الفروق بين مدربين اندية الدرجة الممتازة في مقياس الاداء .

جدول رقم (٦)

يبين نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق الاحصائية بين اداء مدربي الاندية الرياضية

الاتحاد	تضامن	شرطة	اعظمية	دهوك	الكرخ	مدربي الاندية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				*		الكرخ	٤,١٩٣	٠,٢٣٦
					*	دهوك	٣,٩٥٣	٠,٥٠٢
						اعظمية	٣,٨٠٦	٠,٣٤١
			*			شرطة	٣,٦٢٦	٠,٥٤٢
						تضامن	٣,٤٥٣	٠,٥٦٩
						الاتحاد	٢,٩٢٦	٠,٤٤٩

من الجدول رقم (٦) يتبين وجود فروق دالة احصائياً بين مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة في مقياس الاداء حيث يبين وجود فروق دالة احصائياً بين مدربي كل من :

- * مدرب نادي الكرخ مع مدرب نادي دهوك و لصالح مدرب نادي الكرخ .
- * مدرب نادي الشرطة مع مدرب نادي الاعظمية ولصالح مدرب نادي الاعظمية.

والنتائج على هذا النحو تعني ان مدرب نادي الكرخ اكثر اهتماماً بسلوك القيادي المهتم بالاداء من بقية مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة ، وتعني ايضاً ان مدربي الاندية الاخرى تتقارب في الاهتمام بسلوك القيادي المهتم بالاداء في حين لم يتبين فروق دالة بين مدربي كل من التضامن والاتحاد البصري مع بقية مدربي الاندية الاخرى موضوع البحث .

٢-العلاقات : بين مدربي الاندية للدرجة الممتازة في مقياس العلاقات .

جدول رقم (٧)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوى الدلالة	ف الجدولية
بين المجموعات	١١,٢١٨	٥	٢,٢٤٤	٨,٨٧٠	٠,٠٥	دال
	١٦,٦٨٠	٦٦	٠,٢٥٣			
المجموع الكلي	٢٧,٨٩٨	٧١				

قيمة ف الجدولية تحت مستوى دلالة ٠,٠١ = ٣,٣٣٨٩

يبين الجدول (٧) ان قيمة ف دال احصائياً تحت مستوى ٠,٠١ بما يفيد ان هناك فروق

ليس مرجعها للصدفة بين مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة موضوع البحث في مقياس العلاقات ، وهذا يعني وجود فروق حقيقية بين مدربي كل من (الكرخ - الحلة - دهوك - كهرياء - اعظمية - اسو - الشرطة - تضامن - الاتحاد البصري) في سلوك القيادي المهتم بالعلاقات .

وتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) وذلك لتحديد اتجاه الفروق بين مدربي اندية الدرجة الممتازة في مقياس العلاقات .

جدول رقم (٨)

يبين نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق الاحصائية بين العلاقات لمدربي الاندية الرياضية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدربي الاندية	الكرخ	دهوك	اعظمية	شرطة	تضامن	الاتحاد
٠,٤٢٢	٤,٩٨٠	الكرخ						
0.261	3.800	دهوك	*					
0.453	3.760	اعظمية	*					
0.452	3.646	الشرطة		*				
0.769	3.060	التضامن						

						الاتحاد	2.835	0.440
--	--	--	--	--	--	---------	-------	-------

ومن الجدول (٨) يتبين وجود فروق دالة احصائياً بين مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة في مقياس العلاقات حيث يبين وجود فروق دالة احصائياً بين مدربي كل من :

- * مدرب نادي دهوك مع مدرب نادي الكرخ لصالح مدرب نادي الكرخ .
- * مدرب نادي الكرخ و مدرب نادي الاعضية و لصالح مدرب نادي الكرخ .
- * مدرب نادي الشرطة مع مدربي نادي الكرخ -دهوك و لصالح مدرب نادي الكرخ .

و النتائج على هذا النحو تعني ان مدرب نادي الكرخ اكثر اهتماماً بسلوك القيادي المهتم بالعلاقات من بقية مدربي الاندية الرياضية للدرجة الممتازة ،وتعني ايضاً ان مدربي الاندية الاخرى تتقارب في الاهتمام بسلوك القيادي المهتم بالعلاقات في حين لم يتبين فروق دالة بين مدربي التضامن و الاتحاد البصري مع بقية مدربي الاندية الاخرى موضوع البحث.

٣-٤ مناقشة النتائج الخاصة بعلاقة سلوك القيادي بنتائج المباريات لمدربي الاندية الرياضية لاندية الدرجة الممتازة للموسم ٢٠٠٤-٢٠٠٥

من خلال ما تقدم من عرض وتحليل النتائج ان اغلبية مدربي اندية الدرجة الممتازة موضوع البحث اعطوا اهتماماً بالاداء و العلاقات باداء اللاعبين و توفير الامكانيات لهم و اعدادهم الجيد مع المحافظة على مشاعرهم و توطيد العلاقات معهم و اشاعة روح الالفة و المحبة بينهم و القدرة على حل المشكلات التي تواجههم اثناء المنافسات فضلا عن وعيهم بالهدف و الامكانيات و الروح المعنوية السائدة بينهم اي الموازنة بين العلاقات و الاداء كل ذلك يؤدي الى تحقيق افضل النتائج و هذا يتفق مع نتيجة دراسة (ايزس) و هناك ارتباط دال احصائياً بين السلوك القيادي و بين الانجاز الرياضي^{٣٩} كما و يتفق ذلك مع (محمد حسن علاوي) اذ يشير الى انه يجب ان تبنى علاقة المدرب باللاعبين على الصداقة و الاحترام و العطف و الثقة المتبادلة حيث ان هذه العلاقة تؤثر على رفع المستوى و على العمل الجماعي مع الاخرين تجعل اللاعبين يتقبلون التحميل العالي في التدريب^{٤٠} كما تتفق هذه النتيجة مع (بليك) اذ اشار ان افضل

³⁹ ايزس سامي جرجيس : مصدر سبق ذكره ، ص ١٠٧

⁴⁰ محمدحسن علاوي : مصدر سبق ذكره ، ص ٥١

الاساليب القيادية التي يمارسها القادة ذلك سلوك الذي يوازن الاهتمام بين الاداء و العلاقات دون ان يطغى اسلوب على اخر⁴¹

٥- الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات

١-٥ الاستنتاجات

- * يتميز اغلب مدربي اندية الدرجة الممتازة بكرة السلة موضوع البحث بانهم يعطون اهتماما مناسباً بالأسلوب القيادي المهتم بالاداء و الأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات و سلوك القيادي المهتم بالاداء والعلاقات معا .
- * يعد مدرب نادي الكرخ اكثر المدربين مقارنة بمدربي الاندية الرياضية الاخرى، اذ يعطي اهتماما متميزا بسلوك القيادي المهتم بالاداء والعلاقات معا.
- * توجد فروق دالة احصائيا بين مدربي اندية الدرجة الممتازة موضوع البحث في سلوك القيادي المهتم بالاداء وسلوك القيادي المهتم بالعلاقات وسلوك القيادي المهتم بالاداء والعلاقات معا .
- * لا توجد فروق معنوية بنسبة معينة لدى عينة البحث من اندية الدرجة الممتازة في سلوك القيادي المهتم بالاداء وسلوك القيادي المهتم بالعلاقات و سلوك الذي يجمع بين الاداء والعلاقات وفقا لنتائج المباريات.

٢-٥ التوصيات

- في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة في حدود عينة البحث يوصي الباحثان بما يلي:
- ان يعمل المدربون على توثيق عربالصدافة والمحبة بينهم وبين اللاعبين لما له من اثر ايجابي على مصلحة الفريق ونتائجه .
- ان يعمل المدربون على زيادة الاهتمام بالاداء والعلاقات مع اللاعبين لما لذلك من اثر ايجابي على مصلحة الفريق ونتائجه
- ضرورة اعداد المدربون اعدادا قياديا صحيحا من خلال الواقع العلمي لعملية التدريب الرياضي، وذلك بعقد المزيد من الدورات التدريبية و التاهيلية الدورية للمدربين.

٣-٥ المقترحات

- التأكيد على المدربين لمراعاة الفروق الفردية بين اللاعبين اثناء قيامهم بمهامهم التدريبية و التنافسية .

⁴¹ كمال دواني وعيد ديراني: العلاقة بين نمط القيادة و مديري المدارس الالزاميه و شعور المعلمين بالامن النفسي ، بحث منشور، مجلد الدراسات ، الجامعة الاردنية ، المجلد السادس ، العدد الحادي عشر ، ١٩٨٤ ، ص

- اجراء دراسة مقارنة لاساليب السلوك القيادي عند مدريو مختلف الالعاب الرياضية الاخرى.
- العمل على اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة في المجال الرياضي.

المصادر

- ١- ابراهيم يونس وكاع الراوي :الشباب والمنظمات الشبابية في العراق ، اطروحة دكتوراه ، بولندا ١٩٩٠ .
- ٢- ابراهيم يونس وكاع الراوي :العوامل المؤثرة على ادارة وتنظيم درس التربية الرياضية من وجهة نظر المشرفين الاختصاص، بحث منشور،مجلة كلية التربية الرياضية للبنات ،بغداد،العدد ٣٠ في ٨-٥-١٩٩٠.
- ٣- ابراهيم يونس وكاع الراوي:ادارة وتنظيم النشاط الرياضي الخارجي لطالبات جامعة بغداد ،بحث منشور ، مجلة المؤتمر العلمي ،كلية التربية الرياضية ، جامعة بابل، العدد٢، ١٩٩٩ .
- ٤- ابو طالب محمد سعيد: علم النفس الفني ، جامعة بغداد ،كلية الفنون الجميلة، ١٩٩٠ .
- ٥- اسامة كامل راتب: علم النفس الرياضي -المفاهيم والتطبيقات ،ط١،القاهرة ، دار الفكر العربي ،١٩٩٥.
- ٦- اميرة شحادة :النمط القيادي للمدربين ، المؤتمر الرياضي العلمي الثاني ،عمان ، ب ط، ١٩٩٣ .
- ٧- ايزس سامي : السلوك القيادي لمدربي كرة الطائرة وعلاقتها بالانجاز الرياضي ،بحث منشور ،جمهورية مصر العربية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ١٩٨٦ .
- ٨- تيد اور دوراي : فن القيادة والتوجيه في ادارة الاصعدة العامة (ترجمة) محمد عبد الفتاح ، القاهرة ، دار النهضة العربية للنشر ، ١٩٦٥ .
- ٩- جابر عبد الحميد : الذكاء ومقاييسه ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .
- ١٠- حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، ط ٥ ، القاهرة ،دار الكتب ، ١٩٨٤ .
- ١١-رمزية الغريب : التقويم و القياس النفسى و التربوي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو ، ١٩٧٠
- ١٢- سالم رشيد الباوي : اساليب السلوك القيادي و علاقتها بالنتائج واطروحة دكتوراه جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، ٢٠٠٠ .
- ١٣- سليمان احمد عيدان : القياس التربوي ، الاردن ، المطابع التعاونية ، ١٩٨٩ .
- ١٤- سيد الهواري :المدير الفعال - دراسة تحليلية لانماط المديرين،القاهرة ،مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢ .
- ١٥-صالح الشبكي: العلاقات الانسانية في الادارة ،القاهرة ، مكتبة النهضة للنشر ، ١٩٦٩ .

- ١٦- ظريف شوقي فرج : السلوك القيادي وفعالية الادارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٢ .
- ١٧- عامر خضر الكبيسي : الادارة العامة بين النظرية و التطبيق ، ج ٢ ، بغداد ، دار الحرية للطباعة ، ١٩٧٥ .
- ١٨- عبد الرحمن محمد العيسوسي : القياس و التدريب في علم النفس و التربية، بيروت ، دار النهضة العربية .
- ١٩- عصمت درويش الكردي : دراسة تحليلية للسلوك القيادي لمدربي كرة الطاولة في الاردن و علاقته بالانجاز الرياضي لفرق الاندية ، مجلة الدراسات ، عدد خاص ، عمان ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩٣ .
- ٢٠- كمال دواني وعيد ديراني : العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الالزامية و شعور المعلمين بالامن النفسي ، بحث منشور ، مجلد الدراسات ، الجامعة الاردنية ، العدد الحادي عشر ، ١٩٨٤ .
- ٢١- لويس مليكة (و اخرون) : سيكولوجيا الجماعات و القادة ، ج ١ ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، ب س .
- ٢٢- مارفن شو : دينامات الجماعة - دراسات سلوك الجماعة الصغيرة ، برورة مصري و محيي الدين احمد حسين ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٦ .
- ٢٣- محمد حسن علاوي : سيكولوجيا التدريب و المنافسات ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٧ .
- ٢٤- محمد عبد السلام احمد : القياس النفسي و التربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ب . س
- ٢٥- محمود العساف و علي احمد : السلوك الانساني و تطبيقات في مجال الادارة و العمل ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ .
- ٢٦- محمود زهران : نظرية المنظمة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ .
- ٢٧- نواف كنعان : القيادة الادارية ، ط ٥ ، عمان ، دار الثقافة و النشر ، ١٩٩٥ .
- ٢٨- هاشم زكي محمود : ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، دار السلاسل ، ١٩٨٩ .

المصادر الأجنبية

- 1- Davis k. & new strom: human behavioral work N.Y., McGraw, hill book Co. & W., 1985.
- 2- Fiedler F.: Athory of leader ship effectiveness, N.Y., McGraw, hill book Co., 1976.
- 3- Hodgettes R. : modern human relations, Illinois , Dryden , Press , 1980.

- 4- Sharma R.A. :organizational theory & behavior N.D., Tate McGraw , Delhi ,1982.
- 5- Wern D.H. & Voich :Managements Proce structures & behavior N.Y. , John Willy & Sons Ince , 1984.

أستبيان السلوك القيادي للمدربين

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
١	يحمي اللاعبين و يدافع عنهم					
٢	يعتبر الخلاف في الراي تحديدا لسلطانه					
٣	يتيح الفرصة للابتكار و الابداع					
٤	يسمح للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهتم الفريق					
٥	يقصر في واجباته التدريسية					
٦	يهتم بالحوافز المادية و المعنوية					
٧	يثق في اللاعبين					

					يقدر مشاعر اللاعبين و يحس باحاساسهم	٨
					يجبر اللاعبين على تنفيذ اوامره	٩
					يشارك في الاداء اثناء التدريب	١٠
					محبوب و صديق لجميع اللاعبين	١١
					يوزع المسؤوليات و يضع كل لاعب في المكان المناسب	١٢
					يعمل على قضاء اكبر مدة ممكنه مع اللاعبين	١٣
					يعمد على انتحال الاعذار عند تقصيره و اهماله	١٤
					يستفيد من امكانيات و قدرات جميع اللاعبين	١٥
					يرفض التجديد و التغيير	١٦
					ينمي احترام الذات لدى اللاعبين	١٧
					يناقش اراء اللاعبين و مقترحاتهم	١٨
					لديه خبرة فنية كبيرة	١٩
					يكون واثقا في ادائه	٢٠
					يهتم بجميع الاعضاء للفريق	٢١
					يحقق نتائج متواضعة لفريقه	٢٢
					يساعد اللاعبين في حل مشاكلهم داخل النادي و خارجه	٢٣
					لا يهتم بنتائج الفريق	٢٤
					يثني على جهود اللاعبين	٢٥
					يتمتع بروح طيبة و حسنه	٢٦
					يجعل اداء الفريق يتميز بالجدية	٢٧
					يسعى الى توفير جو افضل للاعبين	٢٨
					يبث جو السعادة و المرح بين اللاعبين	٢٩
					يستخدم الطرق و الاساليب الحديثة في التدريب	٣٠