

انماط السلوك القيادي وعلاقته وبالأنماط الادارية لاتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وتأثيرها على النتائج المميزة لترتيب الفرق لدى مسنولى فرق مسابقة الناشئين بدورى الامارات العربية المتحدة

دكتور موسى عباس على\*

## المقدمة ومشكلة البحث

يدير فريق كرة القدم غالبا مجموعة متخصصة في التدريب والجوانب الفنية بالإضافة للياقة البدنية والاحمال والعلاج الطبيعي والتدليك والطبيب حيث يقود هذا الفريق المدير الفني وهى قيادة إدارية وفنية بالإضافة للمدرب حيث يعمل كل من المدير الفني والمدرب في الفريق الرياضى بصفة عامة وفى كرة القدم بصفة خاصة على تحقيق الفوز في المباريات التي تخوضها فرقته من خلال اعمال قيادية متعددة تعتمد على قدراته الفنية والإدارية معا، وهذه الاعمال التي يقوم بها المدير الفنى في معظمها تدور حول اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات فنية تخص الجوانب الفنية للأداء الفردى والجماعى للفريق، او قرارات إدارية غالبا ما تهدف الى تسيير الأمور الإدارية والسيطرة وقيادة الفريق بطريقة سليمة وهذه العملية العقلية يجب ان تعتمد على استراتيجيات اتخاذ القرار حتى تكون قرارات سليمة ويمكن من خلالها للمدير الفني ان يحقق الهدف منها وهذه الاستراتيجية تعتمد على أنماط السلوك القيادي للمدير الفني وقدرته على قيادة الفريق وتؤثر فيه.

ويوضح احمد امين فوزي وطارق بدر الدين(2007)، ولوهر Loehr (2005)، وكلوه وايرل وسويل Clough, Earle, & Sewell (2002) ان موضوع القيادة قد حظي باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ حقبة طويلة من الزمن، ولم ينقطع الاهتمام بها حتى عصرنا الحالي، وذلك لكونها من أهم العوامل التي تقوم عليها عملية التفاعل الاجتماعي، وتماسك الجماعة، وتطوير العملية التنموية لأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية والإنجاز، فالقائد الناجح يستطيع أن يؤثر في سلوك ونشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال التفاعل والتواصل الإيجابي معهم ، (1)،(17: 33)،(16: 155).

فلقد اهتمت البحوث والدراسات الإدارية بأساليب الإدارة والتخطيط وغيرها من العمليات الإدارية لرفع كفاءة المدير الفني وقد حان الوقت للاهتمام بالمدير كفرد من حيث شخصيته فيجب ان يمتلك قدرات إدارية وقيادية وشخصية واستراتيجية لاتخاذ القرار حتى يمكن ان يحقق فاعلية الإدارة من خلال تحقيق الأهداف المرجوه. لذا فقد أشار كل من تونسنج، وورنرز، وفيلتز Tonsing, Warners, & Feltz (2003) إلى أنه من أجل صنع لاعب، أو فريق يتسم بالفاعلية والقدرة على الإنجاز، لا بد من توفر مدرب قادر على تطوير وتنمية هذه الصفة عند اللاعبين باللاعب والفريق ( 19 : 296).

يعتبر الاهتمام بشخصية المدير الفني وقدراته الإدارية والفنية من الجوانب الأساسية اللازمة لحسن الاختيار حيث يؤكد خالد فيصل (1997) إن القيادة تعتمد على السمات الشخصية للقائد وقدرته ومواهبه وإمكاناته خاصة في المجال الرياضي، إذ تهدف القيادة الرياضية بان يصبح ( المدرب أو اللاعب ) قادرا على العمل في مختلف المواقف التي تتطلب مستويات متفاوتة تبنى على أساس السمات الشخصية للقائد

وقدرته وإمكانياته في علاج المواقف بناء على الفروق الفردية والخبرة الشخصية ونوع النشاط الرياضي والبيئة وغيرها من العوامل من خلال دراسته وموضوعها السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية وعلاقتها بنمط القيادة واتخاذ القرار بهدف التعرف على سمات الشخصية وأنماط القيادة الرياضية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية والعلاقة بينهما، واستخدم مقياس (فرايبورج) للشخصية فضلاً عن بناء مقياس نمط القيادة في اتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة إلى بروز سمات خاصة لكل لعبة فردية أم جماعية فضلاً عن تميز مدربي الألعاب الجماعية بالنمط القيادي الديمقراطي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين بعض السمات الشخصية للمدرب ونمط القيادة في اتخاذ القرار (3 : 23). حيث يشير محمد حسن علاوى (1998) الى انه يكاد ان يتفق العديد من الباحثين على ان الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الانشطة الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية او الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبر منه الى مدى قدرة وفاعلية وتوفيق القيادة ( 9 : 25). حيث يعد عمل المدرب مهنة تتطلب قدرات عقلية تتسم بالفهم والشمول والعمق والابتكار والتحدي والطموح، فضلاً عن الشخصية القيادية التربوية وفن التواصل مع الآخرين ويؤكد محمد صبحى حسانين وامين الخولي (2001)، والقدرة على اتخاذ القرار ذلك لأن الهدف من عمل المدرب الفعال (Effective Coach) هو رفع مستوى الإنجاز بمختلف أشكاله عند اللاعبين، وكذلك إدراك الاحتياجات واتخاذ القرارات الإدارية والفنية بطريقة سليمة (12 : 14). ويتفق هذا مع ما أشار إليه كل من تونسنج وورنرز، وفيلترز (2003) إلى أنه من أجل صنع لاعب، أو فريق يتسم بالفاعلية والقدرة على الإنجاز، لا بد من توفر مدرب قادر على تطوير وتنمية هذه الصفة عند اللاعبين. ولتحقيق ذلك يجب أن يتصف المدرب الرياضي الناجح بالتأهيل والكفايات القيادية الخاصة والمساندة التي تكفل له النجاح في مسيرته التدريبية، حيث يكون ملماً بالطرق والنظريات العلمية والتدريبية الرياضية التي يقوم باستخدامها، وأن تكون لديه فلسفة خاصة بالتدريب لها أهدافها وغاياتها وقيمها التي لها تأثيرها الإيجابي على اللاعبين والفريق (19 : 401).

ويعمل المدرب والمدير الفني في كرة القدم تحت ظروف ضغط بالغة من كافة الجوانب فمنها ضغوط النتيجة والرغبة في الفوز والنادى وادارته والاتحاد وسياسته والجمهور الذى يعد من اقوى هذه الضغوط بالإضافة للضغوط الشخصية والنفسية من تعاملات خاصة ومالية وحياتية والعديد من الضغوط التي يتعامل معها المدرب والمدير الفني وهو مطالب باتخاذ القرارات الفنية او الإدارية تحت ظروف هذه الضغوط المتعددة.

ولذا يرى الباحث ان نجاح المدير الفني او المدرب في كرة القدم من خلال قيادته للفريق باستخدام القواعد والاسس الفنية والإدارية تعتبر نظرة قاصرة فهذه القواعد والاسس هي إجراءات واستراتيجيات ثابتة تقريبا باتفاق المراجع الإدارية بينما يختلف تطبيقها من مدرب الى اخر ويعود هذا الاختلاف الى الجوانب الشخصية للمدرب او المدير الفني في ادارته للفريق لتحقيق الأهداف المنشوده، ومن اهم هذه الجوانب نمط القيادة الذى يستخدمه المدير الفني في ادارته للفريق وانعكاس ذلك على اتخاذ القرارات الفنية او

الإدارية تحت ظروف الضغوط التي يقابلها عند اتخاذ القرار، وهو ما يقوم به الباحث من خلال هذه الدراسة للتعرف على أنماط السلوك القيادي للمدير الفني والمدرّب وعلاقتها بالأنماط الإدارية المتبعة في اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وتأثيرها على النتائج المميزة لترتيب الفرق في مسابقة الناشئين بدورى الامارات العربية المتحدة مما قد يسهم في تحقيق التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة كما ان هذه الدراسة قد تسهم في عمليات تحسين الإدارة الفنية او اختياره الأنماط المناسبة للقيادة. اهداف البحث

يهدف البحث الى دراسة:

انماط السلوك القيادي للمدير الفني والمدرّب وعلاقتها بالأنماط الادارية فى اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وتأثيرها على النتائج المميزة لترتيب الفرق في مسابقة الناشئين بدورى الامارات العربية المتحدة. من خلال التعرف على ما يلي:

١. الفروق فى أنماط السلوك القيادي للمدير الفني والمدرّب.
٢. الفروق فى القدرة أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط للمدير الفني والمدرّب.
٣. العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط اتخاذ القرارات لدى المدرّب والمدير الفني وفقا لترتيب الفرق.
٤. التعرف على النموذج الأمثل من أنماط السلوك القيادي وانماط اتخاذ القرارات للمدير الفني ومدرّبى فرق المقمة في دورى الامارات. تساؤلات الدراسة:

١. ماهى أنماط السلوك القيادي للمدير الفني والمدرّب والفروق بينهم؟
٢. ماهى القدرة أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط للمدير الفني والمدرّب والفروق بينهم؟
٣. ما هى علاقة أنماط السلوك القيادي وانماط اتخاذ القرارات لدى المدرّب والمدير الفني وفقا لترتيب الفرق؟
٤. ما هو التركيب الأمثل من أنماط السلوك القيادي وانماط اتخاذ القرارات للمدير الفني ومدرّبى فرق المقمة في دورى الامارات؟ مصطلحات الدراسة:

يعتمد الباحث على المصطلحات الواردة في المقاييس المستخدمة كتعريفات إجرائية للمصطلحات المستخدمة

ابعاد مقياس السلوك القيادي عن محمد حسن علاوي (1998)،(9: 359-360)

### السلوك التدريبي (Training Behavior):

وهو السلوك الذي يهدف إلى تحسين مستوى أداء اللاعبين بزيادة التوجيه وزيادة تكرار التدريب واستخدام التدريب الشاق العنيف ومحاولة التنسيق بين أداء أفراد الفريق في الألعاب الجماعية.

### السلوك الديمقراطي: (Democratic Behavior)

وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك اللاعبين في تحديد أهداف الفريق وطرق التدريب وخطط اللعب المختلفة.

### السلوك الاوتوقراطي: (Autocratic Behavior)

وهو ميل المدرب الرياضي إلى أن يضع نفسه في مكانة بعيدة عن اللاعبين ويصدر القرارات بمفرده دون اعتبار لأداء الفريق واللاعبين.

### السلوك الاجتماعي المساعد: (Social Support Behavior)

وهو السلوك الذي يهتم بأفراد الفريق واللاعبين ورعايتهم ويسعى لإضفاء شعور جمعي إيجابي بالنسبة للفريق الرياضي.

### سلوك الإثابة: (Rewarding Behavior)

وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يمنح المزيد من التدعيم والإثابة والتعزيز للاعبين عن طريق الاعتراف الدائم بأدائهم واثابتهم عند الأداء الجيد.

### ابعاد قياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط

عن مان، روس ، باور Mann, Ross. & Power (2008)(18) من جامعة فليندرس-أستراليا، ترجمة مصطفى عاصلة (2009)(13) وتقنين احمد عبد العاطى (2014)(2).

### ابعاد المقياس

### يقظة وحذر مرتقب – Vigilance

عند اتخاذ القرار يقوم بمهارات في تقييم الأهداف، تهيئة الامكانيات، جمع الحقائق، توقع نتائج ممكنة، تطوير استراتيجيات للتطبيق وفحص مجدّد للعملية.

### سطحية / لا مبالاة – Complacency

عند اتخاذ القرار يعتمد على الاقتداء بالآخرين، أو الاختيار بدون تفكير ذاتي ويعتمد على الميول الشخصية للاختيار بدون صراع.

### ردّ فعل نتيجة ضغط – Panic

تقيس الميل الشخصي للذعر عند الاضطرار لاتخاذ القرار.

### التردد والتملص Cop-Out

تقيس الميول لترك القرار بأيدي الآخرين والامتناع عن تحمّل مسؤولية اتخاذ القرارات.

### الدراسات النظرية

يذكر النمر وسعود (1417هـ) ان القرارات تعتبر الأداة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فقد اعتبرها سايمون مرادفة للإدارة فهو يرى أن الإدارة هي اتخاذ قرارات، واتخاذ القرارات هي إدارة (14 : 349)، بل هي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمات وتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات فالقرار الإداري هو قلب العملية الإدارية والفنية و جوهرها.

ان عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال، كما إن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير او القائد، ويعتمد مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن ترشيد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد النشاطات الأكثر أهمية في حياة الإنسان، حيث يذكر النمر وسعود (14017هـ) إن اتخاذ القرارات هي عملية اختيار الأمثل والأفضل.

فعملية اتخاذ القرارات هي نشاط إنساني مركب، وتبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، ولا تنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، بل تتجاوزها إلى متابعة القرار وتقويمه. أي أن عملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات منظمة ومتعددة لا بد من متخذ القرار مراعاتها (14 : 361)، كما يذكر مصطفى عاصلة (2009) ان عملية اتخاذ القرارات وهي غالباً ما تكون ردود فعل يتوجب عليهم اتخاذ القرارات في حالات مختلفة، تشكل في كثير من الأحيان موقف ضاغط او صعب، وتتبع الصعوبة من عوامل يجب أخذها بالحسبان عندما نريد اتخاذ قرار صحيح، فالحياة المعاصرة تمتاز بحركة كبيرة وبتغييرات سريعة وبمعلومات لا نهائية تقريباً كل هذا يحتم على الإنسان أن يتخذ قرارات كثيرة ومركبة جداً في وقت قصير.

ويجب ان نفرق بين القيادة والإدارة فكلاهما يتطلب القدرة على اتخاذ القرارات حيث تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة. بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز. فالقيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق. كما ان القيادة تهتم بالكليات اي اختيار العمل الصحيح بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل اختيار الطريقة الصحيحة للعمل. والقيادة والإدارة يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة (13 : 15).

فعملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار بين عدد من الأعمال، التي تساعد في تحسين إنتاج المؤسسة" كما عرفه وارند بأنه عملية اختيار بين عدد من الاختيارات أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة، بينما يعرف سمير احمد عسكر (1987) القرار بأنه اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة البديل أو الحل المناسب" فهو يرى أن اتخاذ القرار يأتي بمعنى حل المشكلة فيقول، ونظراً لأن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة وينتهي

بحل لهذه المشكلة فان عبارة اتخاذ القرار أو حل المشكل تستخدم لنفس المعنى. حيث إن اتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة ويكون الاختيار بتفضيل الأنسب، حسب متطلبات الموقف والوقت المتاح بما يضمن تحقيق لأهداف بفعالية (4 :142). كما يؤكد عارف عبد المحسن الشيخ (2006) أن اتخاذ القرارات الإدارية هو نشاط إنساني يستوجب التفكير المنظم والواعي، وان قدرة الفرد على الوصول لحل للمشكلة التي تعترضه ؛ وذلك في ضوء كل من الإمكانيات المتاحة ونظريته الشخصية ، بحيث يكون هذا الحل قابلاً للتطبيق والتنفيذ دون أن يترتب عليه مشكلات أخرى (نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية)(5 :135).

كما يذكر عارف عبد المحسن الشيخ (2006) ان علماء الإدارة وخبرائها يفرقون بين صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking فصنع القرار هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة، بينما اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة (5 : 8).

تتميز عملية التدريب الرياضي بوضوح الدور القيادي للمدرب حيث يقع عليه العديد من المهام التعليمية والتربوية التي تسهم في بناء الرياضي لتحقيق أعلى المستويات. فهو المحرك الرئيسي لعملية التدريب. حيث يوضح عصام الدين عبد الخالق ان عمل المدرب لا يقتصر على توصيل معلوماته وخبراته للاعبين بل يرتبط بكثير من الالتزامات الأخرى التي تعدت دائرة التعليم لفنون اللعبة إلى دائرة التربية فهو المثل والقوة الذي يحتذى به لاعبيه(6 :10). ولذا يؤكد محمد صبحي حسانين وامين الخولى (2001) على ان د عمل المدرب مهنة تتطلب قدرات عقلية تتسم بالفهم والشمول والعمق والابتكار والتحدى والطموح، فضلاً عن الشخصية القيادية التربوية وفن التواصل مع الآخرين (12: 23)

كما يوضح قاسم المنذلاوى ووجيه محجوب (1982) ان فالمدرب الذي يتولى عملية التربية والتعليم ويحمل هذه الرسالة يؤثر تأثيراً فعالاً في تطوير شخصية الرياضيين. لأنه هو القائد والمخطط التربوي للعمل التربوي التدريبي لذا فان واجبات المدرب تعتبر من الأمور الضرورية والأساسية لتطوير نشاط الرياضيين ومن هنا وجب على المدرب أن يملك صفات ومميزات خاصة لكي يستطيع أن يعمل بنجاح (7 :11).

حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرار من بين أهم السمات التي تميز المدرب الرياضي الناجح عن المدرب الرياضي غير الناجح قدرته على سرعة اتخاذ القرار ، وخاصة في مواقف المنافسة المتغيرة التي تتطلب سرعة اختيار بين بعض البدائل اختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية، وقدرة المدرب الرياضي على سرعة ملاحظة مواقف التدريب أو المنافسة الرياضية والحكم عليها بطريقة موضوعية ، وكذلك القدرة على سرعة اتخاذ قرار بتبني أو تغيير التصورات الخطئية أو سرعة التعرف على مكنم الخطأ في الأداء كلها عوامل هامة مرتبطة على اتخاذ القرار، وليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لا بد أن يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

كما يؤكد محمد حسن علاوى (2002)،(2005) ان المدرب الرياضي الناجح يجب ان يتسم بسمة القيادة ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك اللاعبين وقدرته على الترتيب والتنسيق المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التوصل إلي تطوير مستوى وقدرات ومهارات الفريق واللاعبين إلي أقصى درجة. وكذلك قدرته على حفز اللاعبين وإثابتهم وكذلك قدرته على نقد اللاعبين أو توقيع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب. والمدرب الرياضي الذي يتسم بسمة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر ويثقون في قدراته على قيادتهم ورعايتهم ( 10 : 21 - 24)؛( 11 : 44 - 46 )

ويؤدى المدرب والمدير الفني في كرة القدم خاصة عملة القيادى في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية في ظروف ضغوط متعدد ولذا يذكر مصطفى عاصلة (2009) عن مان، روس ، باور (2008) بانه يوجد نموذج لاتخاذ القرارات في ظروف يسودها الضغط يتكوّن من خمسة أنماط سلوكية:

أ. ملازمة خط عديم الصراع Unconflicted Adherence

يقرر صاحب القرار في هذا النمط عدم اتخاذ قرارات جديدة ويستمر في سلوكه السابق. انه يبذل كل جهوده ليتجاهل الدلائل التي تشير إلى ضرورة تغيير الأسلوب أو الاتجاه.

ب. لا مبالاة، عدم اكرثات وتغيير عديم الصراع Unconflicted Change

لا يكرس صاحب القرار وقتاً لتخطباته، أنه يتبنى نمطاً سلوكياً أو نشاطاً جديداً تجنباً للصراع.

ت. الاحجام الدفاعي Defensive Avoidance

يتمتع مُتخذ القرار عن اتخاذ القرار وذلك بإلقائه مسؤولية اتخاذ القرار على الآخرين مستخدماً عمليات التبرير.

ث. الذعر (يقظة مفرطة، تاهب مبالغ به) Panic Hypervigilance

يبحث متخذ القرار عن حل سريع وفي كل الاتجاهات الممكنة، انه يتبنى الحل الأول الذي يبدو له مرضياً لدرجة ما.

ج. يقظة وحذر مرتقب Vigilance

يمر متخذ القرار في مراحل مرتبة ومنظمة جيداً من البحث المنهجي عن الحل.

ويعتبر النمط الأخير أفضل الأنماط السلوكية لصاحب القرار، على الرغم من أن النمط الأول هو الأكثر شيوعاً(13 : 23).

كما يشير محمد حسن علاوى (2005) الى ان هناك بعض الاختلافات حول معايير الفاعلية. فعلى سبيل المثال هل فاعلية القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تتحقق في حالات الفوز في المنافسات واحتلال المراكز الاولى؟ ام ان فاعلية القيادة الرياضية تتحقق في حالة رضا الفريق عن ادائه والجهود الذي يبذله بغض النظر عن الفوز او الهزيمة او احتلال المراكز المتقدمة او المتأخرة؟ ام ان القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تكون فاعلة في حالة النجاح في تطوير مستوى الفريق واكسابه المزيد

من الخبرات والنجاح في تغيير سلوكه نحو الافضل بغض النظر عن عدم قدرته على تحقيق اهدافه المرجوة؟ (10). وهكذا نجد ان هناك اختلافاً واضحاً في تحديد المعيار الذي يمكن على اساسه تقييم القيادة الفاعلة، اذا هذا المعيار يتوقف على الجوانب ذات الاهمية الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقييم

ويتضح ان لكل من القيادة الإدارية والفنية أنماط محددة تشير الى نمط قيام الفرد بدورة القيادة في المجال الرياضي، كما ان لاتخاذ القرارات أنماط أخرى محددة تشير الى المنهجية التي يتبعها الفرد في اتخاذ القرارات خاصة تحت ظروف الضغط ومن هنا تظهر قيمة مشكلة الدراسة من حيث تأثرها على مستوى أداء الفريق وتقييم فاعلية إدارة المدير الفني او المدرب فنيا واداريا.

## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من بين المديرين الفنيين والمدربين من فرق كرة القدم بدورى الامارات العربية المتحدة مرحلة 18 سنة المجموعة الأولى والثانية بحيث تشمل مجموعة مدربي مقدمة الدورى من اندية العين والوحدة والنصر والاهلى والفجيرة والجزيرة ومجموعة مدربي فرق المؤخرة من اندية الذيد ورأس الحكمة والخليج والامارات والعروبة وعجمان وقد بلغ اجمالى عينة البحث 24 مدرب ومدير فنى من فرق السابقة من الوطنيين او المتعاقدين العرب تتوزع كما يلى:

#### جدول (1)

يوضح توزيع عينة البحث وفق الصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
مدرب	15	62.5
مدير فنى	9	37.5
المجموع	24	100

#### جدول (2)

توزيع العينة وفق موقع الفرق في جدول المنافسات

الموقع في جدول المنافسات	التكرار	النسبة المئوية
مقدمة الدورى	12	50
مؤخرة الدورى	12	50
المجموع	24	100

## طرق جمع البيانات

لتحقيق اهداف البحث قام الباحث بجمع البيانات الأولية عن عينة البحث من خلال العمر وسنوات الخبرة

## البيانات الأولية:

العمر وسنوات الخبرة وذلك لتأثيرهما على طريقة التفكير والخبرة وانعكاس ذلك على أنماط القيادة واتخاذ القرار.

### جدول (3)

الوصف الاحصائي للعمر وسنوات الخبرة لعينة الدراسة

المتغيرات	العمر	سنوات الخبرة
الوسط الحسابي	37.54	15.71
الوسيط	33.00	15.50
المنوال	35.00	14.00
الانحراف المعياري	8.76	6.20
الالتواء	0.320	0.349
التفطح	-0.725	2.623

يوضح الجدول السابق مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري ومقاييس شكل التوزيع ممثله في الالتواء والتفطح لمجمل عينة البحث حيث يتضح ميل العينة للتجانس والتقارب من حيث العمر وسنوات الخبرة التي لا تقل عن 10 سنة.

### متغيرات الدراسة

كما قام الباحث بتطبيق كل من مقياس أنماط السلوك القيادي وأنماط اتخاذ القرار حيث راعى في اختيار هذه المقاييس السهولة وتميزها بمعاملات علمية مقبولة بالإضافة لسابق تطبيقها في البيئة العربية كما يلي:

### أولاً: أنماط السلوك القيادي

استخدم الباحث مقياس السلوك القيادي وفقاً لأبعاده المحددة في تعريف المصطلحات. وتشمل الأبعاد التالية السلوك التدريبي والسلوك الديمقراطي والسلوك الأوتوقراطي والسلوك الاجتماعي المساعد وأخيراً سلوك الأثابة عن محمد حسن علاوي (1998)، (9: 359-360).

### جدول (4)

الوصف الاحصائي لمتغيرات مقياس السلوك القيادي لعينة البحث

المتغيرات	السلوك التدريبي	السلوك الديمقراطي	السلوك الأوتوقراطي	السلوك الاجتماعي المساعد	سلوك الأثابة
الوسط الحسابي	45.42	22.25	18	33.04	20.21
الوسيط	45	22	18	33	21
المنوال	44	21	18	33	21

3.73	2.46	2.41	2.17	4.03	الانحراف المعياري
0.864-	1.03-	0.506	0.816	0.121	الالتواء
0.639-	1.52	0.437-	0.434	0.952-	التقلطح

يتضح من الجدول السابق (4) والخاص بمقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري ومعامل الالتواء والتقلطح ميل عينة البحث الى التجانس نسبيا في متغيرات مقياس السلوك القيادي.

#### مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط

استخدم الباحث المقياس الذي أعده ليون مان، روس هارموني، كولين باور (18)، من جامعة فليندرس-استراليا، وترجمة مصطفى عاصلة (2009) (13) وقننه احمد عبد العاطي على عينة من الرياضيين (2014) (2) لقياس أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وهو يشمل مقياس أنماط اتخاذ القرار (تحت ظروف الضغوط) الابعاد التي اوضحها الباحث في تعريفه للمصطلحات، وهو يشمل 30 سؤال منها أسئلة مراجعة وتقييم حالة من 1-6 اما باقى الأسئلة فهي مقسمة الى 4 أنماط وميل الدرجة للانخفاض هو المؤشر الجيد لاستراتيجية اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغوط (أنماط اتخاذ القرارات). أسئلة 7 - 30 هذه الأسئلة تقيس الاستراتيجيات في عملية اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط، كما يلي:

يقظة وحذر مرتقب وتخصها الأسئلة 8،13،16،20،23،27.

سطحية / لا مبالاة تخصها الأسئلة 10،12،24،26،29.

رد فعل نتيجة ضغط تخصها أسئلة 11،15،18،19،22،25.

تملص - تهرب - Cop-Out وهي نمط اساسي وتشمل داخليا 3 اتجاهات تتعامل كوحدة واحدة تدل على أساليب الهروب من اتخاذ القرار وتركه للآخرين وعدم تحمل المسؤولية وهي:

- تمرير الأمور - Pass it on وتخصها الأسئلة 14،28، تقيس الميل لترك القرار بأيدي الآخرين والامتناع عن تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

- التأجيل Put it off وتخصها الأسئلة 9،17، تقيس الميل لتأجيل اتخاذ القرارات، أو التأجيل لموعد آخر، أو "تجميد" لا نهاية له.

- إجماع دفاعي General Defensive Avoidance وتخصها أسئلة 7،21، تقيس الميل للشعور بعدم الارتياح عند اتخاذ القرارات أو الامتناع عن القرارات بقدر الإمكان.

على مقياس رباعي وفق مفتاح التصحيح الخاص بالمقياس ومرفق المقياس رقم 1.

#### جدول (5)

الوصف الاحصائي لمتغيرات مقياس أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط لعينة البحث

اليقظة والحذر	السطحية واللامبالاه	رد الفعل نتيجة ضغط	التملص والتهرب
---------------	---------------------	--------------------	----------------

11.13	11.54	12.46	8.54	الوسط الحسابي
11	11.50	12.50	9.00	الوسيط
9.00	11.00	10.00	9.00	المنوال
1.94	2.40	2.34	2.08	الانحراف المعياري
0.782	0.253-	0.146	0.454	الالتواء
0.031	0.362-	0.327-	0.478-	التقلطح

يتضح من الجدول السابق (5) والخاص بمقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري ومعامل الالتواء والتقلطح ميل عينة البحث الى التجانس نسبيا في متغيرات مقياس أنماط اتخاذ القرارات لعينة البحث.

### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث كل من معاملات الارتباط البسيط واختبار ت في مستوى المعالجات الأحادية. وفي مستوى الإحصاء المتعدد استخدم الباحث تحليل التمايز Discrimination Analysis، وهي معالجة متعددة توضح تركيبة المتغيرات المتعددة والتي تؤدي الى تميز مجموعة عن الأخرى بشكل مركب، فهو أسلوب يحدد اسباب المميزات بين مجموعتين او أكثر ويستخدم في التنبؤ أيضا.

### عرض ومناقشة النتائج

#### جدول (6)

معاملات الارتباط بين العمر والخبرة وابعاد مقياس السلوك القيادي وابعاد أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لإجمالي عينة الدراسة

العمر	العمر	سنوات الخبرة	السلوك التدريبي	السلوك الديمقراطي	السلوك الاوتوقراطي	السلوك الاجتماعي المساعد	سلوك الاثابة
1							
1	**0.802						
0.072		0.052-	1				
0.224-		0.317-	0.175-	1			
0.125-		0.131-	.378	0.008-	1		
0.027		0.310-	0.355-	0.128	0.191-	1	
0.233		0.084	0.227-	0.315	0.203-	0.246	1
.022		.046	**0.519-	0.070-	0.009	0.029	0.004-
0.019-		0.218-	0.252-	0.216	*0.408-	0.390	0.277
0.017-		0.202	0.081	**0.604-	0.008	0.181-	*0.490-
0.030-		0.040-	0.313-	0.003	**0.538-	0.354	0.086

#### جدول (7)

معاملات الارتباط بين العمر والخبرة وابعاد مقياس السلوك القيادي وابعاد أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى عينة المدربين

العمر	العمر	سنوات الخبرة	السلوك التدريبي	السلوك الديمقراطي	السلوك الاوتوقراطي	السلوك الاجتماعي المساعد	سلوك الاثابة
1							

				-	1	**0.941	سنوات الخبرة
				1	0.123-	0.032-	السلوك التدريبي
			1	0.211-	0.434-	0.384-	السلوك الديمقراطي
		1	0.243	0.241	0.374-	0.235-	السلوك الاوتوقراطي
	1	0.005	0.176-	0.131-	0.299	0.309	السلوك الاجتماعي المساعد
1	0.154	0.200-	0.238	0.221-	0.078-	0.033	سلوك الاثابة
0.079	0.287-	0.368	0.092-	0.269-	0.221	0.316	اليقظة والحذر
0.496	0.127	0.371-	0.301-	0.332-	0.001-	0.039-	السطحية واللامبالاه
0.442-	0.022	0.220-	*0.518-	0.187	0.151	0.031	رد الفعل نتيجة ضغط
0.113	0.203	*0.530-	0.033-	0.445-	0.160	0.053-	التملص والتهرب

### جدول (8)

معاملات الارتباط بين العمر والخبرة وابعاد مقياس السلوك القيادي وابعاد أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى عينة المدير الفني

العمر	سنوات الخبرة	السلوك التدريبي	السلوك الديمقراطي	السلوك الاوتوقراطي	السلوك الاجتماعي المساعد	سلوك الاثابة
1						
سنوات الخبرة	1					
السلوك التدريبي	0.065	1				
السلوك الديمقراطي	0.033	0.010-	1			
السلوك الاوتوقراطي	0.032-	0.055	0.254-	1		
السلوك الاجتماعي المساعد	0.180-	0.597-	0.274	0.387-	1	
سلوك الاثابة	*0.704	0.296	0.321	0.048-	0.278	1
اليقظة والحذر	0.385-	0.055-	0.152-	0.578-	0.236	0.260-
السطحية واللامبالاه	0.020	0.362-	0.648	0.525-	0.560	0.043
رد الفعل نتيجة ضغط	0.166-	0.249	*0.725-	0.446	0.364-	0.545-
التملص والتهرب	0.0800	0.368-	0.168	*0.867-	*0.723-	0.198

يتضح من الجداول ارقام (6)، (7)، (8) وجود علاقة معنوية بين بعض أنماط السلوك القيادي وبين بعض أنماط اتخاذ القرارات لدى مجمل العينة جدول (6) حيث يتضح من جدول (6) والخاص بمعاملات الارتباط بين العمر والخبرة وابعاد مقياس السلوك القيادي وابعاد أنماط اتخاذ القرار لإجمالي عينة الدراسة وجود علاقة عكسية بين نمط اليقظة والحذر والسلوك التدريبي وبين السلوك الاوتوقراطي والسطحية واللامبالاه في اتخاذ القرارات وبين رد الفعل وسلوك الاثابة وبين التملص والتهرب والسلوك الاوتوقراطي. ولدى عينة المدربين جدول (7) حيث ظهرت علاقة بين السلوك الديمقراطي ونمط رد الفعل نتيجة الضغط وبين التملص والتهرب والسلوك الاوتوقراطي وعينة المدير الفني جدول (8) حيث ظهرت العلاقة بين التملص والتهرب والسلوك الاجتماعي المساند والسلوك الاوتوقراطي.

جدول (9)

الفروق بين فئة المدرب وفئة المدير الفني في أنماط السلوك القيادي  
وانماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط

المتغيرات	الصفة	ن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات
العمر	مدرب	15	31.47	98.8	0.777
	مدير فني	9	34.33	8.50	
سنوات الخبرة	مدرب	15	10.13	4.66	0.578
	مدير فني	9	11.67	8.410	
السلوك التدريبي	مدرب	15	44.27	3.19	**2,809-
	مدير فني	9	48,11	3,34	
السلوك الديمقراطي	مدرب	15	22.60	1.84	1.020
	مدير فني	9	21.67	2.65	
السلوك الاوتوقراطي	مدرب	15	17.53	2.59	1.237-
	مدير فني	9	18.78	1.99	
السلوك الاجتماعي المساعد	مدرب	15	33.33	1.76	0.743
	مدير فني	9	32.56	3.40	
سلوك الاثابة	مدرب	15	20.93	3.52	1.244
	مدير فني	9	19.00	3.97	
اليقظة والحذر	مدرب	15	8.87	2.031	0.985
	مدير فني	9	8.00	2.18	
السطحية واللامبالاه	مدرب	15	12.53	2.031	0.198
	مدير فني	9	12.33	2.92	
رد الفعل نتيجة ضغط	مدرب	15	11.33	2.47	0.542
	مدير فني	9	11.89	2.37	
التملص والتهرب	مدرب	15	10.87	2.13	0836
	مدير فني	9	11.56	1.59	

يتضح من جدول (9) والخاص بالمقارنة بين فئة المدرب وفئة المدير الفني في متغيرات الدراسة وجود فرق معنوي بينهم في السلوك القيادي حيث بلغت قيمة ت 2,809 وهي معنوية عند مستوى 0,01.

جدول (10)

الفروق بين مدربي ومدير الفني لفرق مقدمة الدوري وفرق مؤخرة الدوري في أنماط السلوك القيادي  
وانماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط

المتغيرات	المستوى العام	ن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات
العمر	مقدمة الدوري	12	29.08	9.53	*2.092
	مؤخرة الدوري	12	36.00	6.33	

0.161	7.64	10.50	12	مقدمة الدورى	سنوات الخبرة
	4.66	10.91	12	مؤخرة الدورى	
0.101	4.54	45.50	12	مقدمة الدورى	السلوك التدريبي
	3.47	45.33	12	مؤخرة الدورى	
0.555	1.95	22.00	12	مقدمة الدورى	السلوك الديمقراطى
	2.43	22.50	12	مؤخرة الدورى	
1.195	2.84	17.41	12	مقدمة الدورى	السلوك الاوتوقراطى
	1.83	18.58	12	مؤخرة الدورى	
**2.984	2.56	31.750	12	مقدمة الدورى	السلوك الاجتماعى المساعد
	1.55	34.33	12	مؤخرة الدورى	
*2.185	4.69	18.67	12	مقدمة الدورى	سلوك الاثابة
	1.36	21.75	12	مؤخرة الدورى	
1.509	1.9	7.91	12	مقدمة الدورى	اليقظة والحذر
	2.12	9.17	12	مؤخرة الدورى	
0.958	2.17	12.00	12	مقدمة الدورى	السطحية واللامبالاه
	2.50	12.91	12	مؤخرة الدورى	
*2.326	2.39	12.58	12	مقدمة الدورى	رد الفعل نتيجة ضغط
	1.97	10.50	12	مؤخرة الدورى	
0.517	2.06	10.91	12	مقدمة الدورى	التملص والتهرب
	1.87	11.33	12	مؤخرة الدورى	

يتضح من جدول (9) والخاص بالمقارنة بين فرق مقدمة الدورى و فرق المؤخرة في متغيرات الدراسة وجود فرق معنوى بينهم في كل من العمر والسلوك الاجتماعى المساند وسلوك الاثابة ورد الفعل نتيجة الضغط.

#### جدول (11)

معاملات الارتباط بين العمر والخبرة وابعاد مقياس السلوك القيادى وابعاد أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى عينة المدربين والمدير الفني لفرق مقدمة الدورى

سلوك الاثابة	السلوك الاجتماعى المساعد	السلوك الاوتوقراطى	السلوك الديمقراطى	السلوك التدريبي	سنوات الخبرة	العمر	
						1	لعمر
					1	**0.943	سنوات الخبرة
				1	0.168-	0.190-	لسلوك التدريبي
			1	0.338-	0.505-	0.458-	لسلوك الديمقراطى
		1	0.262-	**0.785-	0.069-	0.213-	لسلوك الاوتوقراطى
	1	0.558-	0.490	*0.683-	0.466-	0.419-	لسلوك الاجتماعى المساعد
1	0.060	0.438-	0.416	0.217-	0.139	0.181	سلوك الاثابة
0.385-	0.051	0.209-	0.169-	0.368-	0.015-	0.005	ليقظة والحذر
0.258	**0.783	**0.750-	0.492	**0.856-	0.241-	0.215-	لسطحية واللامبالاه
0.426-	0.108-	0.255	0.389-	0.046	0.271	0.177	رد الفعل نتيجة ضغط

0.044	0.408	*0.613-	0.135	*0.615-	0.112	0.074	لتملص والتهرب
-------	-------	---------	-------	---------	-------	-------	---------------

جدول (12)

معاملات الارتباط بين العمر والخبرة وابعاد مقياس السلوك القيادي وابعاد أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى عينة المدربين والمدير الفني لفرق مؤخرة الدوري

سلوك الاثابة	السلوك الاجتماعي المساعد	السلوك الاوتوقراطي	السلوك الديمقراطي	السلوك التدريبي	سنوات الخبرة	العمر	
						1	العمر
					1	*0.668	سنوات الخبرة
				1	0.198	*0.636	لسلوك التدريبي
			1	0.011-	0.132-	0.142-	لسلوك الديمقراطي
		1	0.235	0.391-	0.335-	0.352-	لسلوك الاوتوقراطي
	1	0.021	0.456-	0.179	0.184-	0.175	لسلوك الاجتماعي المساعد
1	0.172-	0.027	0.207	0.444-	0.262-	0.465-	سلوك الاثابة
0.457	0.513-	0.113	0.070-	**0.760-	0.121	0.297-	ليقظة والحذر
0.261	0.249-	0.167-	0.007-	0.422	0.242-	0.011	لسطحية واللامبالاه
0.322-	0.443	0.088-	**0.870-	0.132	0.192	0.247	رد الفعل نتيجة ضغط
0.071	0.270	0.565-	0.140-	0.121	0.329-	0.344-	لتملص والتهرب

يتضح من جدول (11) و جدول (12) وجود معاملات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث تختلف من فرق مقدمة الدوري عن فرق المؤخرة حيث بلغ اعلى معامل ارتباط لدى فرق المقدمة 0.943 وهي علاقة طردية معنوية عند مستوى 0.01 بين العمر وسنوات الخبرة، بينما كان اعلى معامل ارتباط في فرق المؤخرة هي -0.870 وهي علاقة عكسية معنوية عند مستوى المعنوية 0.01 بين رد الفعل نتيجة الضغوط في اتخاذ القرارات وبين السلوك الديمقراطي في أنماط القيادة.

جدول (13) القيم النهائية وخطوات استخلاص المتغيرات المميزة بين فرق مقدمة الدوري والمؤخرة في

العمر والخبرة وانماط القيادة وانماط اتخاذ القرار

الخطوات	المتغيرات	الاحتمال	قيمة ف	ويلكزلمبادا
1	السلوك الاجتماعي المساعد	1.000	8.906	
2	السلوك الاجتماعي المساعد	.,938	10.413	0,834
	العمر	0,938	5.809	0,712
3	السلوك الاجتماعي المساعد	0,7140	17.928	0,744
	العمر	0,791	9,836	0,585
4	السلوك الديمقراطي	0,711	8,421	0,558
	السلوك الاجتماعي المساعد	0,663	18,494	0,551
	العمر	0,705	12,810	0,468
	السلوك الديمقراطي	0,647	10,682	0,436

0,392	7,686	0,857	رد الفعل نتيجة ضغط	
معامل الارتباط التجميعي Canonical Correlation 0.849		اختبار مربع كاي للمعنوية **25.505	الجذر الكامن = 2.580 نسبة التباين المستخلص = 100%	القيم النهائي للاستخلاص

يتضح من جدول (13) والخاص بالمتغيرات المميزة بين مدربي ومدير فني فرق المقدمة وفرق المؤخرة في الدوري حيث تم ذلك في 4 خطوات وتشمل متغيرات السلوك الاجتماعي المساند والعمر والسلوك الديمقراطي ورد الفعل نتيجة الضغط وهي المتغيرات المعنوية في التمايز بين المجموعتين وفقا لقيم ف وقيم ويلكز لمبادا والتي امكن من خلالها تفسير 100% من التباين بين المجموعتين بجذر كامن 2.58 وهي قيم معنوية عند مستوى 0.01.

جدول (14) ثوابت معادلة التنبؤ بين المجموعتين وقيم مراكزها باستخدام المعادلة غير المعيارية والمعادلة المعيارية للمتغيرات المستخلصة

ثوابت معادلة التنبؤ		المتغيرات المستخلصة
الدالة المعيارية	البيانات الخام	
0.890	0.110	العمر
0.879	0.367	السلوك الديمقراطي
1.016	0.479	السلوك الاجتماعي المساعد
0.683-	0.311-	رد الفعل نتيجة ضغط
----	22.433-	ثابت المعادلة
مراكز المجموعتين لتقييم التنبؤ بالمعادلة الأولى من البيانات الخام		
	1.538	مركز مجموعة مقدمة الدوري
	1.538-	مركز مجموعة مؤخرة الدوري

جدول (15) توزيع المدربين والمدير الفني لفرق المقدمة والمؤخرة الاصلية وتوزيع القيم الخاصة بالتنبؤ على فرق المقدمة والمؤخرة ونسبة صدق التنبؤ

المجموع	نتائج التنبؤ		المستوى العام	البيانات	
	مؤخرة الدوري	مقدمة الدوري		العدد	البيانات الاصلية
12	0	12	مقدمة الدوري	%	
12	11	1	مؤخرة الدوري		
100.0	.0	100.0	مقدمة الدوري		
100.0	91.7	8.3	مؤخرة الدوري		
%95.8			نسبة صدق التنبؤ مقارنة بالبيانات الاصلية		

يتضح من جدول (14) و جدول (15) والخاص باستخدام المتغيرات المميزة بين مدربي ومدير فني فرق المقدمة والمؤخرة من خلال المتغيرات الأربعة التي امكن استخلاصها جدول (13) انه امكن التوصل الى معادلة للتنبؤ بموقع المدرب والمدير الفني وفقا لفرق المقدمة واو المؤخرة باستخدام معادلة غير معيارية

ومراكز المجموعات الخاصة بها وتتعامل مع البيانات الخام ومعادلة اخرى معيارية جدول (14) وقد تم تطبيق المعادلة على البيانات الاصلية وقد نجحت في تحقيق نفس التصنيف بنسبة 95.8% وهي تدل على قدرة وصدق المعادلة في التنبؤ كما يظهر في جدول (15).

### مناقشة النتائج

تعد عملية اتخاذ القرار أساسية ومهمة في حياة المجتمعات، فكل وظيفة من الوظائف السياسية والقانونية والتربوية والرياضية وغيرها من الوظائف الأخرى تنظم من خلال القرارات التي تتخذها القادة في هذه المجتمعات، لذلك يؤثر القرار المتخذ على حياة الفرد والجماعة، وتعد عملية اتخاذ القرارات المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الإداري لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته. ويشير كلاً من كمال درويش، وسهير المهندس (1993)، إلى أن عملية اتخاذ القرار تعد المحك الرئيس لقياس مهارة القائد لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته في اتخاذ القرارات الحكيمة التي يصدرها، كما أنها تساعد في تقرير مستقبل الهيئة التابع لها سواءً نجاحاً أو خلاً أو انحرافاً، فهي من أدق وأصعب العمليات الإدارية على الإطلاق (8 : 12)، ويرى محمد حسن علاوى (1998)، أن حياة الإنسان كلها عملية اتخاذ قرارات لأن عدم قدرة الفرد على الاختيار بين بعض البدائل تؤدي إلى نشأة الصراع النفسي وهي مرحلة يعيشها الإنسان في حالة عدم قدرته على المفاضلة والاختيار بين مختلف دوافعه وأهدافه سواءً كانت هذه الدوافع إيجابية أو سلبية. وتعد عملية اتخاذ القرارات وخاصة تحت ظروف الضغوط عملية عقلية نفسية، بينما السلوك القيادي هو نتاج سلوكي للخبرة والبيئة الشخصية للفرد (9: 359).

حيث أن فعالية القيادة ونجاحها يتجلىان كما ترى هيام الشريده (2004) نقلا عن فيدلر في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للمواقف والسمات الشخصية للقائد وهو يعتبر النمط القيادي لموقف ما فعالا بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي (15 : 43).

وبالتالي فان التفاعل بين أنماط اتخاذ القرارات وانماط القيادة عملية منطقية تظهر من خلال دراسة العلاقة بين هذه الأنماط وهو ما يظهر في الجداول ارقام (6) و(7) و(8) و(11) و(12) وهي الجداول الخاص بالعلاقة بين هذه الأنماط لدى عينة الدراسة جدول (6) وعينة المدربين جدول (7) وعينة المدير الفني جدول (8) وكذا العلاقة لدى عينة الدراسة من فرق مقدمة الدوري جدول (11) ولدى فرق مؤخرة الدوري جدول (12).

حيث يتضح من الجداول السابقة وجود علاقة عكسية بين بعض أنماط السلوك القيادي الرياضى وبعض أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط حيث تشير النتائج في الجداول السابقة الى علاقة بين السلوك التدريبي وتتفق هذه النتائج مع ما يوضح محمد حسن علاوى (1998) هو السلوك الذي يهدف إلى تحسين مستوى أداء اللاعبين بزيادة التوجيه وزيادة تكرار التدريب واستخدام التدريب الشاق العنيف

ومحاولة التنسيق بين أداء أفراد الفريق في الألعاب الجماعية (9 : 359) ، وبين اليقظة والحذر ويتفق أيضا مع ما أشار اليه مصطفى عاصله (2009) الى انه عند اتخاذ القرار يقوم بمهارات في تقييم الأهداف، تهيئة الامكانيات، جمع الحقائق، توقع نتائج ممكنة، تطوير استراتيجيات للتطبيق وفحص مجدّد للعملية(13 : 4)، الامر الذي يشير الى ان شيوع نمط اليقظة والحذر في اتخاذ القرار يرتبط بنمط السلوك التدريبي الذي يستخدم التدريب الشاق بهدف تحسين مستوى أداء اللاعبين وهي عملية تحتاج للتخطيط الجيد وهو ما ينعكس على نمط اتخاذ القرار يعتمد على استراتيجية اقرب للمنهجية العلمية في اتخاذ القرارات وهي استراتيجية مميزة في اتخاذ القرار وفي السلوك القيادي وقد ظهر ذلك لدى اجمالى العينة جدول (6) ولدى عينة المدير الفني جدول (8) ولدى عينة الدراسة لفرق مؤخرة الدورى جدول (12) بينما لم تظهر العلاقة لدى المدربين او عينة مقدمة الدورى جدول (12).

كما يظهر ان السلوك القيادي الديمقراطي والذي يوضحه محمد حسن علاوى (1998) بانه وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك اللاعبين في تحديد أهداف الفريق وطرق التدريب وخطط اللعب المختلفة (9 : 359)، فقد ارتبط عكسيا مع نمط رد الفعل نتيجة الضغط كنمط من أنماط اتخاذ القرارات والذي يوضح مصطفى عاصلة (2009) الى انه تقيس الميل الشخصي للذعر عند الاضطرار لاتخاذ القرار (13 : 5)، الامر الذي يشير الى ميل الفرد للسلوك الديمقراطي قد يرجع الى الخوف من اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وبالتالي يعمل على اشراك اللاعبين فيظهر النمط الديمقراطي للقيادة وقد ظهرت هذه العلاقة لدى اجمالى العينة جدول (6) ولدى عينة المدربين جدول (7) ولدى عينة المدير الفني جدول (8) ولدى عينة البحث من مدربي ومدير فني فرق مؤخرة الدورى جدول (12)، الامر الذي قد يشير الى ميكانيزم مميز لاتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط من خلال نمط السلوك الديمقراطي للقيادة وان ذلك قد يرجع للخوف والحذر من اتخاذ القرارات.

كما ستضح وجود علاقة عكسية معنوية أيضا بين السلوك الاوتوقراطي كنمط من أنماط القيادة الرياضية والذي يوضح محمد حسن علاوى (1998) بانه ميل المدرب الرياضي إلى أن يضع نفسه في مكانة بعيدة عن اللاعبين ويصدر القرارات بمفرده دون اعتبار لأداء الفريق واللاعبين(9 : 359) وبين نمط التملص والتهرب من أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وهي كما يعرفها مصطفى عاصلة (2009) تقيس الميول لترك القرار بأيدي الآخرين والامتناع عن تحمّل مسؤولية اتخاذ القرارات(13 : 5)، ورغم ظهور هذه العلاقة بين النمطين الا ان تفسيرها ليس سهلا فالأمر يبدو متعارض في بعض الجوانب فالنمط الاوتوقراطي يشير للانعزالية في اتخاذ القرار بشكل منفرد بينما نمط اتخاذ القرار يشير الى الميل الى التهرب والتسويق في اتخاذ القرار وتركها بأيدي الاخرين وعدم تحمل المسؤولية وقد ترجع مثل هذه العلاقة والتي ظهرت لدى اجمالى العينة جدول (6) وعينة المدربين جدول (7) وعينة المدير الفني جدول (8) ولدى عينة الدراسة لفرق مقدمة الدورى الى ان ذلك قد يرجع الى أسلوب متباين غير مستقر في قيادة الفرق فهو يظهر الرغبة في الديكتاتورية في اتخاذ القرار ليبدو في شكل المدرب او المدير الفني

المتمكن والمسيطر على مقاليد الأمور عكس حقيقته ولكنها مستعد تحت ظروف الفشل من الهروب من المسؤولية وتبرير الفشل وتحميل الآخرين هذه المسؤولية وهو نمط شائع بدرجة كبيرة في القيادة الفنية للفرق الرياضية وخاصة كرة القدم.

والعلاقة بين سو ك الإثابة كنمط للقيادة والذي يعرفه محمد حسن علاوى (1998) بأنه سلوك المدرب الرياضي الذي يمنح المزيد من التدعيم والإثابة والتعزيز للاعبين عن طريق الاعتراف الدائم بأدائهم واثبتهم عند الأداء الجيد (9 :359) فقد ارتبط بنمط رد الفعل نتيجة الضغوط لدى اجمال العينة وقد يرجع ذلك الى خصائص نمط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط الذي يشير الى الخوف من القرار واتخاذة بحذر وهو ما ظهر فقط لدى اجمال العينة جدول (6)، وكذا العلاقة بين السلوك الاجتماعي المساند وبين التملص والتهرب عند اتخاذ القرارات لدى عينة المدير الفني جدول (8)، او السطحية واللامبالاه لدى عينة مقدمة الدوري جدول (11)، وهو الجدول الذي يمثله حالة فريدة فمهما كان نمط القيادة السائد فان نمط اتخاذ القرار يشير الى السطحية واللامبالاه والتملص والتهرب عند اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وهو ميكانيزم يحتاج لدراسة الأسباب بشكل اكثر عمقا وان كان يشير الى ان عينة فرق المقدمة تتخذ القرارات بسطحية ولا مبالاه مع الاستعداد للتهرب من المسؤولية وتحميلها للآخرين.

ولقد انعكس ذلك على المقارنة بين المدربين والمديرين الفنيين جدول (9) حيث ظهر فرقا واحدا في السلوك التدريبي لصالح المدير الفني وهو واقع فعليا يشير الى مسؤوليات المدير الفني المباشرة الفنية والإدارية، بينما عند مقارنة عينة فرق مقدمة الدوري وفرق المؤخرة جدول (10) اتضح وجود فروق في السلوك الاجتماعي المساند والذي يعبر وفقا لراى محمد حسن علاوى (1998) الى السلوك الذي يهتم بأفراد الفريق واللاعبين ورعايتهم ويسعى لإضفاء شعور جمعي إيجابي بالنسبة للفريق الرياضي (9 :359) وسلوك الإثابة من أنماط القيادة ونمط رد الفعل نتيجة الضغط حيث كان ذلك لصالح فرق المؤخرة اكثر من فرق المقدمة الامر الذي يشير الى الدور الفعلى للمدرب في المساندة الاجتماعية والاثابة واتخاذ القرار بخوف تحت ظروف الضغط لدى فرق المؤخرة اكثر من فرق المقدمة وهو يؤكد النتائج السابق الإشارة اليها.

وعند دراسة تحليل الأسباب المميزة بين فرق المقدمة والمؤخر من خلال الأسلوب الاحصائي المتعدد وهو أسلوب تحليل التمايز جداول (13)، وجدول (14)، وجدول (15)، يتضح انه أمكن استخلاص 4 متغيرات تفرق بين فرق المقدمة والمؤخرة في الدوري بقدرة تنبؤيه بلغت 95.8% وهذه المتغيرات هي عمر المدرب او المدير الفني والسلوك الديمقراطي والسلوك الاجتماعي المساند من أنماط اتخاذ القرار ورد الفعل نتيجة الضغط وان هذه الأنماط هي الأنماط المميزة بين المدربين والمديرين الفنيين لفرق المقدمة عن فرق المؤخرة.

## الاستخلاصات

١. توجد علاقة بين بعض أنماط السلوك القيادي الرياضى وبعض أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط لدى مدربي ومدير فنى فرق الناشئين في كرة القدم بدولة الامارات كما يلي:
  - توجد علاقة لدى اجمالى العينة بين نمط السلوك التدريبي ونمط اليقظة والحذر في اتخاذ القرار
  - توجد علاقة بين السلوك الديمقراطى كنمط للسلوك القيادى الرياضى وبين نمط رد الفعل نتيجة الضغوط.
  - توجد علاقة بين نمط السلوك الاوتوقراطى ونمط التملص والتهرب عند اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط.
  - توجد علاقة بين السلوك الاثابة كنمط للسلوك القيادى الرياضى وبين نمط رد الفعل نتيجة الضغوط.
  - توجد علاقة بين نمط السلوك الاجتماعى المساعد ونمط التملص والتهرب عند اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط لدى المدير الفنى.
٢. توجد فروق بين المدير الفنى والمدرّب في السلوك التدريبي.
٣. توجد فروق بين مدربي ومديري فرق المقدمة وفرق المؤخرة في الدورى في السلوك الاجتماعى المساند وسلوك الاثابة ونمط رد الفعل نتيجة الضغوط.
٤. يتميز مدربي ومديري فرق المقدمة في الدورى عن فرق المؤخرة في مجموعة مركبة من المتغيرات في أنماط اتخاذ القرار وانماط السلوك القيادى تتمثل في العمر والسلوك الاجتماعى المساند والسلوك الديمقراطى ورد الفعل نتيجة الضغط

## التوصيات

- فى حدود عينة الدراسة والإجراءات المستخدمة والنتائج يوصى الباحث بما يلي:
١. الاهتمام بالتعرف على أنماط السلوك القيادى لمدربي ومدير الفنى فرق كرة القدم كأحد عناصر الصلاحية والاهتمام بان يكون من نمط السلوك الديمقراطى او السلوك الاجتماعى المساند والسلوك التدريبي والاثابة.
  ٢. الاهتمام بالتعرف على أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط لمدربي ومدير الفنى لفرق كرة القدم كأحد عناصر الصلاحية ومراعاة ان يتوافر لديهم نمط رد الفعل نتيجة الضغوط واليقظة والحذر.
  ٣. استخدام العمر والسلوك الديمقراطى والسلوك الاجتماعى المساند ورد الفعل نتيجة الضغوط كمتغيرات مميزة ومعبرة عن صلاحية المدربين والمدير الفنى لفرق كرة القدم بالتطور والتقدم بالفرق.
  ٤. عمل دورات تأهيل لأساليب اتخاذ القرارات وانماط وأساليب القيادة للمدربين والمديرين الفنيين في كرة القدم.

## المراجع

### أولا المراجع العربية

١. احمد امين فوزي : سيكولوجية الفريق الرياضي. ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2007.
٢. احمد عبد العاطى : تقنين مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط على الرياضيين، مجلة علوم الرياضية وتطبيقات التربية البدنية، جامعة جنوب الوادى قنا ، 2014.
٣. خالد فيصل الشيوخو : السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية لعراقية وعلاقتها بنمط القيادة في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل .1997.
٤. سمير احمد عسكر : أصول الإدارة، ط2، الإمارات العربية، دار القلم، 1987.
٥. عارف عبد المحسن : مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات، حقيبة البرنامج التدريبي لمديري لمدارس ابها ، السعودية 2006.
٦. عصام عبد الخالق : التدريب الرياضي، نظريات، تطبيقات. ط9، الإسكندرية، مطبعة جامعة الإسكندرية، 1999.
٧. قاسم المندلوي ووجيه : المدخل في التدريب الرياضي، بغداد، مطبعة جامعة بغداد محجوب، 1982.
٨. كمال درويش، وسهير : الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات، القاهرة، دار الفكر العربي، المهندس 1993م.
٩. محمد حسن علاوى : موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998.
١٠. محمد حسن علاوى : سيكولوجية المدرب الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة ، ط1 ، 2002م .
١١. محمد حسن علاوى : سيكولوجية القيادة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
١٢. محمد صبحى حسانين، وامين الخولي : برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية والرياضة والترويج والإدارة الرياضية والطب الرياضي والإعلام الرياضي والعلاقات العامة والرياضة للجميع. القاهرة: دار الفكر

العربي، 2001.

١٣. مصطفى عاصلة : أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط، منشورات دورة اتخاذ القرارات بمركز ارشاد بوزارة المعارف، إدارة الشباب، القدس، 2009.

١٤. النمر مخيون، وسعود : الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، ط4، الرياض، 1417هـ. عبادى

١٥. هيام الشريدة : الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الاقسام. مجلة إتحاد الجامعات العربية، 2004.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

16. Clough, P. J., Earle, K., & Sewell, D. Mental toughness: The concept and its measurement. In I. Cockerill (Ed.). Solutions in sport psychology, London: Thomson Publishing (2002).
17. Loehr, J. Leadership: Full engagement for success. In S. M. Murphy (Ed.). The sport psychology handbook, Champaign, IL: Human Kinetics,(2005).
18. Mann, L. Harmoni. Ross. & Power, C. Gofer Basic Principles of Decision Making. The Flinders University Decision Course For Schools Curriculum Development Centre South Australia.2008.
19. Tonsing, T.M., Warners, A.L., & Feltz, D.L. The predictability of coaching efficacy on team efficacy and player efficacy in Volleyball. Journal of Sport Behavior, 26, 396-408 (2003).

### المرفقات

#### مرفق رقم 1

#### مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط

مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط	غير صحيح بالنسبة لي	صحيح احيانا	صحيح في معظم الحالات	صحيح دائما
١. أشعر بالثقة في قدرتي على اتخاذ القرارات.				
٢. لست جيدا مثل الآخرين في اتخاذ القرارات.				
٣. أعتقد بأنني جيد في اتخاذ القرارات.				
٤. أشعر باليأس لدرجة التنازل عن محاولة اتخاذ القرارات.				

مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط	غير صحيح بالنسبة لي	صحيح أحيانا	صحيح في معظم الحالات	صحيح دائماً
٥. القرارات التي اتخذها تثبت سلامتها.				
٦. سرعان ما أقتنع بأن قرارات الآخرين أفضل من قراراتي.				
٧. أمتنع عن اتخاذ القرارات.				
٨. أبذل تفكيراً عميقاً في كل قرار.				
٩. أوجل اتخاذ القرارات.				
١٠. عندما أواجه مشكلة تحتاج قراراً، أتبنى الحلول التي يقترحها الغير.				
١١. عندما أضطر لاتخاذ قرار بشكل سريع، أشعر بالهلع.				
١٢. أفضل أن يقرر آخر بدلاً مني، كي لا أضطر للتعامل مع ذلك بنفسني.				
١٣. منذ اللحظة التي أقرر بها - لا أغير رأيي.				
١٤. أفضل أن يقرر الآخرون وليس أنا.				
١٥. عندما أكون منزعجاً بسبب مشكلة ما، والتي تحتاج حلاً فورياً، أقرر ما يخطر ببالي في نفس اللحظة.				
١٦. أحب أن أفكر جيداً بكل مشكلة قبل أن أقرر ما هو حلها.				
١٧. عندما أواجه مشكلة تحتاج قراراً، أنتظر طويلاً قبل بداية التفكير فيها.				
١٨. أشعر بضغط شديد عندما أضطر إلى اتخاذ قرار.				
١٩. لا أستطيع أن أفكر بشكل منتظم، عندما أضطر إلى اتخاذ قرار بشكل سريع.				
٢٠. عندما اتخذ قراراً، أشعر بأنه القرار الأفضل في حدود الإمكانيات المتاحة.				
٢١. لا أبذل جهداً خاصاً في اتخاذ القرارات.				
٢٢. عندما أقرر استعمال أسلوب عمل معين، ويخيل لي أن شيئاً بسيطاً ربما يتعثر، أغير رأيي رأساً بالنسبة للأسلوب الذي اخترته.				
٢٣. أحب أن أتخذ القرارات بنفسني.				
٢٤. عندما أكون مضطراً، أتخذ القرار ولا يهمني ما هو القرار.				
٢٥. شيء بسيط قد يشكل ركيزة لقراري.				
٢٦. أميل لتأجيل القرار دون أن أفكر كثيراً به.				
٢٧. عندما أتخذ قراراً، أسارع في تنفيذه فوراً.				

صحيح دائماً	صحيح في معظم الحالات	صحيح احياناً	غير صحيح بالنسبة لي	مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط
				٢٨. لا أرغب في تحمّل مسؤولية اتخاذاً القرارات.
				٢٩. عندما يجب أن أتخذ قراراً أميل إلى اختيار الحل الأول الذي يخطر ببالي.
				٣٠. أفضل أن أعمل تبعاً لما يقرره الآخرون، لأنني لا أحب أن أكون مختلفاً.