

الأنماط القيادية الإدارية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية (من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم)

Les styles de leadership aux responsables administratifs en vigueur des clubs sportifs (Du point de vue des entraîneurs de la wilaya d'Ouargla de Football)

أ. محمد كريع

جامعة قاصدي مرباح بورقلة (الجزائر)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي الرياضية لولاية ورقلة لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، وتمايز تلك الأنماط حسب ما يدركه المدربون وفق متغير صنف النشاط الذي ينشط فيه كل نادي رياضي، وقد استخدم الباحث لجمع البيانات استبياناً صممه وفق النظرية السلوكية حول الأنماط القيادية، والتي أنتجت ثلاث أنماط قيادية رئيسية وهي النمط الديمقراطي، و التسلطي، و الفوضوي، وبعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة وتسجيل درجة عالية من الصدق و الثبات، تم تطبيقها على عينة من مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم ولجميع الأصناف، تكونت من 70 مدرب اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية.

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- 1- توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي لرؤساء النوادي حسب ما يدركه المدربون، بينما لم يتوافر النمط القيادي الإداري الدكتاتوري لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين، بينما كان النمط القيادي الإداري الفوضوي لرؤساء النوادي الرياضية يتوافر متوسط من وجهة نظر المدربين.
- 2- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي تعزى لمتغير لصنف النشاط.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية الإدارية.

Résumé :

L'étude visait à identifier les styles de leadership responsables administratifs pour les responsables des clubs sportifs au niveau de la wilaya de Ouargla du point de vue des entraîneurs, et la différenciation de ces styles selon leurs compréhensions aussi la variable de la classe d'activité dans laquelle actif chaque club sportifs. Le chercheur a utilisé pour la collecte des données questionnaires conçu selon la théorie du comportement sur les styles leadership qui a produit trois grands styles de leadership principales démocratiques, autoritaire et chaotique et après vérification de la validité de l'instrument d'enquête et l'enregistrement d'un haut degré d'honnêteté et de cohérence ont été appliqués sur un échantillon d'entraîneurs de la wilaya de Ouargla de football et toutes les classes qui se composent de 70 entraîneurs choisi de manière aléatoire stratifiée.

L'étude a abouti aux résultats suivants :

1. Disponibilité du style de leadership administratifs démocratique aux présidents des clubs selon la compréhension des entraîneurs par contre la non disponibilité du style leadership administratifs dictatorial aux présidents des clubs de point de vue des entraîneurs tandis que le style de leadership administratif chaotique pour les présidents du clubs sportifs de disponibilité moyenne de point de vue des entraîneurs.
2. L'absence de différences statistiquement significatives dans les styles de leadership administratif pour les présidents de clubs en raison de la variable de la catégories de l'activité .

Mots clés: Styles de leadership administratifs

مقدمة:

إن الأنشطة البدنية سواء كانت ترفيهية أو تنافسية تعد كحالة لتنظيم اجتماعي إلا أن الرياضة التنافسية تمارس في هيئات تنظيمية تضبطها قوانين و يسيرها ويسهر على تنظيمها طاقم إداري متكامل، فهي عبارة عن مؤسسات مصغرة، منها ما هو ذو طابع تجاري أي تعتبر شركات ذات أسهم كما هي النوادي المحترفة، ومنها من هي ذات نشاط غير مريح كما هي النوادي الهاوية، حيث نجد هذان النوعان من الأندية في الجزائر، والحقيقة أن الجانب التنظيمي لازال ضعيفاً بالنسبة للهيئات الرياضية في الجزائر، خصوصاً ونحن نسمع الآن بإدارة الجودة الشاملة في مجال الرياضة.

و مجال الاحتراف في بلادنا لازال حديثاً نسبياً، فأصبحنا نسمع بالبطولة المحترفة التي يلزمها تمويل مالي كبير، يُسيّر أمورها رؤساء نوادي من رجال الأعمال، ولا بد لها من ملاعب تستوفي شروط معينة... الخ، وعلى أرض الواقع لازالت الأندية الرياضية الجزائرية بعيدة كل البعد عن الاحتراف كما في الدول الأجنبية و بعض الدول العربية، حيث سبقتنا هذه الأخيرة فيه منذ سنوات عديدة على غرار مصر وتونس، ربما لهذا السبب نجد التسيير في النوادي الجزائرية المحترفة والهاوية يسير بطريقة جد تقليدية يشوبها العديد من الغموض.

الإشكالية: تهدف المنظمات الرياضية، سواء كانت رسمية تابعة للدولة مباشرة كالفدراليات والرابطات... الخ، أو غير رسمية كالأندية والجمعيات الرياضية عموماً، إلى محاولة الوصول بالمرؤوسين، إلى تحقيق نتائج هامة من أجل تحسين المستوى العام للرياضة في أوطانها وفي العالم أجمع.

إن المتتبع للحركة الرياضية في بلادنا الجزائر خصوصاً، يلاحظ أن كرة القدم تتخبط في العديد من المشاكل التي تجعل من الناشطين فيها يعانون كثيراً، وفي منظورنا أن المشكل الذي يجب أن نركز عليه هو التسيير الإداري الذي يعتبر مشكل حقيقي في بلادنا نظراً إلى ضعف القوانين وعدم كفاءة المسيرين في هذا المجال، خصوصاً ونحن نسمع في هذا العصر بالعديد من المصطلحات في الدول التي تفوقت علينا في مجال التسيير الرياضي، كإدارة الجودة الشاملة في مجال تسيير المؤسسات الرياضية، التسويق الرياضي، الإشهار الرياضي، القنوات الرياضية و حقوق البث... الخ، والجزائر في الحقيقة لازالت بعيدة كل البعد عن الوصول إلى درجة تسيير عالية ومحترفة، وفي منظورنا أن التسيير يبدأ برأس التنظيم القيادي وطريقة تسييره للأمر، فإذا كان تسييره جيداً وجد قبولاً وتعاوناً لدى المرؤوسين والعكس صحيح، والحقيقة أن العمل في النوادي الرياضية كل متكامل، فلا بد من تضافر الجهود بين الطاقم الإداري المسير وعلى رأسه رئيس النادي والطاقم التدريبي وعلى رأسهم المدرب، وكذلك اللاعبين والمشجعين لإنجاح النادي والوصول به إلى تحقيق أهدافه المسطرة، فنجاح النادي أو الفريق يكون أكيداً بتضافر هذه الجهود.

حيث أصبح من الوسائل التي تستعملها الإدارة الحديثة، تبني إستراتيجية، أحد أركانها الأساسية اعتبار الموارد الإنسانية للمنظمة هي ثروتها الأساسية. (أحمد، إبراهيم، 1990، ص32) ومعنى هذا أنه لا بد من الإهتمام بالعنصر البشري ودراسة سلوكه وصحته النفسية بغية تحقيق أعلى درجات الإنتاج، وفي المجال الرياضي أعلى الأهداف المسطرة، قصد تحقيق رضا جميع الأطراف أي الرؤساء والمرؤوسين وفي المجال الرياضي يقصد بهم الطاقم المسير والمدربين واللاعبين وحتى الجمهور، ولا يستثنى الإهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الرياضية وعلى رأسها النوادي الرياضية التي يجب الإهتمام بدراسة سلوكيات العاملين في مجالها بغية الوصول بالحركة الرياضية إلى أعلى المستويات، والوصول إلى هذه الدرجات يتطلب من الكوادر البشرية المسيرة مجموعة من الخصائص والمهارات النفسية والاجتماعية.

ويعتبر مسيرو المنظمات الرياضية والمدربين من ضمن العناصر البشرية، التي تقوم بتفعيل الحركة الوطنية الرياضية، والحقيقة أن هذه الحركة تختلف في كل الجوانب سواء في التسيير أو في احترافية المدربين واللاعبين من

بلاد إلى أخرى، فنعتقد انه لا بد من التعرف عن أسباب هذا البون الشاسع بيننا وبين أشقائنا على الأقل في الدول العربية، فالملاحظ في بلادنا أن الإمكانيات المادية وحدها لا تكفي إلى تطوير الحركة الرياضية بل يجب توفر عناصر أخرى.

والحقيقة هنا نحن نتكلم عن مهارات يتمتع بها القائد الناجح "رؤساء النوادي الرياضية" بوصفه من ضمن العناصر البشرية وهي عبارة عن "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمراً ناجحاً وهي أيضاً مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد ويندرج تحت ذلك حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والقدرة على التنسيق والتفويق بين الأهداف التي قد تبدو متعارضة". (فرج ومحمود، 2004، ص184) فالرئيس الناجح هنا لا بد من أن يتوفر على مهارات وخصائص شخصية تجعل منه يقوم بتسيير النادي على أحسن وجه، لكن هل التسيير في بلادنا يحوي على قادة تتوفر فيهم هذه الخصائص في مجال التسيير الرياضي؟ وخصوصاً النوادي الهاوية ونحن نفقر إلى قوانين قادرة على تنظيم الحركة الرياضية في بلادنا وتسييرها تسييراً جيداً.

كما يبرز مفهوم آخر للقائد الناجح "رئيس النادي" على أساس أن القيادة مركز أو وظيفة يؤديه الشخص لكي يكون قائداً، بحيث أنها تفاعل نشط مؤثر وموجه من خلال مركز أو مكانة أو وظيفة أو دور اجتماعي في سبيل تحقيق غايات الجماعة وهي توجيه وإدارة وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين، ونشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة". (زهران، 2006، ص144) ومعنى هذا أن القيادة يمكن أن تستمد من كونها وظيفة أو مركز يؤديه القائد رئيس النادي" إلا أن هذا المنصب في الحقيقة قد يكون له عدة أوجه، فنجد مثلاً أن العمل في هذا المنصب قد يكون تطوعي كما هو في أغلب النوادي الرياضية الهاوية، أو ربما يكون بشكل تنافسي كما هو في النوادي المحترفة التي تعتبر شركات ذات أسهم أي ذات نشاط مربح فالقائد هنا لا بد عليه أن يتمتع بمجموعة من الشروط تجعله يكسب ثقة الطاقم المسير وحتى الجمهور وقدامى المسيرين، لتولي قيادة النادي وهنا يطرح مشكل أشكال القيادة في النوعين من الأندية فالقيادة التي ينتهجها قائد متطوع ليست هي التي ينتهجها قائد يستثمر بأمواله في توليه للنادي.

ويذكر (شحرور) أن القيادة " هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين شخصية القائد-رئيس النادي- والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط به وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا والافتتاح بالعمل الجماعي والتماسك فيما بينهم". (شحرور، 2007، ص29) وهنا يتضح من خلال ما أورده شحرور أن القيادة هي مجموعة من السلوكيات تعد نتاج لتفاعل القائد مع الجماعة ففي المجال الرياضي وفي الأندية الرياضية تعتبر السلوكيات التي تصدر عن رؤساء النوادي الرياضي على شكل أنماط قيادية سلوكية (ديمقراطية، أو ديكتاتورية، أو متسببة)، ينتهجها كل على حسب ما يراه أو حسب ما يمتاز به من خصائص شخصية.

أما (هيرسي وبلانشارد) فقد ركز على متغير النضج الوظيفي للمرؤوسين، واعتباره متغيراً أساسياً، ويشير النضج الوظيفي إلى قدرة المرؤوسين واستعدادهم لإنجاز المهمات الموكلة إليهم.

(Schermerhorn et al 2002,p372)

ومن ثمة فإن أسلوب القيادة والإشراف يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل. (الأغبري، 2000، ص103)

من خلال ما ذكر تبين لنا أن القائد له دور ومكانة كبيرة في تسيير الجماعة من خلال مهارات قيادية وخصائص للشخصية تجعل من عمله كقائد للمجموعة يكون سهلاً أو صعباً، طبعاً هذه المهارات والخصائص تؤثر مباشرة على الرؤوسين الذين بدورهم يتأثرون بطريقة قيادة الرئيس للمنظمة الرياضية، وقد تنتج عن هذه القيادة، التي ربما قد تكون غير موفقة في إدارتها لأمر النادي المالية والاجتماعية والإنسانية... الخ وكذلك إلى تضارب المهام والخطط فيما بينها والتي هي من مسؤوليات الطاقم المسير وبالأخص رئيس النادي في تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في النادي، وهذه المسؤوليات في الحقيقة ليس كل من هب ودب يستطيع التعامل والتعاطي معها، بل هناك أناس معينين يستطيعون القيام بهذه المهمة الموكلة لهم أو التي سعى إليها بعضهم، من هنا جاءت فكرة التعرف واكتشاف الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية والتي تعتبر قيادية لم تأخذ حقها في الدراسات العربية. مما سبق يمكن صياغة التساؤلات التالية.

التساؤل الرئيس: ما هي الأنماط القيادية الإدارية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية (من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم).

التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة (ديمقراطي-ديكتاتوري-فوضوي) لرؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم في ولاية ورقلة (من وجهة نظر المدربين).

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الثلاثة لرؤساء النوادي تعزى لمتغير صنف النشاط (من وجهة نظر المدربين).

فرضيات الدراسة:

1- هناك توافر للأنماط القيادية الإدارية الثلاثة (ديمقراطي-ديكتاتوري-متسيب) لرؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم (من وجهة نظر المدربين) في ولاية ورقلة.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية الثلاث لرؤساء النوادي تعزى لمتغير صنف النشاط (من وجهة نظر المدربين).

أهداف الدراسة:

1- التعرف على النمط القيادي الإداري السائد لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين.

2- التعرف على الفروق بين الأنماط القيادية المتوافرة و التي تعزى لصنف النشاط.

3- محاولة البحث عن العوامل التي تحدد النمط القيادي الإداري السائد لرؤساء النوادي من خلال التقرب من بعض مسيري النوادي الرياضية ومن العينة الاستطلاعية على المدربين.

أهمية الدراسة: تتجلى هذه الأهمية في دراسة القيادة وأساليبها وفي المجال الرياضي خصوصاً باعتبار أن هذا الموضوع ضروري لصنع قيادة ناجحة ورشيده تساهم في تطوير الحركة الرياضية في بلادنا التي تتخبط فيها المنظومة الرياضية في مشاكل عديدة منها مشكل التسيير.

حدود الدراسة:

1- اقتصرت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم دون غيرهم باعتبارها الرياضة الأكثر شعبية في الولاية والعالم كله.

2- أجريت الدراسة بولاية ورقلة دون غيرها من الولايات لسهولة الاتصال وقربها من مقر سكن الباحث وعليه فإن صحة الدراسة تعتمد على مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي للدراسة.

3- تتحدد الدراسة بالموسم الرياضي 2013/2014 لكرة القدم ولجميع المستويات.

4- تتحدد نتائج الدراسة من حيث التعميم على حدود عينة الدراسة والمتمثلة في مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم.

متغيرات الدراسة: تعالج الدراسة المتغيرات الآتية

1- **المتغيرات الرئيسية:** الأنماط القيادية الإدارية.

2- **المتغيرات الوسيطة:** صنف النشاط (التدريب).

التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة: تتحدد متغيرات الدراسة بتحديد المفاهيم كما اعتمدها الباحث في الدراسة

1- **الأنماط القيادية الإدارية:** تتحدد الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي في الدراسة الحالية بمجموع الاستجابات التي تجيب عنها عينة المدربين عينة الدراسة، حول نظرهم لتسيير رؤسائهم في النادي وهذه الأنماط موجودة على استبيان مصمم من طرف الباحث تمتع بصدق وثبات عاليين، يحوي ثلاثة أنماط قيادية إدارية وهي النمط الديكتاتوري، النمط الديمقراطي، النمط المتسيب.

2- **صنف التدريب:** يشير صنف التدريب في الدراسة على الصنف الذي يقوم بتدريبه المدرب في النادي وقد قسم إلى صنف الفئات الكبرى أي أكثر من 20 سنة وصنف الفئات الصغرى أقل من 20 سنة.

الدراسات السابقة المشابهة:

1- **دراسات تناولت الأنماط القيادية الإدارية:**

1-1- **الدراسات العربية:**

1-1-1- **دراسة المصري (2006) بعنوان: النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة:**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى: سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني رئاسة الجامعة النمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لا سيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري كتميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتفويض بعض السلطات للعاملين.

1-1-2- **دراسة أبو عيدة (2006) بعنوان: الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين.**

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

2- الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الخبرة، السن، مكان العمل) في تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

3- الكشف عن أثر النمط القيادي التربوي السائد لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط الديمقراطي، ويليه النمطان الأوتوقراطي والترسلي.

- وجود انعكاس للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميع النواحي ويعزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوي العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة، أما النمط الأوتوقراطي (السلطي) والترسلي فكان أثرهما سلبياً على أداء أعضاء هيئة التدريس بحيث تم الإجماع على وجود جو غير تربوي عند تطبيق أي منهما والوصول إلى مخرجات متدنية لا تحقق أهداف الجامعة في ظل التقدم العلمي الهائل والمستمر وتغير ثقافات المجتمعات والشعوب واتجاهها نحو الديمقراطية.

وقد أوصت الباحثة بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس، وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.

1-1-3- أجرت الجعيري (2004) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمدرسي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي.

ولتحقيق ذلك الهدف، تم استخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (350) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1034) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة بالنسبة لأنماط السلوك الإداري إلى أن نمط السلوك الأوتوقراطي لمدرسي المدارس الثانوية الحكومية قد جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (0,76) ثم جاء نمط السلوك الديمقراطي في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (0,51) في حين جاء السلوك الإداري التسيبي في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (0,46). (بشير عربيات، 2012، ص712)

1-1-4- دراسة إبراهيم عبد المقصود (1986) عن الإعداد الإداري لمدرسي المؤسسات و القطاعات الرياضية المختلفة.

والتي استهدفت: التعرف على متطلبات الإعداد الإداري لمدرسي المؤسسات و القطاعات الرياضية المختلفة لمحافظة الإسكندرية توصلت الدراسة إلى ضرورة وضع ضوابط وأسس تحدد صفة ومؤهلات الذين يريدون العمل كإداريين أو مديريين لأحد القطاعات الرياضية على ألا يقل المؤهل العلمي عن الشهادة الجامعية من هذه الأمور دفعت الباحث لتناول تلك الدراسة التي تخص (النمط القيادي الفعال في الأندية الرياضية)، واستهدفت الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية الفعالة في الأندية الرياضية.

و أجابت الدراسة على التساؤل التالي: ما هي الأنماط الإدارية الفعالة في الأندية الرياضية؟

واستخدم المنهج الوصفي_المسحي، تم إجراء الدراسة على عينة مختارة من أندية محافظة الإسكندرية (الاتحاد الأولمبي، سبورتنج، سموحة) وكان عددهم 300 عضواً عاملاً في هذه الأندية بواقع 50 عضواً من كل نادي، واستخدم استمارة استبيان من تصميم الباحث، والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج يتبين أن الأنماط الإدارية السائدة في النادي هي النمط المحاليل والأوتوقراطي والموفق، بينما استبعد الأنسحابي أو الهروبي في الأندية وذلك لإجماع آراء العينة على عدم وجوده.

- كما أنه من تحليل بعض البيانات التي وردت عن فئة العينة وجد أغلبها مارس العمل الإداري لأول مرة معتمداً على خبرته السابقة في المجال العسكري أو الملاعب (كرياضي) أو من دراسته في كلية التربية الرياضية.

- أهمية أن الإداري ذا شخصية قوية واستعداد لتقبل الوظيفة.

- ألا يقل تأهيله العلمي عن شهادة جامعية ويستحسن أن يؤهل مهنيًا في الإدارة.

- كذلك يجب أن يكون قد مارس النشاط الرياضي لاجباً أو إدارياً وله خبرات سابقة في المجال الرياضي.

- كما أن إجمالي فئة الاستبيان بأن يكون الإداري شخص له ميول طبيعية للعمل في المجال الرياضي ويؤهله علمياً.

كما أفادت العينة على أن التأهيل المهني ضروري لمن يعمل في هذا المجال.

وعن الأسئلة المفتوحة: أجمعت غالبية العينة في إجاباتهم المختلفة:

- تحتاج إلى مرونة ومجهود بدني ومعرفته بالتنظيم والإدارة مع العلم الكامل بالنواحي الرياضية وذكاء وخبرة في معاملة كافة النوعيات التي يتعاملون معها.
 - خبراتهم التي عكسوها على الوظيفة: إدارة العمل على أسس علمية، وابتكار طرق جديدة حسب حاجة العمل وكيفية الاستفادة القصوى بالإمكانات المتاحة. ترسخ العلاقات العامة بين الأعضاء.
- 1-2-2- الدراسات الأجنبية:**

1-2-1-1-دراسة كامونة فاريك و أحمد حسن (1986) Kamouna Farik.A.Hassan تحت عنوان "Analysis of Administrative Leadership Behavior and Authority in the Physical Education Departments in Colleges and Universities in the United States"، أي تحليل لسلوك القيادات الإدارية وسلطاتها في أقسام التربية البدنية في الكليات والجامعات في الولايات المتحدة.

واستهدفت الدراسة إلى: تجميع مفاهيم الإداريين وأعضاء كلياتهم عن سلوك القادة وسلطاتهم وتحليل تلك المفاهيم.

وقد شملت عينة الدراسة 80 إدارياً في أقسام التربية البدنية و240 عضو في كلياتهم وهي عينة عشوائية من جميع معاهد التعليم العالي في الولايات المتحدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة تم استخلاص الآتي:

- 1- الإداريين يضعون أنفسهم في منزلة تعلو مكانة أعضاء كلياتهم فيما يختص بأبعاد السلوك القيادي.
- 2- أعضاء الكليات يقدرّون سلطات قادتهم بأعلى مما كان هؤلاء القادة يقدرّونها.
- 3- قيادات أقسام التربية البدنية تفضل استخدام أساليب مختلفة من أساليب القيادة كل وفقاً للظروف المختلفة.
- 4- إيمان القادة بأنهم يحتاجون إلى المزيد من السلطات في أقسامهم.
- 5- حجم المعاهد له اثر واضح في مدى الاختلافات بين القادة وأعضاء كلياتهم.

1-2-2-2-دراسة ديكر كينث رايموند (1985) Decker Kenneth Raymond تحت عنوان " Perceived Ideal Leadership Behavior of Public High School Principals in Florida".

واستهدفت الدراسة إلى: إيجاد تصور للسلوك القيادي المثالي للمشرفين المدارس العامة بفلوريدا، وشملت عينة الدراسة 516 من مشرفين المدارس العامة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة تم استخلاص الآتي:

- 1- لا يوجد اختلافات واضحة في التصورات للسلوك القيادي المثالي لجميع مشرفين المدارس العامة عدا مشرفين المدارس العليا.
- 2- يوجد بعض الاختلافات الهامة بين بعض المناطق داخل الولاية وأحياناً داخل المنطقة، وترتبط تلك الاختلافات بمدى الخبرة الأكاديمية والدرجات العلمية والسن والمنصب.

منهج البحث: في ضل أهداف البحث والفرضيات التي تحاول الدراسة الإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وحيث أن المنهج الوصفي يهدف إلى جمع معلومات دقيقة لوصف ظاهرة موجودة، أو للتعريف بمشكلة معينة، أو لتبرير شروط وإجراءات مقارنة أو تقويم ما، أو لتوضيح ما يمكن أن يقوم به آخرون عند دراستهم لوضعية أو مشكلة مشابهة (عشوي، 1994، ص17)

عينة البحث: مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يسعى الباحث إلى تعميم الدراسة عليه وفي دراستنا الحالية هو عدد مفردات المدربين لكل أصناف كرة القدم لولاية ورقلة و المقدر عددهم نظرياً بحوالي 273 مدرب باعتبار عدد الفرق التي تنشط في الولاية لموسم 2013/2014 وعدد الأصناف التي ينشط بها كل نادي وهي خمسة أصناف صنف للأكابر أكثر من 20 سنة، والأصناف الأربعة الأخرى هي أصناف صغرى يكون سنها أقل من 20 سنة، صنف الناشئين، صنف الأصاغر، صنف الأواسط، صنف الأشبال، وتوجد مدارس لكرة القدم تعتبر هي أصغر الفئات العمرية تحوي هي الأخرى عديد من المستويات، وفي هذا الموسم كانت ولاية ورقلة تحوي مدرستين فقط تهتم بأولاد المدارس الرياضية، حيث تم التأكد من عدد النوادي التي تنتمي إلى ولاية ورقلة من خلال المواقع الإلكترونية للرابطات (رابطة القسم الوطني هواة) الذي حددنا منه نوادي القسم الوطني الثاني هواة، وقسم ما بين الرابطات، أما الأقسام الجهوية الأخرى فقد كانت تنشط في الرابطة الجهوية لكرة القدم بورقلة والرابطة الولاية للولاية، التي يوجد مقرهما في ولاية ورقلة، زدنا مسئوليتها بالعدد الفعلي للنوادي، والجدول الموالي يوضح عدد الفرق التي تنشط في ولاية ورقلة لكرة القدم لصنف الأكابر.

أقسام النشاط	القسم الوطني الثاني هواة	قسم ما بين الرابطات	القسم الجهوي الأول	القسم الجهوي الثاني -أ-	القسم الجهوي الثاني-ب-	القسم الشرفي	القسم ما قبل الشرفي
عدد النوادي	02	04	08	07	08	16	08
المجموع	53						

جدول رقم (01): يوضح عدد فرق كرة القدم لصنف الأكابر في ولاية ورقلة

كما يوجد في الولاية فريقين هما مدارس لكرة القدم لا ينشطون إلا بأصناف صغيرة جداً فقط لهذا الموسم وظيفتهم التكوين بدرجة أولى.

بضرب عدد النوادي في خمسة باعتبار أن كل نادي يحوي خمسة فرق ينشط كل فريق في مستوى أصاغر، أشبال، أواسط، ... الخ، ثم إضافة ثمانية فرق للمدارس نجد عدد الفرق الإجمالي التي تنشط في الولاية وهي 273 فريق، ونظرياً يعني وجود 273 مدرب لتأطير هذه الفرق ولأن الإحصائية الفعلية غير موجودة لدى الرابطة وهذا مشكل مطروح آخر في التسيير لسنا بصدد دراسته اعتمدنا هذا الرقم.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث الطريقة العشوائية في سحب عينة الدراسة وحرص على أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وقدرت العينة الأساسية للدراسة بعد الفرز بـ 70 مدرب كان منهم 37 مدرب لصنف الأكابر و 33 مدرب للأصناف الصغرى الأخرى، كما تمت مقابلات شفوية مع بعض المدربين أعطتنا ملماً عاماً لظروف العمل وعدد الفرق التي لا تملك مدرباً.

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف التدريب

صنف التدريب	العدد	النسبة المئوية
صنف الفئات الكبرى	37	52.86%
صنف الفئات الصغرى	33	47.14%
المجموع	70	100%

جدول رقم (02): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير صنف النشاط (التدريب)

يتبين من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة انقسمت إلى نوعين من حيث الأصناف التي يدرّبها المدربون، حيث كانت نسبة 52.86% والتي تمثل عدد 37 مدرب لصنف الفئات الكبرى والتي تتجاوز الفئة العمرية التي يدرّبونها 20

سنة، أما نسبة 47.14% والتي تمثل عدد 33 مدرب لصنف الفئات الصغرى والتي بدورها تحوي على أربع أصناف أخرى تقل الفئة العمرية لهم عن 20 سنة، وهي نسبة ممثلة للمجتمع الأصلي بالنسبة للدراسات الوصفية الإرتباطية.

الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الواقع الذي يعيشه المدربون وعددهم بالتقريب من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى الرابطة الجهوية و الولاية لولاية ورقلة.
- التأكد من مدى صلاحية ووضوح عبارات أداة القياس بالنسبة لعينة الدراسة، وتصحيح وتعديل ما يمكن.
- التعرف على عينة من المجتمع الأصلي عن قرب وإدراك ومعرفة خصوصياتها والتنبؤ ربما بنتائج الدراسة التي سوف تسفرها الدراسة الأساسية.

- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تظهر أثناء إجراء الدراسة الأساسية لتفادي الوقوع فيها.

- التحقق من مدى صلاحية الأهداف التي وضعت من أجله الأداة وهذا بحساب الخصائص السيكومترية لها.

2- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 20 مدربين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم، و المكونة من الاستبيان المعد لدراسة الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين ومقياس أعراض الاحتراق النفسي للمدربين. وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النتائج التالية:

- لم يعترض المدربون على أي بند من بنود الأداة حيث كانت كل العبارات سهلة وواضحة لهم.

- بدا لنا أن المدربين ينظرون إلى التسيير الذي يمارسه الإداريين وعلى رأسهم رؤساء النوادي موضوع يؤرقهم أرادوا الاستفاضة فيه.

- الواقع الذي تعيشه النوادي في ولاية ورقلة، حيث كان يعاني العديد من المشاكل منها أن العديد من الأصناف في الفرق التابعة للرابطة الولاية خصوصا لا يمتلكون مدربا لكل صنف مما جعل تحديد المجتمع الأصلي صعب، خصوصا وأن الرابطة الولاية لكرة القدم ليس لها الإحصائية الدقيقة للمدربين الناشطين تحت لوائها.

أدوات الدراسة:

1- استبيان الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي الرياضية (من وجهة نظر المدربين): تم بناء هذه الأداة من أجل قياس الأنماط القيادية الإدارية السائدة لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين، أي حسب ما يرونه هم، ولقد اعتمد الباحث في تصميمه للاستبيان بالرجوع إلى النظرية السلوكية الكلاسيكية حيث حددت ثلاثة أنماط قيادية الأكثر شيوعاً، وهي النمط الديمقراطي، والنمط الديكتاتوري، والنمط الحر، واعتبر كل نمط بمثابة بُعد للأداة، أما بالنسبة لبنود الأداة فقد انطلق الباحث من تحليل مضمون كل بُعد بالرجوع إلى الأدب المكتوب حول القيادة والأنماط القيادية الإدارية وبعض الاستبيانات المصممة في هذا الصدد نذكر منها الاستبيان الذي صممه طلال عبد الملك الشريف (2004) في رسالته للماجستير "الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، وكذلك الاستبيان الذي صممه لنا عبد الحميد أمين عبد الرحيم (2009) في رسالتها للماجستير "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، تم عرضه على مجموعة من المحكمين حيث لم يعترض أحد منهم على الأبعاد التي اختيرت للدراسة، بينما أبدت ملاحظات حول صياغة البنود و أخذت بعين الاعتبار في تعديلها و أخرجت بالشكل النهائي كما هو الاستبيان في الملاحق، ولقد تم تحديد عدد عشرون بند لكل بُعد بالتساوي.

وقد بلغ عدد بنود الأداة 60 بنوداً موزعة على ثلاثة أبعاد بالتساوي كما يلي:

البعد الأول (النمط الديكتاتوري) ويشمل 20 بنداً وهي:

$$(+1+4+7+10+13+16-19+22+25+28+31+34+37-40+43+46+49+52+55+58).$$

البعد الثاني (النمط الديمقراطي) ويشمل 20 بنداً وهي:

$$(+2+5+8+11+14+17+20+23+26+29+32+35+38+41+44+47+50+53+56+59).$$

البعد الثالث (النمط الحر) ويشمل 20 بنداً وهي:

$$(+3+6+9+12-15+18-21+24-27+30+33+36+39-42+45+48+51+54+57+60).$$

الخصائص السيكومترية لاستبيان الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي: طبق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من عشرين مدرباً كما ذكر سابقاً تم من خلالها حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين.

1- صدق الأداة: وهو قدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجله، ويقاس الصدق بعدة طرق نذكر بعضها فقط.

أ- الصدق الذاتي: ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات الحقيقية الخالية من أخطاء القياس؛ ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة (نصر الدين

$$x = \sqrt{\text{رؤساء، 2006م، ص216}}. \text{ أي، ثبات الأداة}$$

و منه فإن الصدق الذاتي لاستبيان الأنماط القيادية المكون من ثلاثة أجزاء هو:

$$x1 = \sqrt{0,841}=0,917 \text{ النمط الديكتاتوري}$$

$$x2 = \sqrt{0,931}=0,965 \text{ النمط الديمقراطي}$$

$$x3 = \sqrt{0,839}=0,916 \text{ النمط المتسيب}$$

وهي معاملات عالية تمكننا من الثقة في صدق الاستبيان بأجزائه الثلاثة

ب- صدق الاتساق الداخلي: بعد حساب الصدق الذاتي وصدق المحكمين، استخدم الباحث صدقاً آخر من أجل التعرف على التجانس الداخلي للاستبيان، وهذا بحساب معاملات الارتباط البسيط بيرسون بين عبارات كل جزء مكون للنمط القيادي ودرجته الكلية.

جدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون لبند كل نمط ودرجته الكلية (صدق الاتساق الداخلي)

رقم البند	النمط الديكتاتوري	رقم البند	النمط الديمقراطي	رقم البند	النمط الحر
1	,0130	2	,733**0	3	,2260
4	,3010	5	,767**0	6	,0460
7	,526*0	8	,706**0	9	,475*0
10	,760**0	11	,617**0	12	,674**0
13	,3750	14	,499*0	15	,716**0
16	,704**0	17	,544*0	18	,539*0
19	,743**0	20	,818**0	21	,874**0
22	,878**0	23	,904**0	24	,743**0
25	,3740	26	,844**0	27	,773**0
28	,792**0	29	,3370	30	,736**0
31	,746**0	32	,3530	33	,832**0
34	,597**0	35	,669**0	36	,3330
37	,598**0	38	,880**0	39	,763**0
40	,3420-	41	,755**0	42	,584**0

43	43	44	44	45	45
46	46	47	47	48	48
49	49	50	50	51	51
52	52	53	53	54	54
55	55	56	56	57	57
58	58	59	59	60	60
عدد البنود الدالة	13	عدد البنود الدالة	16	عدد البنود الدالة	15
* الارتباط دال عند مستوى 0.05					
** الارتباط دال عند مستوى 0.01					

من خلال حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجات الكلية لكل نمط، وجد أن هناك سبعة بنود غير دالة إحصائياً في النمط الديكتاتوري، و أربع بنود غير دالة إحصائياً في النمط الديمقراطي، وخمسة بنود غير دالة إحصائياً في النمط المتسيب، تم استبعاد كل هذه البنود غير الدالة من الاستبيان، حيث أصبح النمط الديكتاتوري يحوي 13 بند، بينما النمط الديمقراطي يحوي 16 بند، والنمط المتسيب 15 بند.

2- ثبات الأداة: ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة تقريباً؛ ونظراً لتعذر تطبيق الاستبيان مرتين على نفس العينة تم حساب معاملات ثبات أداة جمع البيانات باستخدام "معادلة كرونباخ المعروفة بمعامل ألفا (α) لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس متعددة الاختيار، أي عندما تكون احتمالات الإجابة ليست صفراً أي ليست ثنائية البعد. (رضوان، 2006، ص138) ويشير ثبات الأداة إلى الاتساق والدقة وإمكانية الحصول على نفس النتائج بعد إجراءات تطبيق الأداة أكثر من مرة (معمرية، 2007، ص195)، وتم حساب ثبات الأداة بطريقتين:

أ- **الثبات بمعادلة ألفا كورنباخ:** حيث طبقت المعادلة على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من عشرين مدرب وسجلت معاملات ألفا كورنباخ لكل نمط كالتالي:

الأنماط القيادية الإدارية	Alpha de Cronbach
النمط الديكتاتوري	0,841
النمط الديمقراطي	0,931
النمط المتسيب	0,839

جدول رقم (04): يبين معاملات الثبات بألفا كورنباخ للأنماط القيادية الإدارية الثلاثة من خلال معاملات ألفا كورنباخ للأنماط الثلاث يتضح أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تجعلنا نثق فيها.

ب- **الثبات بالتجزئة النصفية:** اعتمد الباحث، طريقة التجزئة النصفية لاستبيان الأنماط القيادية الإدارية حيث بلغ الارتباط بمعامل بيرسون للدرجات الخام بين نصفي كل نمط كالتالي:

$$r = 0,779 = \text{النمط الديكتاتوري}$$

$$r = 0,731 = \text{النمط الديمقراطي}$$

$$r = 0,754 = \text{النمط المتسيب}$$

ثم صحح معامل الارتباط بمعامل سبيرمان براون أصبح معامل الارتباط بين جزئي كل نمط كالتالي:

$$\text{النمط الديكتاتوري} = \text{Coefficient de Spearman-Brown} = 0,876$$

النمط الديمقراطي = Coefficient de Spearman-Brown = 0,845

النمط المتسيب = Coefficient de Spearman-Brown = 0,860

وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 مما يجعلنا نطمئن على ثبات الأداة أي الوصول إلى نفس النتائج تقريباً.

3- طريقة تصحيح استبيان الأنماط القيادية لرؤساء النوادي: يشمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء كل منها يقيس نمط من الأنماط القيادية لذلك لا توجد درجة كلية للاستبيان فكل نمط يُقاس على حدا، تعطى القيم التالية للإجابات بالنسبة للبنود الموجبة والعكس إذا كانت البنود سالبة.

- الدرجة (1): للإجابة المؤشرة على غير موافق تماماً.
- الدرجة (2): للإجابة المؤشرة على غير موافق.
- الدرجة (3): للإجابة المؤشرة على لست متأكد.
- الدرجة (4): للإجابة المؤشرة على موافق.
- الدرجة (5): للإجابة المؤشرة على موافق تماماً.

بالنسبة للبعد الأول الذي يمثل النمط الديكتاتوري:

- 13 - 23,4 يمثل عدم الموافقة تماماً عن توافر هذا النمط.
- 23,4 - 33,8 يمثل عدم الموافقة عن توافر هذا النمط.
- 33,8 - 44,2 يمثل ليس متأكد عن توافر هذا النمط أي توافر هذا النمط بدرجة متوسطة.
- 44,2 - 54,6 يمثل موافق عن توافر هذا النمط.
- 54,6 - 65 يمثل موافق بشدة عن توافر هذا النمط.

بالنسبة للبعد الثاني الذي يمثل النمط الديمقراطي:

- 16 - 28,8 يمثل عدم الموافقة تماماً عن توافر هذا النمط.
- 28,8 - 41,6 يمثل عدم الموافقة عن توافر هذا النمط.
- 41,6 - 54,4 يمثل ليس متأكد عن توافر هذا النمط أي توافر هذا النمط بدرجة متوسطة.
- 54,4 - 67,2 يمثل موافق عن توافر هذا النمط.
- 67,2 - 80 يمثل موافق بشدة عن توافر هذا النمط.

بالنسبة للبعد الثالث الذي يمثل النمط المتسيب:

- 15 - 27 يمثل عدم الموافقة تماماً عن توافر هذا النمط.
- 27 - 39 يمثل عدم الموافقة عن توافر هذا النمط.
- 39 - 51 يمثل ليس متأكد عن توافر هذا النمط أي توافر هذا النمط بدرجة متوسطة.
- 51 - 63 يمثل موافق عن توافر هذا النمط.
- 63 - 75 يمثل موافق بشدة عن توافر هذا النمط.

أما بالنسبة لمتوسطات البنود للمقياس الخماسي لاستبيان الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي جاء كما يلي:

- 1 - 1.8 يمثل عدم الموافقة تماماً عن توافر هذا البند.
- 1.8 - 2.6 يمثل عدم الموافقة عن توافر هذا البند.
- 2.6 - 3.4 يمثل ليس متأكد عن توافر هذا النمط أي توافر هذا البند بدرجة متوسطة.
- 3.4 - 4.2 يمثل موافق عن توافر هذا البند.

- 4.2 - 5 يمثل موافق بشدة عن توافر هذا البند .
- أساليب المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك من أجل الإجابة على الفرضيات وهذه الأساليب هي:
- 1- اختبار كولموجروف- سيمرنوف 1-Sample K-S لتأكد من اعتدلية العينة وتوزيعها توزيع طبيعي.
 - 2- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت العينة و إجاباتها.
 - 3- المتوسط الحسابي: للحكم على قياس بنود الأداة وكذا الحكم على توافر أو عدم توافر كل نمط من الأنماط القيادية في الفرضية (1)،
 - 4- النسبة المئوية: لتحديد نسبة الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ونسبة إجابات العينة لكل بند ولكل درجة.
 - 5- معامل الارتباط بيرسون: لحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لأداة الدراسة (للاستبيان) وصدق الاتساق الداخلي بين البنود والمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.
 - 6- معامل الارتباط سبيرمان - براون: استخدم في تصحيح معامل الارتباط بيرسون من أثر التجزئة النصفية حين حساب معامل الثبات.
 - 7- معامل ألفا كورنباخ: استخدم لحساب صدق أداة القياس (الاستبيان).
 - 8- اختبار ت-T-test: استخدم لدراسة دلالة الفروق بين المتوسطات للإجابة على الفرضية (2).
- عرض نتائج الدراسة:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سيمرنوف 1-Sample K-S):

استخدم اختبار كولموجروف-سيمرنوف من أجل هل البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، وهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات، وهذا لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفي ما يلي سوف نعرض جدول يوضح هذا الاختبار لكل نمط من الأنماط القيادية الإدارية، وكذلك الإحترق النفسي للمدرب الرياضي.

البعد	محتوى البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
الأول	النمط الديكتاتوري	13	0,966	0,308
الثاني	النمط الديمقراطي	16	1,325	0,060
الثالث	النمط المتسيب	15	0,620	0,836
المقياس	الإحترق النفسي للمدرب	30	1,015	0,219

جدول رقم (05): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيم مستوى الدلالة لاختبار Z لكل بعد مكوّن لاستبيان الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي، ومقياس أعراض الإحترق النفسي للمدرب الرياضي كلها جاءت أكبر من 0,05 أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي، فالبيانات تماثل أو تقترب من التوزيع الطبيعي، وعليه نستخدم الاختبارات المعلمية في اختبار فرضياتنا.

2- عرض نتائج الفرضية الأولى: التي تنص على أن هناك توافر للأنماط القيادية الإدارية الثلاثة (ديمقراطي-ديكتاتوري-متسيب) لرؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم حسب ما يدركه المدربون في ولاية ورقلة. و للإجابة على هذه الفرضية استخدمت " التكرارات، والانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي، والنسب المئوية للحكم على توافر الأنماط القيادية الثلاثة، والدرجة الموافقة على مضمون البنود لعينة الدراسة والمتمثلة في المدربين الرياضيين لكرة القدم لولاية ورقلة، كما هو موضح في الجدول التالي.

2-1- مستوى توافر النمط القيادي الإداري الديكتاتوري:

رقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
			موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق				
0	يتصرف رئيس النادي بدون مشاورة الطاقم الإداري المسير للنادي.	ك	1	4	13	14	38	70	1.8	1.03	غير متوافر تماماً
1		%	1.4	7.5	18.6	20	54.3				
0	يتخذ رئيس النادي قرارات دون الأخذ بعين الاعتبار رأي أعضاء المكتب المسير للنادي.	ك	5	5	15	20	25	70	2.21	1.21	غير متوافر
2		%	7.1	7.1	21.4	28.6	35.7				
0	يتنازل رئيس النادي عن الأهداف المسطرة والمتفق عليها.	ك	7	18	17	17	11	70	2.9	1.24	متوافر بدرجة متوسطة
3		%	10	25.7	24.3	24.3	15.7				
0	يهتم رئيس النادي بالمدرسين أكثر من اهتمامه بالنتائج.	ك	13	21	10	16	10	70	3.16	1.36	متوافر
4		%	18.6	30	14.3	22.9	14.3				
0	يصر رئيس النادي على أفكاره أثناء تطبيق القرارات.	ك	3	12	14	22	19	70	2.4	1.18	غير متوافر
5		%	4.3	17.1	20	31.4	27.1				
0	يطالب رئيس النادي المدرسين بتنفيذ قراراته وتعليماته دون مشاورتهم فيها.	ك	2	13	10	21	24	70	2.26	1.2	غير متوافر
6		%	2.9	18.6	14.3	30	34.3				
0	يقبل رئيس النادي من شأن الاقتراحات التي يبديها المدربون.	ك	3	5	15	24	23	70	2.16	1.1	غير متوافر
7		%	4.3	7.1	21.4	34.3	32.9				
0	يسعى رئيس النادي على بقاءه على سدة رئاسة النادي بكل الوسائل.	ك	10	6	22	14	18	70	2.66	1.34	متوافر بدرجة متوسطة
8		%	14.3	8.6	31.4	20	25.7				
0	يعتبر رئيس النادي أن مناقشة مسائل النادي من وجهة نظره مضیعة للوقت.	ك	1	2	12	19	36	70	1.76	0.94	غير متوافر تماماً
9		%	1.4	2.9	17.1	27.1	51.4				
1	يقبل رئيس النادي أي مبرر للنتائج السلبية.	ك	11	9	13	21	16	70	2.69	1.38	متوافر بدرجة متوسطة
0		%	15.7	12.9	18.6	30	22.9				
1	يتدخل رئيس النادي في أمور ليست من إختصاصه.	ك	8	1	4	20	37	70	1.9	1.3	غير متوافر
1		%	11.4	1.4	5.7	28.6	52.9				
1	يشعر رئيس النادي المدرسين بأن مصيرهم المهني بين يديه.	ك	2	9	10	19	30	70	2.06	1.17	غير متوافر
2		%	2.9	12.9	14.3	27.1	42.9				
1	يغلب على سلوك رئيس النادي طبع التسلط.	ك	3	8	7	26	26	70	2.09	1.15	غير متوافر
3		%	4.3	11.4	10	37.1	37.1				
النمط القيادي الإداري الديكتاتوري											
غير متوافر									30.03	9.28	

جدول رقم (06): يوضح مدى توافر النمط القيادي الإداري الديكتاتوري

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن النمط القيادي الإداري الديكتاتوري لرؤساء النوادي الرياضية كان غير متوافر حسب ما يدرسه المدربون وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 30.03 وانحراف معياري يقدر بـ 9.28، وهو متوسط ينخفض على المتوسط العام على سلم التصحيح بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديكتاتوري، أما فيما يخص بنود هذا النمط، فنجد أن البند الأول والتاسع في ترقيم الجدول السابق، كانت عينة الدراسة غير موافقة عليهم تماماً وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.8، 1.76، على التوالي، وانحراف معياري يقدر بـ 1.03، 0.94، على التوالي، هذان المتوسطان ينخفض بدرجة كبيرة جداً عن المتوسط على سلم التصحيح لدى بنود النمط القيادي الإداري الديكتاتوري، أي أن هذان البنود غير متوافران تماماً لدى عينة الدراسة، أما البند الثاني و الخامس والسادس والسابع والحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر على التوالي في ترقيم الجدول السابق، فكانت عينة الدراسة غير موافقة على مضمون هذه البنود وهذا

بمتوسط حسابي على التوالي يقدر بـ 2.21، 2.4، 2.26، 2.16، 1.9، 2.06، 2.09 وبتباين معياري على التوالي يقدر بـ 1.21، 1.18، 1.2، 1.1، 1.3، 1.17، 1.15، وهذه المتوسطات كلها منخفضة عن المتوسط على سلم التصحيح الخاص ببنود النمط القيادي الإداري الديكتاتوري، أي أن مضمون هذه البنود غير متوافرة لدى عينة الدراسة، أما البنود الثالث والثامن والعاشر في ترميم الجدول السابق، فكانت عينة الدراسة محايدة في الموافقة على مضمون هذه البنود وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.9، 2.66، 2.69 على التوالي وبتباين معياري يقدر بـ 1.24، 1.34، 1.38، وهذه المتوسطات كلها كانت بدرجة متوسطة على سلم التصحيح الخاص بالنمط القيادي الإداري الديكتاتوري، أي أن مضمون هذه البنود متوافر بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، أما البند الرابع في ترميم الجدول السابق، فكانت عينة الدراسة موافقة عليه وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.16 وبتباين معياري يقدر بـ 1.36، وهذا المتوسط مرتفع عن المتوسط على سلم التصحيح الخاص ببنود النمط القيادي الإداري الديكتاتوري، أي أن مضمون هذا البند متوافر لدى عينة الدراسة، ومن خلال تحليل بنود النمط القيادي الإداري الديكتاتوري يتضح لنا جلياً أن معظم البنود لم توافر عليها عينة الدراسة مما جعل هذا النمط غير متوافر حسب ما يدركه المدربون الرياضيون.

2-2- مستوى توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي:

رقم البند	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
			موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يعطي رئيس النادي فرصة للمدربين للتحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية.	ك	9	39	10	8	4	3.56	1.04	متوافر
		%	12.9	55.7	14.3	11.4	5.7			
02	يصغي رئيس النادي جيداً حينما يشرح له المدرب إنجازاته التي حققها مع ناديه.	ك	18	34	8	6	4	3.8	1.1	متوافر
		%	25.7	48.6	11.4	8.6	5.7			
03	يقدر رئيس النادي جيداً عمل المدربين.	ك	22	34	7	4	3	3.97	1.02	متوافر
		%	31.4	48.6	10	5.7	4.3			
04	يعطي رئيس النادي فرصة للمدربين للتعبير عن رأيهم المتعلق بتقييم نتائج الفريق.	ك	19	37	6	2	6	3.87	1.11	متوافر
		%	27.1	52.9	8.6	2.9	8.6			
05	يشعر المدربون بالراحة والود عند التحدث إلى رئيس النادي.	ك	15	31	13	8	3	3.67	1.07	متوافر
		%	21.4	44.3	18.6	11.4	4.3			
06	يهتم رئيس النادي باقتراحات المدربين ويحاول تطبيقها.	ك	15	29	16	6	4	3.64	1.09	متوافر
		%	21.4	41.4	22.9	8.6	5.7			
07	يشعر رئيس النادي المدربين بالتغيرات المستحدثة في قرارات النادي قبل البدء بتطبيقها.	ك	10	24	13	16	7	3.2	1.23	متوافر بدرجة متوسطة
		%	14.3	34.3	18.6	22.9	10			
08	يسعى رئيس النادي إلى نشر جو للتعاون والتعاون داخل النادي.	ك	26	25	8	6	5	3.87	1.21	متوافر
		%	37.1	35.7	11.4	8.6	7.1			
09	يسعى رئيس النادي في جعل موافقه واضحة للجميع.	ك	15	28	12	11	4	3.56	1.16	متوافر
		%	21.4	40	17.1	15.7	5.7			
10	تحفز إدارة النادي المدربين على أساس نتائجهم الجيدة.	ك	18	32	7	7	6	3.7	1.21	متوافر
		%	25.7	45.7	10	10	8.6			
11	يخصص رئيس النادي وقتاً كافياً لحل مشكلات الفريق.	ك	21	25	8	12	4	3.67	1.24	متوافر
		%	30	35.7	11.4	17.1	5.7			
12	يوفق رئيس النادي بين متطلبات الفريق وحاجات المدربين.	ك	9	27	13	11	10	3.2	1.27	متوافر بدرجة متوسطة
		%	12.9	38.6	18.6	15.7	14.3			
13	يستفيد رئيس النادي من خبرات المدربين في تسير أمور الفريق.	ك	19	21	16	10	4	3.59	1.2	متوافر
		%	27.1	30	22.9	14.3	5.7			

متوافر	1.2	3.8	70	6	4	11	27	22	ك	يحرص رئيس النادي على تهئية الأوضاع عند حدوث مشاكل حرصا على مصلحة الفريق.	14
				8.6	5.7	15.7	38.6	31.4	%		
متوافر	1.11	3.5	70	4	11	14	30	11	ك	يشارك رئيس النادي المدربين في المناسبات الاجتماعية.	15
				5.7	15.7	20	42.9	15.7	%		
متوافر	1.23	3.44	70	9	6	11	33	11	ك	يراعي رئيس النادي الموضوعية عند تقييم المدربين.	16
				12.9	8.6	15.7	47.1	15.7	%		
متوافر	12.25	58.03	النمط القيادي الإداري الديمقراطي								

جدول رقم (07): يوضح مدى توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي لرؤساء النوادي الرياضية كان متوافر حسب ما يدركه المدربون وهذا بمتوسط حسابي يساوي يقدر بـ 58.03 وانحراف معياري يقدر بـ 12.25، وهو متوسط ينخفض على المتوسط العام على سلم التصحيح بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديمقراطي، أما فيما يخص بنود هذا النمط، فنجد أن البند السابع و البند الثاني عشر في ترقيم الجدول السابق، كانت عينة الدراسة محايدة في الموافقة على مضمون هذان البنود وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.2، 3.2 وانحراف معياري يقدر بـ 1.23، 1.27 على التوالي، وهما متوسطان كانا بدرجة متوسطة على سلم التصحيح الخاص بنود النمط القيادي الإداري الديمقراطي، أي أن مضمون هذان البنود متوافر بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، أما البنود الباقية وهي البند الأول، والثاني، والثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والثامن، والتاسع، والعاشر، والحادي عشر، والثالث عشر، والرابع عشر، والخامس عشر، والسادس عشر، في ترقيم الجدول السابق فكانت عينة الدراسة موافقة على مضمون هذه البنود بـ متوسط حسابي يقدر بـ 3.56، 3.8، 3.97، 3.87، 3.67، 3.64، 3.87، 3.56، 3.7، 3.67، 3.59، 3.8، 3.5، 3.44 وانحراف معياري يقدر بـ 1.04، 1.1، 1.02، 1.11، 1.09، 1.07، 1.21، 1.16، 1.21، 1.24، 1.2، 1.2، 1.11، 1.23، على التوالي وهذه المتوسطات كلها مرتفعة عن المتوسط على سلم التصحيح الخاص بنود النمط القيادي الإداري الديمقراطي، أي أن مضمون هذه البنود متوافر لدى عينة الدراسة، ومن خلال تحليل بنود النمط القيادي الإداري الديمقراطي، يتضح لنا جلياً أن معظم البنود وافق عليها المدربين مما جعل هذا النمط متوافر لدى رؤساء النوادي الرياضية حسب ما يدركه المدربين الرياضيين عينة الدراسة، فرجح كفة توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي على سلم تصحيح الخاص به.

2-3- مستوى توافر النمط القيادي الإداري المتسبب:

رقم البند	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
			موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق بشدة	غير موافق				
01	يحدد رئيس النادي فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.	ك	7	21	15	17	10	70	2.97	1.24	متوافر بدرجة متوسطة
		%	10	30	24.3	14.3					
02	يخصص رئيس النادي وقتاً لتلبية طلبات طاقمه التدريبي.	ك	10	18	11	14	17	70	2.86	1.42	متوافر بدرجة متوسطة
		%	14.3	25.7	15.7	20	24.3				
03	لا يعقد رئيس النادي اجتماعات مع المدربين بصورة دورية.	ك	11	23	5	18	13	70	3.01	1.41	متوافر بدرجة متوسطة
		%	15.7	32.9	7.1	25.7	18.6				
04	يخصص رئيس النادي وقتاً كافياً لحل مشكلات الفريق.	ك	9	11	16	20	14	70	2.73	1.31	متوافر بدرجة متوسطة
		%	12.9	15.7	22.9	28.6	20				
05	لا يحرص رئيس النادي على توجيه المدربين لتحقيق أهدافهم المتفق عليها.	ك	7	17	7	23	16	70	2.66	1.34	متوافر بدرجة متوسطة
		%	10	24.3	10	32.9	22.9				
06	يعطي رئيس النادي أهمية لتطوير إمكانيات المدربين العلمية والمعرفية.	ك	4	15	19	15	17	70	2.63	1.23	متوافر بدرجة متوسطة
		%	5.7	21.4	27.1	21.4	24.3				
07	يخصص رئيس النادي وقتاً لمناقشة	ك	5	15	12	21	17	70	2.57	1.27	غير متوافر

				24.3	30	17.1	21.4	7.1	%	قضايا الفريق مع المدربين.		
متوافر بدرجة متوسطة	1.44	2.66	70	20	18	8	14	10	ك	رئيس النادي لا يهتم بما هو جديد في مجالات تطوير وتحسين أداء الفريق.	08	
				28.6	25.7	11.4	20	14.3	%			
غير متوافر	1.24	2.17	70	28	17	15	5	5	ك	ينفرد كل عضو في الفريق برأيه الشخصي في حل مشاكل الفريق.	09	
				40	24.3	21.4	7.1	7.1	%			
متوافر بدرجة متوسطة	1.18	3.1	70	3	24	18	13	12	ك	يحجم رئيس النادي عن تقديم وجهة نظره في حل المشكلات المطروحة إلا عند الحاجة الملحة.	10	
				4.3	34.3	25.7	18.6	17.1	%			
متوافر بدرجة متوسطة	1.22	2.74	70	12	22	13	18	5	ك	تتسم اجتماعات رئيس النادي مع المدربين بالارتجالية والعفوية.	11	
				17.1	31.4	18.6	25.7	7.1	%			
متوافر بدرجة متوسطة	1.20	2.94	70	7	24	12	20	7	ك	لا يبدي رئيس النادي حكمه عند تقييم نتائج المدربين بل يتركه لطاغمه المسير.	12	
				10	34.3	17.1	28.6	10	%			
غير متوافر	1.08	2.17	70	21	28	11	8	2	ك	يتساهل رئيس النادي مع المدربين المقصرين في أداء واجباتهم.	13	
				30	40	15.7	11.4	2.9	%			
متوافر بدرجة متوسطة	1.24	2.93	70	8	23	14	16	9	ك	يعطي رئيس النادي المدربين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم المتعلقة بالفريق دون اهتمام.	14	
				11.4	32.9	20	22.9	12.9	%			
غير متوافر	1.20	2.11	70	27	23	9	7	4	ك	يوجه رئيس النادي المدربين بطريقة عشوائية.	15	
				38.6	32.9	12.9	10	5.7	%			
متوافر بدرجة متوسطة	9.89	40.26		النمط المتسبب								

جدول رقم (08): يوضح مدى توافر النمط القيادي الإداري المتسبب

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن النمط القيادي الإداري المتسبب لرؤساء النوادي الرياضية كان متوافر بدرجة متوسطة حسب ما يدرسه المدربون وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 40.26 وانحراف معياري يقدر بـ 9.89، وهو متوسط يتوسط سلم التصحيح بالنسبة للنمط القيادي الإداري المتسبب، أما فيما يخص بنود هذا النمط، فنجد أن البنود السابع، والتاسع، والثالث عشر، والخامس عشر في ترقيم الجدول السابق، كانت عينة الدراسة غير موافقة على مضمون هذه البنود بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.57، 2.17، 2.17، 2.11، وانحراف معياري يقدر بـ 1.27، 1.24، 1.08، 1.20، على التوالي وهذه المتوسطات تنخفض عن المتوسط على سلم التصحيح الخاص ببنود النمط القيادي الإداري المتسبب، أي أن مضمون هذه البنود غير متوافرة لدى عينة الدراسة، أما باقي البنود وهي البنود الأول والثاني، والثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والثامن، والعاشر، والحادي عشر، والثاني عشر، والرابع عشر، كانت عينة الدراسة محايدة عن مضمون هذه البنود بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.97، 2.86، 3.01، 2.73، 2.66، 2.63، 2.66، 3.1، 2.74، 2.94، 2.93، وانحراف معياري يقدر بـ 1.24، 1.42، 1.41، 1.31، 1.34، 1.23، 1.44، 1.18، 1.22، 1.20، 1.24، على التوالي وهذه المتوسطات كلها كانت بدرجة متوسطة على سلم التصحيح الخاص بالنمط القيادي الإداري المتسبب، أي أن مضمون هذا البنود متوافر بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، ومن خلال تحليل بنود النمط القيادي الإداري المتسبب، يتضح لنا جلياً أن معظم البنود وافق بدرجة متوسطة عليها المدربين مما جعل هذا النمط متوافر بدرجة متوسطة لدى رؤساء النوادي الرياضية حسب ما يدرسه المدربين الرياضيين عينة الدراسة، فرجح كفة توافر النمط القيادي الإداري المتسبب بدرجة متوسطة على سلم تصحيح الخاص به.

من خلال ما عرض سابقاً يتضح لنا أن النمط القيادي الإداري الديكتاتوري غير متوافر لدى رؤساء النوادي الرياضية لولاية ورقلة، بينما النمط القيادي الإداري الديمقراطي كان متوافر لدى رؤساء النوادي الرياضية، أما النمط المتسبب فكان متوافر بدرجة متوسطة لدى رؤساء النوادي الرياضية حسب ما يدرسه المدربون عينة الدراسة.

3- عرض نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية الثلاث لرؤساء النوادي حسب ما يدركه المدربون تعزى لمتغير صنف النشاط (من وجهة نظر المدربين)، وللإجابة على هذه الفرضية استخدم اختبار "ت" ستيودنت للعينات المستقلة.

3-1- دلالة الفروق بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديكتاتوري يعزى لمتغير صنف النشاط:

المتغير	صنف الفئات الكبرى			صنف الفئات الصغرى			ت. المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
	مج	م	ع	مج	م	ع				
النمط الديكتاتوري	37	28,65	10,47	33	31,57	7,59	-1,325	68	0,190	غير دل

جدول رقم (09): يبين دلالة الفروق باختبار "ت" للعينات المستقلة T Student بالنسبة للنمط الديكتاتوري يعزى لمتغير صنف النشاط

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ت المحسوبة المقدرة بـ 0,190 عند مستوى دلالة 0,190 هي قيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديكتاتوري يعزى لمتغير صنف النشاط وهذا بمتوسط حسابي لصنف الفئات الكبرى يقدر بـ 28,65 وانحراف معياري يقدر بـ 10,47 وللأصناف الصغرى بمتوسط حسابي يقدر بـ 31,57 وانحراف معياري يقدر بـ 7,59.

3-2- دلالة الفروق بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديمقراطي يعزى لمتغير صنف النشاط:

المتغير	صنف الفئات الكبرى			صنف الفئات الصغرى			ت. المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
	مج	م	ع	مج	م	ع				
النمط الديمقراطي	37	57,43	13,89	33	58,69	10,29	-0,428	68	0,670	غير دل

جدول رقم (10): يبين دلالة الفروق باختبار "ت" للعينات المستقلة T Student بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير صنف النشاط

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ت المحسوبة المقدرة بـ -0,428 عند مستوى دلالة 0,670 هي قيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديمقراطي يعزى لمتغير صنف النشاط وهذا بمتوسط حسابي لصنف الفئات الكبرى يقدر بـ 57,43 وانحراف معياري يقدر بـ 13,89 وللأصناف الصغرى بمتوسط حسابي يقدر بـ 58,69 وانحراف معياري يقدر بـ 10,29.

3-3- دلالة الفروق بالنسبة للنمط القيادي الإداري المتسيب يعزى لمتغير صنف النشاط:

المتغير	صنف الفئات الكبرى			صنف الفئات الصغرى			ت. المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
	مج	م	ع	مج	م	ع				
النمط المتسيب	37	40,70	11,70	33	39,75	7,52	0,397	68	0,693	غير دل

جدول رقم (11): يبين دلالة الفروق باختبار "ت" للعينات المستقلة T Student بالنسبة للنمط المتسيب يعزى لمتغير صنف النشاط

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ت المحسوبة المقدرة بـ 0,397 عند مستوى دلالة 0,693 هي قيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط المتسيب يعزى لمتغير صنف النشاط وهذا بمتوسط حسابي لصنف الفئات الكبرى يقدر بـ 40,70 وانحراف معياري يقدر بـ 11,70 وللأصناف الصغرى بمتوسط حسابي يقدر بـ 39,75 وانحراف معياري يقدر بـ 7,52.

الخلاصة:

تم التوصل إلى النتائج التالية من خلال عرضنا لنتائج الدراسة والتي من خلالها تم الإجابة عن الفروض محل الدراسة، والتي بدورها تجيب عن الإشكال المطروح، وقد جاءت على الشكل التالي:

1- توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي لرؤساء النوادي حسب ما يدركه المدربون، بينما لم يتوافر النمط القيادي الإداري الديكتاتوري لرؤساء النوادي من وجهة نظر المدربين، بينما كان النمط القيادي الإداري المتسيب لرؤساء النوادي الرياضية بتوافر متوسط من وجهة نظر المدربين.

2- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي تعزى لمتغير لصنف النشاط.

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: التي تنص على أن هناك توافر للأنماط القيادية الإدارية الثلاثة (ديمقراطي-ديكتاتوري-متسيب) لرؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم حسب ما يدركه المدربون في ولاية ورقلة، وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي بالرجوع إلى الجدول رقم (06)، الخاص بتوافر النمط القيادي الإداري الديكتاتوري، والجدول رقم (07)، الخاص بتوافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي، والجدول رقم (08)، الخاص بتوافر النمط القيادي الإداري المتسيب، حيث يتضح أن النمط القيادي الإداري الديكتاتوري لرؤساء النوادي الرياضية كان غير متوافر حسب ما يدركه المدربون وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 30.03 وانحراف معياري يقدر بـ 9.28، وهو متوسط ينخفض على المتوسط العام على سلم التصحيح بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديكتاتوري، بينما يتضح أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي لرؤساء النوادي الرياضية كان متوافر حسب ما يدركه المدربون وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 58.03 وانحراف معياري يقدر بـ 12.25، وهو متوسط ينخفض على المتوسط العام على سلم التصحيح بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديمقراطي، وأخيراً كان النمط القيادي الإداري المتسيب لرؤساء النوادي الرياضية متوافر بدرجة متوسطة حسب ما يدركه المدربون وهذا بمتوسط حسابي يساوي يقدر بـ 40.26 وانحراف معياري يقدر بـ 9.89، وهو متوسط يتوسط سلم التصحيح بالنسبة للنمط القيادي الإداري المتسيب.

وعليه يمكن القول أن فرضية البحث قد تحققت بشكل جزئي، حيث تحقق شرط التوافر بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديمقراطي، بينما لم يتحقق بالنسبة للنمط القيادي الإداري الديكتاتوري الذي كان غير متوافراً، و تحققت نسبياً بالنسبة للنمط القيادي الإداري المتسيب الذي كان توافره بشكل متوسط.

ويعتقد الباحث توافر النمط القيادي الإداري الديمقراطي لرؤساء النوادي الرياضية حسب ما يدركه المدربون يعود إلى طبيعة النوادي التي تنشط في ولاية ورقلة حيث نعلم أن النوادي في الجزائر تنقسم إلى قسمين نوادي ذات طابع احترافي ونوادي هاوية، والنوادي المتوفرة في ولاية ورقلة موضوع الدراسة هي كلها نوادي هاوية، وبالطبع عندما نطرح مشكلة الهاوية والاحتراف يتبادر إلى أذهاننا الإيرادات المالية والتمويل المالي، وكما لا يخفى على أحد متتبع للتنظيم الإداري في الجزائر هناك مشكلة كبيرة جداً في هذا الموضوع، وطبيعياً أنه عندما يرتفع مستوى النشاط إلى أن يصل إلى فرق البطولة الممتازة هنا يفرض المنطق على النادي توفير المال والتمويل لكي يستطيع أن يجاري بطولة بمستوى عال، كما أن رؤساء النوادي في الاحتراف يكون مسير لشركة ذات أسهم يكون هو الممول الأكثر إسهاماً فيها، وهذا كله يفرض نمط معين من أسلوب الإشراف نظراً للضغوطات الكبيرة على الفريق من جمهور ومسيرين للنادي وكذا مصاريف دفعت في جلب لاعبين وأجور... الخ، ربما هذا كله يجعل رئيس النادي يسير النادي بأسلوب أكثر حزم غير ديمقراطي، بينما في النوادي الهاوية فإننا نجد أغلب النوادي تنشط في بطولات جهوية أو ولائية تفتقر إلى التمويل المالي مما يجعلنا نلاحظ عمل تطوعي لرؤساء النوادي أكثر منه شيء آخر مما يجعل التعامل وتسيير الأمور في النوادي يكون بشكل ديمقراطي تشاوري، وبالطبع سوف يكون الأسلوب الديكتاتوري في النوادي الهاوية قليل جداً إلى ربما عندما يتعلق الأمر بنوادي ربما تلعب على ورقة الصعود إلى أقسام أكثر قوة ومنافسة، بينما لاحظنا توافر للنمط القيادي المتسيب بشكل متوسط ربما يعود إلى أن النوادي التي تنشط في أقسام دنيا جداً كالقسم ما قبل الشرفي حيث لاحظنا حتى على أرض الواقع إهمال كبير للنوادي وللاعبيهم خصوصاً المستويات الصغرى، حيث أن العمل

التطوعي لرؤساء النوادي أحياناً في هذه النوادي وعندما لا يكون تمويل يسد حاجيات النادي نجد أن كل شخص يصبح يتصل من مسؤولياته، كما أن طريقة اختيار رؤساء النوادي التي تتم بالانتخاب في الحقيقة لا تقضي دائماً إلى رؤساء نوادي ذو كفاءة في مجال التسيير وربما حتى رؤساء لا يفقهون شيئاً في مجال الحركة الرياضية، كما أن الهيئة الوصية لا تحدد معايير واضحة لمن يريدون الترشح لتسيير النوادي الرياضية في الجزائر سواء كانت هاوية أو محترفة، كما ربما يعود إلى نقص أو انعدام التأطير والتكوين في مجال التسيير الرياضي من طرف الهيئات الوصية.

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع ما توصل إليه أبو عيدة (2006)، والذي أسفرت دراستها على أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هي النمط الديمقراطي، ويليه النمطان الأوتوقراطي والترسلي، لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، وقد أوصت الباحثة بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس، وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين،

بينما تختلف مع ما توصل إليه المصري (2006)، حيث أظهرت نتائج دراسته إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الأقصى العاملون في الجامعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني رئاسة الجامعة النمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لا سيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري كتميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتفويض بعض السلطات للعاملين، وتختلف أيضاً مع ما توصلت إليه الجعبري (2004)، بالنسبة لأنماط السلوك الإداري إلى أن نمط السلوك الأوتوقراطي لمدرسي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة، قد جاء في المرتبة الأولى النمط السلوك الديمقراطي في المرتبة الثانية جاء النمط السلوكي الإداري التسيبي في المرتبة الثالثة، وتختلف أيضاً مع ما توصل إليه إبراهيم عبد المقصود (1986)، وجد أن الأنماط الإدارية السائدة في النادي هي النمط المحاليل والأوتوقراطي والموفق، بينما استبعد الأنسحابي أو الهروبي لمدرسي المؤسسات و القطاعات الرياضية المختلفة لمحافظة الإسكندرية.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية الثلاث لرؤساء النوادي حسب ما يدركه المدربون تعزى لمتغير صنف النشاط (من وجهة نظر المدربين)، وقد جاءت نتائج الدراسة بالرجوع إلى الجدول رقم (09) الذي يبين دلالة الفروق بالنسبة للنمط الديكتاتوري يعزى لمتغير صنف النشاط، والجدول رقم (10) الذي يبين دلالة الفروق بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير صنف النشاط، والجدول رقم (11) الذي يبين دلالة الفروق بالنسبة للنمط المتسبب يعزى لمتغير صنف النشاط، حيث يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة ت المحسوبة المقدره بـ 0,190 عند مستوى دلالة 0,190 هي قيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديكتاتوري يعزى لمتغير صنف النشاط، كما يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة ت المحسوبة المقدره بـ -0,428 عند مستوى دلالة 0,670 هي قيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديمقراطي يعزى لمتغير صنف النشاط، كما يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة ت المحسوبة المقدره بـ 0,397 عند مستوى دلالة 0,693 هي قيمة غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط المتسبب يعزى لمتغير صنف النشاط.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية الإدارية الثلاث لرؤساء النوادي حسب ما يدركه المدربون تعزى لمتغير صنف النشاط (من وجهة نظر المدربين).

ويعتقد الطالب الباحث أن الفرضية الثانية جاءت مدعمة لنتائج الفرضية الأولى حيث أن عدم وجود فروق في الأنماط القيادية الإدارية الثلاثة لرؤساء النوادي يؤكد أن صنف النشاط في النوادي الهاوية ليس له تأثير على الأسلوب للإشراف للرؤساء النوادي الرياضية في ولاية ورقلة حيث أن النمط الذي يسير به رؤساء النوادي الرياضية لصنف الفئات الكبرى لا يختلف عن النمط الذي يسير به رؤساء النوادي الرياضية صنف الفئات الصغرى، حيث نجد نفس

الظروف ونفس المشاكل والاهتمامات تقريباً لدى كل الأصناف، وهذا يعني أننا لا نجد نمط قيادي يميز تسيير الأصناف الكبرى أو الصغرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ديكر كينث رايموند (1985) Decker Kenneth Raymond في موضوع آخر، بأنه لا يوجد اختلافات واضحة في التصورات للسلوك القيادي المثالي لجميع مشرفين المدارس العامة عدا مشرفين المدارس العليا وتختلف مع ما توصل إليه دراسة كامونة فاريك و أحمد حسن (1986) Farik.A.Hassan Kamouna في أن قيادات أقسام التربية البدنية تفضل استخدام أساليب مختلفة من أساليب القيادة كل وفقاً للظروف المختلفة.

مقترحات البحث: من خلال نتائج البحث السابقة توصل الباحث إلى مجموعة من الاقتراحات يرى بأنها ضرورية للمساهمة في إثراء البحث ولها علاقة بنتائج البحث نذكر منها:

- 1- ضرورة انتهاز مسيري المؤسسات الرياضية للنمط القيادي الإداري الديمقراطي الذي له علاقة بالصحة النفسية الجيدة لمروسيهم وبذلك يكون مردودهم جيداً.
- 2- إجراء دورات تكوينية بمساعدة مختصين في الشؤون النفسية من أجل تمكين رؤساء المنظمات الرياضية ومنها الأندية من فنيات القيادة الديمقراطية.
- 3- إجراء دورات تكوينية في التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية لأن عدم القدرة على التسيير يؤدي بالرؤساء إلى انتهاز أساليب قيادية فاشلة تؤثر على مروسيهم سلباً.
- 4- إعادة النظر في القانون الخاص بالأنشطة الرياضية والتي تخص الأندية الهاوية والمحترفة، لأن به العديد من النقائص تعيق التسيير، لا سيما أننا نسمع اليوم بإدارة الجودة التي تستخدم في المجال الرياضي.
- 5- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات رياضية لها صفات قيادية أعلى كرؤساء الفدراليات والرابطات الرياضية... الخ.
- 6- إجراء دراسات مماثلة على فرق أكثر تنافس كالرابطة المحترفة لكرة القدم بغية التعرف على واقع نمط القيادات فيها.
- 7- استخدام نظريات حديثة أخرى، ومقاييس آخر في القيادة كنظرية "هيرسي وبلانشار" والنظرية التحويلية... الخ، التي لها مفهوم آخر للقيادة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- ✓ أحمد، إبراهيم أحمد. (1990). الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة.
- ✓ الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية "البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر". ط1، بيروت لبنان، دار النهضة العربية.
- ✓ حكمت، شحرور. (2007). بناء الشخصية القيادية. مصر، دار المحجبة للطباعة والنشر.
- ✓ طريف شوقي، فرج وعبد المنعم، محمود. (2004). علم النفس الاجتماعي المعاصر. الإسكندرية مصر، إيتراك للطباعة والنشر.
- ✓ محمد نصر الدين، رضوان. (2006). المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية. طبعة أولى، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
- ✓ معمري، بشير. (2007). القياس النفسي وتصميم أدواته. ط2، الجزائر، منشورات الحبر.
- ✓ عشوي، مصطفى. (1994). مدخل إلى علم النفس المعاصر. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- ✓ سماح خالد، زهران. (2006). دراسات في علم النفس الاجتماعي. القاهرة مصر، دار الفكر العربي.

ثانياً: المجلات والدوريات:

- بشير، عربيات. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد العشرون، العدد الثاني