

## تقنين مقياس الأنماط النفسية لاتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى الرياضيين د / أحمد عبد الرحمن إسماعيل عبد الرحمن \*

المخلص :

**الهدف:** تقنين مقياس الأنماط النفسية لاتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى الرياضيين. **الإجراءات:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح لمناسبته لأهداف الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة من بين المديرين الفنيين والمدربين من فرق كرة القدم، وكرة السلة، وكرة اليد، في ثلاث محافظات هي (أسيوط، وسوهاج، وقنا) لمرحلة ١٨ سنة، وقد بلغ إجمالي عينة الدراسة (٥٧)، (٢١) مدير فني بنسبة ٣٦.٨%، (٣٦) مدرب بنسبة ٦٣.٢%، واستخدم الباحث مقياس اتخاذ القرار الذي أعده ليون مان، وروس هارموني، وكولين باور Mann, Ross. & Power (٢٠٠٨م) ، من جامعة فليندرس- استراليا، ترجمة: مصطفى عاصلة (٢٠٠٩م) ، وهو يشتمل علي أربعة أبعاد أساسية وهي: اليقظة والحذر الترقب : Vigilance عند اتخاذ القرار يقوم بمهارات في تقييم الأهداف، تهيئة الامكانيات، جمع الحقائق، توقع نتائج ممكنة، تطوير استراتيجيات للتطبيق وفحص مُجدد للعملية، والسطحية/ اللامبالاة : Complacency عند اتخاذ القرار يعتمد على الاقتداء بالآخرين، أو الاختيار بدون تفكير ذاتي ويعتمد على الميول الشخصية للاختيار بدون تفكير، ورد فعل نتيجة ضغط : Panic وهي تقيس الميل الشخصي للذعر النفسى عند الاضطرار لاتخاذ القرار، التردد والتلمص : Cop-Out وهي تقيس الميول لترك القرار بأيدي الآخرين والامتناع عن تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات. **النتائج :** تبين من نتائج الدراسة التي قام بها الباحث لتقنين المقياس أن المقياس المقترح يتمتع بمعاملات علمية عالية تسمح باستخدامه لأغراض مختلفة وذلك في إجمالي المقياس وفي محاوره. **التوصيات:** يوصى الباحث باستخدام المقياس المقترح على المديرين الفنيين والمدربين بالمرحل السنوية المختلفة حيث يتمتع بمعاملات علمية مناسبة.

\* دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية- قسم العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية " تخصص علم النفس الرياضي"- كلية التربية الرياضية للبنات- جامعة الإسكندرية.

### المقدمة ومشكلة البحث :

تتميز عملية التدريب الرياضي بوضوح الدور القيادي للمدرب الرياضي حيث يقع علي عاتقه العديد من المهام التعليمية والتربوية التي تسهم في بناء الرياضي لتحقيق أعلى المستويات , فهو المحرك الرئيسي لعملية التدريب , حيث يوضح عصام الدين عبد الخالق (١٩٩٩م) أن عمل المدرب الرياضي لا يقتصر على توصيل معلوماته وخبراته للاعبين بل يرتبط بالكثير من الالتزامات الأخرى التي تعدت دائرة التعليم لفنون اللعبة إلى دائرة التربية فهو المثل والقوة الذي يحتذى به لاعبيه (٤ : ١٠).

حيث يوضح كلاً من أحمد فوزي , وطارق بدر الدين (٢٠٠٧م)، ولوهر Loehr (٢٠٠٥م)، وكلوه وايرل وسويل Clough, Earle, & Sewell (٢٠٠٢م) أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ حقبة طويلة من الزمن، ولم ينقطع الاهتمام بها حتى العصر 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 (١ : ٣٣) , (١٢ : ٣٣)، (١١ : ١٥٥).

كما يبين "محمد صبحي حسانين، أمين الخولي" (٢٠٠١م) أن عمل المدرب الرياضي مهنة تتطلب قدرات عقلية تتسم بالفهم والشمول والعمق والابتكار والتحدي والطموح، فضلاً عن الشخصية القيادية التربوية وفن التواصل مع الآخرين (٩ : ٢٣).

حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرار من بين أهم السمات التي تميز المدرب الرياضي الناجح عن المدرب الرياضي غير الناجح هي قدرته على سرعة اتخاذ القرار، وخاصة في مواقف المنافسة المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل لاختيار 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 بتتويج أو تغيير التصورات الخطئية أو سرعة التعرف على مكن الخطأ في الأداء كلها عوامل مهمة مرتبطة باتخاذ القرار، وليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لابد أن يرتبط ذلك بالتوقيت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

كما يؤكد كلاً من "قاسم المندلاوى ووجيه محجوب (١٩٨٢م)، محمد حسن علاوى" (٢٠٠٢م)، (٢٠٠٥م) أن المدرب الرياضي الناجح يجب أن 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 بسمّة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر ويتقنون في قدراته على قيادتهم ورعايتهم (٥: ١١)؛ (٧: ٢١-٢٤)، (٨: ٤٤-٤٦).

كما يشير "محمد حسن علاوى" (٢٠٠٥م) إلي أن 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؟ أم أن فاعلية القيادة الرياضية تتحقق في حالة رضا الفريق عن أدائه والجهد الذي يبذله بغض النظر عن الفوز أو الهزيمة أو احتلال المراكز المتقدمة أو المتأخرة؟ أم أن 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 أهدافه المرجوة؟ (٨)، وهكذا نجد أن هناك اختلافاً واضحاً في تحديد المعيار الذي يمكن على أساسه تقييم القيادة الفاعلة، إذ أن هذا المعيار يتوقف على الجوانب ذات الأهمية الحيوية من وجهة نظر من يقوم بعملية التقويم.

ولقد 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 أن يمتلك قدرات إدارية وقيادية وشخصية واستراتيجية لاتخاذ القرار حتى يمكن أن يحقق فاعلية الإدارة من خلال تحقيق الأهداف المرجوه , لذا فقد أشار كلاً من تونسنج، وورنرز، وفيلتز Tonsing, Warners, & Feltz (٢٠٠٣م) 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 والاهتمام باللاعب والفريق (١٤: ٢٩٦).

كما يذكر مصطفى عاصلة (٢٠٠٩م) أن عملية اتخاذ القرارات هي غالباً ما تكون ردود فعل للمسئول حيث يتوجب عليه اتخاذ القرارات في حالات مختلفة، تشكل في كثير من الأحيان موقف ضاغط أو 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 أن نفرق بين القيادة والإدارة فكلاهما يتطلب القدرة على اتخاذ القرارات حيث

تركز الإدارة على خمس 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 أن القيادة تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والنفاصيل كاختيار الطريقة الصحيحة للعمل، والقيادة والإدارة يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة (١٠: ١٥).

فالمدرّب الرياضي وخاصة في الألعاب الجماعية هو في واقع الأمر مدير وقائد في أن واحد ولذا فإنه يتخذ القرارات بالبعد العاطفي كقائد وبالبعد المنطقي كإداري يدير الفريق فنياً وإدارياً وهذه العملية المركبة في عمل المدرّب في الرياضة تؤثر في عمليات اتخاذ القرارات، حيث تعتبر حالة المدرّب والمدير الفني في المجال الرياضي حالة فريدة فهو يتخذ العديد من القرارات الفورية تحت ظروف أقصى حالات الضغط وهي قرارات مؤثرة في الفريق أو النادي أو الجمهور مما يزيد من حالة الضغوط التي يتعرض لها وقت اتخاذ القرارات والذي يؤدي إلي ظهور ظاهرة الاحتراق النفسي للمدربين التي أشار إليها العديد من العلماء. حيث يؤكد محمد حسن علاوي (٢٠٠٥م) أن ظاهرة الاحتراق النفسي للمدربين بدأت تظهر بصورة واضحة، وخاصة بالنسبة للأنشطة الرياضية ذات الشعبية الجارفة في بعض الدول في السنوات الأخيرة، كنتيجة للضغوط النفسية والمعوقات المهنية والإدارية والاجتماعية التي قد يواجهها المدرّب الرياضي في نطاق عمله، والتي من نتائجها اعتزال بعض المدربين الرياضيين العمل في مهنة التدريب الرياضي، وكذلك إحجام بعض اللاعبين المعتزلين في الانخراط في سلك مهنة التدريب الرياضي (٨: ١٢٠).

كما يعرف محمد حسن علاوي (٢٠٠٢م) ظاهرة الاحتراق للمدرّب الرياضي بأنها حالة الإنهاك العقلي والانفعالي والبدني والدافعي يشعر بها المدرّب الرياضي، نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الواقعة على كاهله كنتيجة لعملة كمدرّب رياضي، وإدراكه أن جهده وتفانيه في عمله وكذلك علاقاته مع اللاعبين أو مع الآخرين (كالإداريين، أو النقاد الرياضيين، أو المشجعين) لم تنجح في إحداث العائد أو المقابل الذي يتوقعه (٧: ١٩٦).

كما يشير محمد حسن علاوي (١٩٩٨م) إلى أنه يكاد أن يتفق الكثير من الباحثين على أن الفرق بين النجاح والفشل في العديد من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الرياضية وغيرها يرجع في جانب كبير منه إلى مدى قدرة وفاعلية وتوفيق القيادة (٦: ٢٥)،

حيث يعد عمل المدرب مهنة تتطلب قدرات عقلية تتسم بالفهم والشمول والعمق والابتكار والتحدي والطموح، فضلاً عن الشخصية القيادية التربوية وفن التواصل مع الآخرين ، والقدرة علي اتخاذ القرار.

ويؤكد "محمد صبحى حسانين وأمين الخولي" (٢٠٠١م)، 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 (٩ : ١٤).

ويتفق هذا مع ما أشار إليه كلاً من تونسنج وورنرز، وفيلترز (٢٠٠٣م) 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 (١٤ : ٤٠١).

ويعمل المدرب والمدير الفني في الرياضة عامة والألعاب الجماعية خاصة تحت ظروف ضغط بالغة من كافة الجوانب فمنها ضغوط النتيجة والرغبة في الفوز والنادى وإدارته والاتحاد وسياسته والجمهور الذى يعد من أقوى 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 أو الإدارية تحت ظروف هذه الضغوط المتعددة.

واتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط التي يتعرض لها المدير الفني أو المدرب في الرياضة بصفة عامة والألعاب الجماعية بصفة خاصة تتخذ أنماطاً تختلف عن الحالات الإدارية المعتادة وهى أنماط من الأهمية التعرف عليها وقياسها من خلال الاختبارات المقننة التي يفتقر إليها المجال الرياضى بالرغم من أهميتها العلمية في التعرف على هذه الأنماط وقياسها من خلال اختبارات مقننه وموضوعية، كما أن التعرف عليها وقياسها سوف يسمح بتطبيقها عند اختيار المدربين وتقييمهم بطريقة علمية موضوعية مما قد يسهم في تحسين وتطوير عمل المدرب وتحسين قدراته على اتخاذ القرارات مما يسهم في تطوير الواقع التطبيقي لعمل المدرب الرياضي.

ويتضح أن لكلاً من القيادة الإدارية والفنية أنماطاً محددة تشير إلى نمط قيام الرياضي بدوره القيادي في المجال الرياضي، كما أن لاتخاذ القرارات أنماطاً أخرى محددة تشير إلى المنهجية التي يتبعها الرياضي في اتخاذ القرارات خاصة تحت ظروف الضغط ومن هنا تظهر قيمة مشكلة الدراسة من حيث تأثيرها على مستوى أداء الفريق وتقويم فاعلية إدارة المدير الفني أو المدرب فنياً وإدارياً.

حيث يدير فريق الألعاب الجماعية غالباً مجموعة متخصصة في التدريب والجوانب الفنية بالإضافة للياقة البدنية والأحمال والعلاج الطبيعي والتدليك والطبيب حيث يقود هذا الفريق المدير الفني وهي قيادة إدارية وفنية بالإضافة للمدرب حيث يعمل كلاً من المدير الفني والمدرب في الفريق الرياضي بصفة عامة وفي كرة القدم بصفة خاصة على تحقيق الفوز في المباريات التي تخوضها فرقته من خلال أعمال قيادية متعددة تعتمد على قدراته الفنية والإدارية معاً، وهذه الاعمال التي يقوم بها المدير الفني في معظمها تدور حول اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات فنية تخص الجوانب الفنية للأداء الفردي والجماعي للفريق، أو قرارات إدارية غالباً ما تهدف إلى تسيير الأمور الإدارية والسيطرة وقيادة الفريق بطريقة سليمة وهذه العملية العقلية يجب أن تعتمد على استراتيجيات اتخاذ القرار حتى تكون قرارات سليمة ويمكن من خلالها للمدير الفني أن يحقق الهدف منها وهذه الاستراتيجية تعتمد على أنماط السلوك القيادي للمدير الفني وقدرته على قيادة الفريق وتؤثر فيه.

#### أهداف البحث:

#### يهدف البحث الى التعرف على:

تقنين مقياس الأنماط النفسية لاتخاذ القرار تحت ظروف الضغط لدى الرياضيين من خلال ما يلي :

١. مراجعة ترجمة المقياس للعربية.
٢. إيجاد صدق وثبات المقياس.
٣. تطبيق المقياس وإيجاد المعايير.

#### مصطلحات الدراسة:

#### ١- أبعاد مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط :

عن مان، روس، باور Mann, Ross. & Power (٢٠٠٨م) (١٣) من جامعة فليندرس- استراليا، ترجمة: مصطفى عاصلة (٢٠٠٩م) (١٠) وهو يشتمل علي أربعة أبعاد أساسية وهي:

▪ **اليقظة والحذر الترقب : Vigilance**

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

▪ **السطحية / اللامبالاة : Complacency**

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

▪ **رد فعل نتيجة ضغط : Panic**

تقيس الميل الشخصي للذعر النفسى عند الاضطرار لاتخاذ القرار.

▪ **التردد والتملص : Cop-Out**

تقيس الميول لترك القرار بأيدي الآخرين والامتناع عن تحمّل مسؤولية اتخاذ القرارات. **الضغط** : هو كل ما يسبب إجهاداً أو توتراً نفسياً شديداً أو كل ما من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة (٦ : ١٩١).

**الدراسات النظرية:**

إن عملية اتخاذ القرار بصفة عامة عملية نفسية معرفية مهمة ومركبة وهى تتبع نظام في غاية التعقيد تؤثر فيه العديد من العوامل والمتغيرات الشخصية والبيئية فمن الجوانب الشخصية الداخلية المرتبطة باتخاذ القرار مثل القدرات العقلية والنسق المعرفى والحالة النفسية والخبرات السابقة وغيرها بالإضافة لعوامل خارجية بيئية تؤثر في عمليات اتخاذ القرار مثل المستفيد والمحيطين وكثير من الأحيان العوامل المجتمعية والاقتصادية والسياسية وغيرها. فعلمية اتخاذ القرارات عملية إنسانية نفسية ذات أساس علمى معرفى وهى نهاية كافة العمليات والإجراءات الإدارية، فالقرارات تعتبر الأداة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهى تعتبر مرادفة للإدارة فالإدارة هي اتخاذ قرارات، كما أن عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال، كما أن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير أو القائد، ويعتمد مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة أو فريق في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن ترشيد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد النشاطات الأكثر أهمية في حياة الإنسان.

حيث يتفق كلاً من "وانج وروح Wang & Ruhe (٢٠٠٧م)، عارف عبد المحسن الشيخ" (٢٠٠٦م) أن اتخاذ القرارات الإدارية هو نشاط إنساني يستوجب التفكير المنظم والواعي، وأن قدرة الفرد على الوصول لحل للمشكلة التي تعترضه ؛ وذلك في ضوء كلاً من الإمكانيات المتاحة ونظرتة الشخصية، بحيث يكون هذا الحل قابلاً للتطبيق والتنفيذ دون أن يترتب عليه مشكلات أخرى (نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية) (١٥: ١٣٥) (٣: ٣٥).

فالقرار في جوهره هو اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة للبدل أو الحل المناسب أي أن اتخاذ القرار يأتي بمعنى حل للمشكلة حيث أن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة وينتهي بحل لهذه المشكلة فإن عملية اتخاذ القرار أو حل المشكل تستخدم لنفس المعنى.

ويؤدى المدرب والمدير الفني في كرة القدم خاصة عمله القيادي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية في ظروف ضغوط متعددة ولذا يذكر مصطفى عاصلة (٢٠٠٩م) عن مان، روس، باور (٢٠٠٨م) بأنه يوجد نموذج لاتخاذ القرارات في ظروف يسودها الضغط يتكوّن من خمسة أنماط سلوكية , وهي :

#### ١- ملازمة خط عديم الصراع Unconflicted Adherence

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

#### ٢- لا مبالاة، عدم اكتراث وتغيير عديم الصراع Unconflicted Change

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

#### ٣- الاحجام الدفاعي Defensive Avoidance

يتمتع متخذ القرار عن اتخاذ القرار وذلك بإلقاءه مسئولية اتخاذ القرار على الآخرين مستخدماً عمليات التبرير.

#### ٤- الذعر (يقظة مفرطة، تأهب مبالغ به) Panic Hypervigilance

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

#### ٥- يقظة وحذر مرتقب Vigilance

يمر متخذ القرار في مراحل مرتبة ومنظمة جيداً من البحث المنهجي عن الحل. ويتبين مما سبق أن النمط الأخير يعتبر من أفضل الأنماط السلوكية لصاحب القرار، على الرغم من أن النمط الأول هو الأكثر شيوعاً (١٣: ٢٣).

ويعتبر الاهتمام بشخصية المدير الفني وقدراته الإدارية والفنية من الجوانب الأساسية اللازمة لحسن الاختيار حيث يؤكد خالد فيصل (١٩٩٧م) أن القيادة تعتمد على السمات الشخصية للقائد وقدراته ومواهبه وإمكاناته خاصة في المجال الرياضي، إذ تهدف القيادة الرياضية بأن يصبح (المدرّب أو اللاعب) قادراً على العمل في مختلف المواقف التي تتطلب مستويات متفاوتة تبنى على أساس السمات الشخصية للقائد وقدرته وإمكاناته في علاج المواقف بناءً على الفروق الفردية، والخبرة الشخصية، ونوع النشاط الرياضي، والبيئة وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار (٢ : ٢٣).

ولذا يرى الباحث أن نجاح المدير الفني أو المدرّب في المجال الرياضي وخاصة في الألعاب الجماعية من خلال قيادته للفريق باستخدام القواعد والأسس الفنية والإدارية تعتبر نظرة قاصرة فهذه القواعد والأسس هي إجراءات واستراتيجيات ثابتة تقريباً باتفاق المراجع الإدارية بينما يختلف تطبيقها من مدرّب إلى آخر ويعود هذا الاختلاف إلى الجوانب الشخصية للمدرّب أو المدير الفني في إدارته للفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن أهم هذه الجوانب نمط القيادة الذي يستخدمه المدير الفني في إدارته للفريق وانعكاس ذلك على اتخاذ القرارات الفنية أو 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 الرياضي وعلاقتها بالأنماط الإدارية المتبعة في اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط وتأثيرها على النتائج المميزة لترتيب الفرق في مسابقات دوري الناشئين المختلفة بجمهورية مصر العربية مما قد يسهم في تحقيق التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة كما أن هذه الدراسة قد تسهم في عمليات تحسين الإدارة الفنية أو اختيارها.

**إجراءات الدراسة :**

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح لمناسبته لأهداف الدراسة.

**عينة الدراسة:**

يعتبر اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط من الإجراءات الشائعة في النشاط الرياضي وإن كانت أكثر وضوحاً وأهمية في الألعاب الجماعية حيث يتعامل المدير الفني والمدرّب كقائد يجب أن يتخذ قرارات فنية وإدارية تحت ظروف الضغط وهي قرارات تؤثر بشكل مباشر على مسيرة الفريق، ولذا يقوم الباحث بالاعتماد على تقنين المقياس المقترح لدى المديرين الفنيين ومدرّبي الألعاب الجماعية، حيث تشمل عينة الدراسة المدرّبين والمديرين

الفنيين والمنوط بهم اتخاذ القرارات المؤثرة تحت ظروف ضغوط، ولقد اشتملت العينة على المدربين والمديرين الفنيين للألعاب الجماعية وهي تشمل: (كرة القدم، كرة اليد، كرة السلة)، وذلك للفرق التي تلعب في دورى مرحلة ١٨ سنة أو الدورى الموازى لها، وتم اختيار عينة الدراسة من بين المديرين الفنيين والمدربين من فرق ( كرة القدم ، وكرة السلة، وكرة اليد) في ثلاث محافظات هي: ( أسيوط، سوهاج، قنا ) لمرحلة ١٨ سنة من تتوزع كما يلي:

### جدول (١)

#### يوضح توزيع عينة البحث وفقاً للصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
مدرب	٣٦	٦٣.٢
مدير فنى	٢١	٣٦.٨
المجموع	٥٧	١٠٠

وقد بلغ إجمالي عينة البحث (٥٧) من المديرين الفنيين بنسبة ٦٣.٨% ومن المدربين بنسبة ٣٦.٢% وذلك بعد استبعاد من لم يستكمل المقياس أو إعادة تطبيقه لإيجاد الثبات حيث تم استبعاد (١٥) مدير فنى ، و(٢٢) مدرب لتصبح العينة النهائية للتقنين (٥٧) مفردة موزعة كما يلي:

### جدول (٢)

#### توزيع العينة النهائية وفقاً للأنشطة والمحافظات

المحافظة	كرة القدم		كرة السلة		كرة اليد		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
أسيوط	١٣	٤٣.٣٣٣	٩	٦٤.٢٨٥	٨	٦١.٥٣٩	٣٠	٥٢.٦٣٢
سوهاج	٩	٣٠.٠٠٠	٣	٢١.٤٣٠	٣	٢٣.٠٧٦	١٥	٢٦.٣١٦
قنا	٨	٢٦.٦٦٧	٢	١٤.٢٨٥	٢	١٥.٣٨٥	١٢	٢١.٠٥٢
المجموع	٣٠	١٠٠	١٤	١٠٠	١٣	١٠٠	٥٧	١٠٠

وقد قام الباحث بتحديد الأوضاع الفنية للفرق بصرف النظر عن النشاط في جدول المنافسات لاستخدامها في إيجاد صدق المقارنة الطرفية حيث تم تقسيم الفرق إلى فرق المقدمة وهي التي تحتل المركز من الأول إلى الثالث في جدول المنافسات في النشاط المحدد بينما فرق المؤخرة التي تحتل المركز من السادس حتى نهاية الجدول

## جدول (٣)

توزيع العينة وفقاً لموقع الفرق في جدول المنافسات

النسبة المئوية	التكرار	الموقع في جدول المنافسات
٥٧.٩	٣٣	مقدمة الدورى (١-٣)
٤٢.١	٢٤	مؤخرة الدورى (أكبر من السادس)
١٠٠	٥٧	المجموع

طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف 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 بالإضافة للمحافظة والنشاط.

## جدول (٤)

الوصف الإحصائي للعمر وسنوات الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	العمر	المتغيرات
١٥.٧١	٣٧.٥٤	الوسط الحسابى
١٥.٥٠	٣٣.٠٠	الوسيط
١٤.٠٠	٣٥.٠٠	المنوال
٦.٢٠	٨.٧٦	الانحراف المعياري
٠.٣٤٩	٠.٣٢٠	الالتواء
٢.٦٢٣	٠.٧٢٥-	التقلطح

يوضح الجدول السابق مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري ومقاييس شكل التوزيع ممثلة في الالتواء والتقلطح لمجمل عينة البحث حيث يتضح ميل العينة للتجانس والتقارب من حيث العمر وسنوات الخبرة التي لا تقل عن عشر سنوات.

تقنين مقياس أنماط اتخاذ القرار تحت ظروف الضغط :

استخدم الباحث المقياس الذي أعده ليون مان، روس هارموني، كولين باور (١٣)، من جامعة فليندرس - استراليا، وترجمة : مصطفى عاصلة (٢٠٠٩م) (١٠) ، وقد قام الباحث

بعرض المقياس على خبراء علم النفس الرياضي ، والقياس والتقويم ، والاختبارات والمقاييس مرفق رقم (١) ، للتأكد من سلامة الترجمة وتصحيح ما قد يحتاج إلى تصحيح من صياغة لعبارات مقياس أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط، كما قام الباحث بتجربته على عينة عشوائية من طلاب وطالبات كلية التربية الرياضية بسوهاج قوامها (٢٥) طالباً وطالبة للتعرف على مدى فهم البالغين للأسئلة من خلال فتح باب الاستفسار حيث أفادت عينة التجربة بعدم وجود أي استفسار وأن الأسئلة مفهومة من حيث المعنى والصياغة.

#### مكونات المقياس :

يشمل مقياس أنماط اتخاذ القرار (تحت ظروف الضغوط) الأبعاد التي أوضحها الباحث في تعريفه للمصطلحات، وهو يشمل (٣٠) سؤالاً منها أسئلة مراجعة وتقييم حالة من (١-٦)، أما باقى الأسئلة فهي مقسمة إلى أربعة أنماط وميل الدرجة للانخفاض هو المؤشر الجيد لاستراتيجية اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغوط (أنماط اتخاذ القرارات)، أسئلة (٧-٣٠)، وهذه الأسئلة تقيس الاستراتيجيات في عملية اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط، كما يلي:

- اليقظة والحذر وتخصها الأسئلة : ٨ ، ١٣ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٢٣ ، ٢٧ .
- السطحية / اللامبالاة تخصها الأسئلة : ١٠ ، ١٢ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٢٩ ، ٣٠ .
- ردّ الفعل نتيجة ضغط تخصها أسئلة : ١١ ، ١٥ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٥ .
- التملص - التهرب - Cop-Out وهي نمط أساسى وتشمل داخلياً ثلاث اتجاهات تتعامل كوحدة واحدة تدل على أساليب الهروب من اتخاذ القرار وتركه للآخرين وعدم تحمل المسؤولية وهي:
- تمرير الأمور - Pass it on وتخصها الأسئلة ١٤ ، ٢٨ ، وتقيس الميل لترك القرار بأيدي الآخرين والامتناع عن تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- التأجيل Put it off وتخصها الأسئلة ٩ ، ١٧ ، وتقيس الميل لتأجيل اتخاذ القرارات، أو التأجيل لموعد آخر، أو "تجميد" لا نهاية له.
- إجمام دفاعي General Defensive Avoidance وتخصها أسئلة ٧ ، ٢١ ، وتقيس الميل للشعور بعدم الارتياح عند اتخاذ القرارات أو الامتناع عن القرارات بقدر الإمكان.
- على مقياس رباعى وهو (غير صحيح بالنسبة لى - صحيح أحياناً - صحيح في معظم الحالات - دائماً صحيح ) وفق مفتاح التصحيح الخاص بالمقياس ، مرفق رقم (٢).

### تطبيق المقياس لتقنيته:

قام الباحث بتطبيق المقياس بالطريقة الفردية على عينة البحث من خلال المقابلة الشخصية لأفراد العينة  
المعاملات العلمية للمقياس:  
معامل الصدق :

وعلى الرغم من أن المقياس يتميز بالصدق عند بناؤه ولكن ترجمته وإعداده باللغة العربية يوجب التأكد من صدقة في البيئة المصرية وقد اعتمد الباحث في إيجاد ثلاث أنواع من الصدق وهي الصدق الظاهري وصدق المحتوى وصدق المقارنة الطرفية للمقارنة بين فرق المقدمة وفرق المؤخرة في ترتيب جدول المنافسات.

### الصدق الظاهري وصدق المحتوى :

من خلال العرض على مجموعة من خبراء التربية الرياضية من أساتذة القياس والتقييم ، وأساتذة الاختبارات والمقاييس ، وأساتذة علم النفس الرياضي بكليات التربية الرياضية مرفق (١) ، للتأكد من الصدق الظاهري للمقياس وكذا صدق المحتوى من خلال عرض المقياس وأسئلته ومحاوره حيث اتفق جميع السادة الخبراء على سلامة المقياس وتحقيقه للهدف الذي وضع من أجله.

### صدق جدول المنافسات (المقارنة الطرفية):

من خلال مقارنة نتائج المقياس لدى المديرين الفنيين والمدربين لكلاً من فرق المقدمة وفرق المؤخرة في جدول المنافسات  
معامل الثبات :

وقد تم حساب الثبات بطريقتين هي الاختبار وإعادةه والفاكرونباخ المستند على الخطأ المعياري.

### الاختبار وإعادةه :

استخدم الباحث الاختبار وإعادةه لإيجاد ثبات المقياس على مستوى محاوره حيث تم تطبيق المقياس على العينة المختارة وإعادةه مرة أخرى خلال عشرة أيام بعد نهاية الأسبوع الأول لتطبيقه للمرة الأولى على نفس العينة وب نفس الطريقة والإجراءات المستخدمة في التطبيق الأول.

**ألفا كرونباخ :**

وهو معامل إحصائي للثبات مبني على الخطأ المعياري للقياس وعلاقة المحاور بدرجة المقياس.

**معايير :**

قام الباحث بإيجاد المعايير على عينة التقنين باستخدام المئينيات.

**المعالجات الإحصائية :**

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الأساسية للوصف ( النسبة - مقاييس النزعة المركزية - الانحراف المعياري - الالتواء والتقلطح )، كما استخدم (ت) للمقارنة ومعاملات الارتباط واختبار الفاكرونباخ والمئينيات.

**عرض النتائج :****١- الصدق الظاهري وصدق المحتوى المحتوى :**

من خلال العرض على مجموعة الخبراء مرفق (١) , للتأكد من تحقيق المقياس للهدف الذي وضع من أجله وسلامة عباراته والجدول التالي يوضح نسبة اتفاق الخبراء

**جدول (٥)**

يوضح نسبة اتفاق آراء الخبراء في صدق محاور وعبارات المقياس

المحور	العدد	النسبة المئوية للاتفاق
اليقظة والحذر	٧	١٠٠
السطحية / اللا مبالاة	٧	١٠٠
ردّ الفعل نتيجة ضغط	٦	٨٥.٧١
التملّص - التهرّب	٧	١٠٠
تمرير الأمور	٧	١٠٠
تسويق الأمور (التأجيل)	٧	١٠٠
إحجام دفاعي	٧	١٠٠

## صدق جدول المنافسات (المقارنة الطرفية)

## جدول (٦)

## اختبارات للمقارنة بين فرق مقدمة الدوري وفرق المؤخرة

ت للمقارنة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى العام	السمة
*2.052-	١.٨٦	٨.٠٩	مقدمة الدوري	اليقظة والحنز
	٢.٠٨	٩.١٧	مؤخرة الدوري	
*2.395-	٢.١٦	١٢.٠٦	مقدمة الدوري	السطحية واللامبالاه
	٢.٤٥	١٢.٩٢	مؤخرة الدوري	
**3.414	٢.٣٢	١٢.٤٨	مقدمة الدوري	رد الفعل نتيجة ضغط
	١.٩٣	١٠.٥٠	مؤخرة الدوري	
**3.423	١.٢٥	٥.٢٤	مقدمة الدوري	تمرير الامور
	١.٥٩	٤.٠٨	مؤخرة الدوري	
*2.083-	١.٥٣	٤.٦٧	مقدمة الدوري	تسويق الأمور (التأجيل)
	١.٥٤	٥.٠٨	مؤخرة الدوري	
*2.279-	١.٢٨	٤.٥٨	مقدمة الدوري	إحجام الدفاع
	١.١٨	٥.٠٠	مؤخرة الدوري	
**3.521-	٢.٠٣	١١.٠٦	مقدمة الدوري	التملص والتهرب
	١.٨٣	١٢.٣٣	مؤخرة الدوري	

## الثبات:

كما قام الباحث بإيجاد ثبات المقياس وذلك من خلال إعادة تطبيق المقياس على عينه التقنين مرة أخرى وقد تم إيجاد الثبات بطريقة باستخدام معامل الفاكرونباخ للثبات المبني على الخطأ المعياري للمقياس لمحاور المقياس.

## جدول (٧)

## الفا كرونباخ للثبات

عدد المحاور	الفا كرونباخ المعيارية	الفا كرونباخ
٧	٠.٨٤٨	٠.٧٨١

## جدول (٨)

نتائج معامل ثبات باستخدام الفا كرونباخ بطريقة الاختبار وإعادة

الاختبار	عدد فقرات المحور	معامل الفا كرونباخ
اليقظة والحذر	٦	٠.٦٢٣
السطحية واللامبالاه	٦	٠.٧٦٢
رد الفعل نتيجة ضغط	٦	٠.٧٨١
تمرير الأمور	٢	٠.٧٠٠
تسويق الأمور (التأجيل)	٢	٠.٦٦٣
إحجام الدفاع	٢	٠.٦٧٨
التملص والتهرب	٦	٠.٦٨٣
مجموع الاستمارة	٢٤	٠.٧٨٤

## جدول (٩)

معايير الاختبار باستخدام المئنيات

المئنيات	اليقظة والحذر	السطحية واللامبالاه	رد الفعل نتيجة ضغط	تمرير الأمور	تسويق الأمور	احجام الدفاع	التملص والتهرب
١٠	٦	١٥	٧	٦	٦	٦	١٤
٢٠	٦	١٤	١٠	٦	٦	٦	١٣
٢٥	٧	١٤	١١	٥	٦	٦	١٣
٣٠	٧	١٤	١١	٥	٦	٦	١٢
٤٠	٨	١٣	١١	٥	٦	٥	١١
٥٠	٩	١٣	١٢	٤	٦	٥	١١
٦٠	٩	١٢	١٢	٤	٥	٤	١٠
٧٠	٩	١١	١٣	٣	٤	٤	١٠
٧٥	١٠	١٠	١٤	٣	٤	٤	١٠
٨٠	١٠	١٠	١٤	٣	٤	٤	٩
٩٠	١٢	٩	١٤	٢	٢	٣	٩

## المستويات المعيارية

المستوى	اليقظة والحذر	السطحية واللامبالاه	رد الفعل نتيجة ضغط	تمرير الأمور	تسوية الأمور	احجام الدفاع	التملص والتهرب
ضعيف	اقل من ٧	أكبر من ١٤	اقل من ١١	أكبر من ٥	أكبر من ٦	أكبر من ٦	أكبر من ١٣
مقبول	من ٧-٨	من ١٣-١٤	١١	٥	٦	٦	١٢
جيد	٨-٩	١٢-١٣	١٢	٤	٥-٦	٥	١١
جيد جدا	٩-١٠	١١-١٠	١٣-١٤	٣	٣-٤	٤	١٠
متميز	١٢ فاكثرا	٩ فاقلا	١٤ فاكثرا	٢ فاقلا	٢ فاقلا	٣ فاقلا	٩ فاقلا

## مناقشة النتائج:

تتضح من نتائج الدراسة التي قام بها الباحث لتقنين المقياس أن المقياس المقترح يتمتع بمعاملات علمية عالية تسمح باستخدامه لأغراض مختلفة وذلك في إجمالي المقياس وفي محاوره.

## التوصيات:

يوصى الباحث باستخدام المقياس المقترح على المديرين الفنيين والمدربين للمراحل السنوية المختلفة حيث يتمتع بمعاملات علمية مناسبة.

## (( المراجع ))

## أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد أمين فوزي، طارق بدر الدين: سيكولوجية الفريق الرياضي ، ط١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧م.
- ٢- خالد فيصل الشيخو: السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية وعلاقتها بنمط القيادة في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، ١٩٩٧م.
- ٣- عارف عبد المحسن الشيخو: مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات، حقيبة البرنامج التدريبي لمديري لمدارس أ بها، السعودية ، ٢٠٠٦م.
- ٤- عصام عبد الخالق: التدريب الرياضي، نظريات، تطبيقات ، ط٩، الإسكندرية، مطبعة جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩م.

- ٥- قاسم المندلأوي، وجيه محجوب : المدخل في التدريب الرياضي، بغداد، مطبعة جامعة بغداد، ١٩٨٢م.
- ٦- محمد حسن علاوى: موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين، ط١، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٨م.
- ٧- محمد حسن علاوى: سيكولوجية المدرب الرياضي، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ٨- محمد حسن علاوى: سيكولوجية القيادة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٩- محمد صبحى حساتين، أمين الخولي: برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية والرياضة والترويح والإدارة الرياضية والطب الرياضي والإعلام الرياضي والعلاقات العامة والرياضة للجميع ، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١م.
- ١٠- مصطفى عاصلة: أنماط اتخاذ القرارات تحت ظروف الضغط، منشورات دورة اتخاذ القرارات بمركز ارشاد بوزارة المعارف، إدارة الشباب، القدس، ٢٠٠٩م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 11- 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.
- 12- Loehr, J : Leadership: Full engagement for success. In S. M. Murphy (Ed.). The sport psychology handbook, Champaign, IL: Human Kinetics, 2005.
- 13- 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.

- 14- **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.
- 15- **Wang, Y. & Ruhe** : The theoretical framework of cognitive informatics. *The International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI)*, 1(1) , 70 – 88 , 2007.