

## السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية وعلاقتها بالإنجاز الرياضي

عصام ناجح أبو شهاب، ياسن المحارمة\*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية وعلاقتها بالإنجاز الرياضي من وجهة نظر السباحين، وفقاً لمتغيرات (الدولة، العمر التدريبي، الفئة العمرية)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغت (94) لاعباً وشكلت ما نسبته (58.3%) من المجتمع الكلي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم استخدام مقياس السمات القيادية والإدارية؛ الذي أعده بني هاني (2007) بعد إجراء التعديلات المناسبة للدراسة، حيث تضمن المقياس (63) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (المجال الشخصي، المجال المهني، المجال الاجتماعي، المجال العلمي)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبارات شيفيه للمقارنات البعيدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية ذات درجة مرتفعة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية لاستجابات السباحين على متغير العمر التدريبي ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وكذلك على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية والإنجاز الرياضي، وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة الاسترشاد بأهمية السمات القيادية والإدارية للمدربين عند التخطيط للدورات التدريبية، ووضعها في محتوى برامج تطوير المدربين في مجال السباحة.

الكلمات الدالة: السمات القيادية والإدارية، مدربي السباحة.

### المقدمة

كبيراً، لأنها تأتي بعد رياضة العاب القوى من حيث عدد الميداليات وعدد المسابقات، بالإضافة لذلك تعمل السباحة على إيجاد الفرد المتزن والمتكامل من حيث التنمية الشاملة من جميع الجوانب البدنية والمهارية والنفسية والاجتماعية، ولا يمكن تحقيق الإنجاز الرياضي دون تكامل تلك الجوانب.

ولا شك فيه أن العالم يعي اليوم الدور الذي يلعبه المدربون في إدارة الفرق الرياضية، ومدى تأثيرهم وفاعليتهم في محاولة الوصول بالفرق الرياضي إلى مستوى عالٍ من الإنجاز، كما وتواجه الفرق الرياضية في العصر الحديث العديد من الصعوبات والتحديات في اللقاءات والبطولات التنافسية المختلفة، وكل ذلك يأتي من خلال السلوكيات المختلفة، سواء من المدرب أو من اللاعبين، ويعد المدرب المحور الأساس في كثير من المواقف، ولذلك يجب أن يتوافر لديه العديد من السمات القيادية والإدارية دون غيره من الأفراد العاديين، كما يجب إعداده بطريقة خاصة تتوفّر فيها الكفاءة والتخصصية في مجال عمله، من خلال إكسابه المعرفة والمعلومات النظرية والعملية الخاصة بمجال السباحة.

ويرى عبد المقصود (1995) إن كل رياضي يمارس

إن أردنا للإدارة الرياضية أن تزدهر وتنتقد فلا بد لها أن تتخذ العلم طريقاً، والإدارة أحد العمود العلمية الأساسية التي تعتمد عليها جميع الدول العالم المتقدم ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، ويضيف كنعان (2002) أن تطور الإدارة وتوسع دورها في الدولة الحديثة إلى زيادة الحاجة إلى وجود قيادات بناءة تستطيع أن تقوم بواجباتها بحكمة وكفاءة وإخلاص؛ وازداد الطلب على القادة المبدعين القادرين على قيادة العملية التنموية ودفعها للإمام لأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية والإنتاج.

وكما أشار أبو زرع (2011) فإن رياضة السباحة من الرياضات المهمة التي توليها الدول المتقدمة رياضياً اهتماماً

\* كلية العلوم الرياضية، جامعة مؤتة، الكرك؛ وجامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/4/20، وتاريخ قبوله 2014/6/20.

على توجيه اللاعبين والمضي بهم قدماً نحو تحقيق أفضل المستويات الأدائية، والتي تقودهم إلى تحقيق الإنجازات الرياضية العالية، فقد جاءت أهمية الدراسة لتعرّف السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية وعلاقتها بالإنجاز الرياضي من وجهة نظر السباحين.

### مشكلة الدراسة

تواجه الفرق الرياضية في العصر الحديث العديد من التحديات عند المشاركة في اللقاءات التنافسية أو البطولات والدورات العربية المختلفة مما قد يؤثر في تماسكها وتلاحمها وبالتالي في تحقيق الإنجازات الرياضية، وكل ذلك يأتي من خلال السلوكات المختلفة التي قد يمارسها الأفراد داخل الفريق الرياضي أو من خلال القائمين عليه.

ويعد المدرب المحرك الأساسي في كثير من المواقف، إذ يبني الفريق ويُعدّ اللاعبين للوصول بهم إلى أعلى المستويات وتحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية، وينبغي أن تتوفر فيه السمات المختلفة التي يمتلكها دون غيره من الأفراد العاديين، وبالتالي فإن المدرب يجب إعداده بطريقة خاصة تتوفر فيها الكفاءة والتخصصية في مجال عمله من خلال إكسابه المعرفة والمعلومات النظرية والعملية في مجال لعبة السباحة، ومن هذا المنطلق ومن خلال الخبرات التربوية والإدارية والميدانية للباحثين في مجال السباحة في الأردن وعلى المستوى العربي والآسيوي، هذا فضلا عن اتصالهما ومناقشتها مع العديد من اللاعبين والإداريين والمدربين والحكام واطلاعها على العديد من المراجع العلمية والأدبية المرتبطة بموضوع الدراسة قيد البحث، فقد لاحظنا اختلاف السمات القيادية والإدارية التي يمتلكها المدربين مما يؤثر بصورة إيجابية أو سلبية في الفريق الرياضي وتماسكه والأهم من ذلك هو تحقيقه للبطولات والإنجازات الرياضية، فهناك مدربين عرب من آسيا وأفريقيا وهناك مدربين أجانب، وهذا التنوع قد يؤثر في علاقتهم باللاعبين، وعلاقة اللاعبين مع بعضهم، وذلك من خلال الأسلوب القيادي والإداري الذي يتبعه المدرب في التعامل مع اللاعبين، وهذا ما دفع الباحثين لإجراء هذه الدراسة لتعرّف السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية وعلاقتها بالإنجاز الرياضي، وبأمل الباحثين أن تكون هذه الدراسة عوناً ومرجعاً للمهتمين كافة في هذا المجال، مما ينعكس إيجاباً على نتائجهم في المنافسات والبطولات وخاصة في البطولات العربية للسباحة.

رياضة المستويات التنافسية يهدف إلى تحقيق أقصى مستوى إنجاز ممكن له، ولكن لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا تعاون الرياضي تعاوناً وثيقاً مع مدرب ذي علم نظري وفير، وخبرة عملية كبيرة، وسمات إدارية إيجابية، وعمليات عقلية مترابطة، وإدارة واعية تدفعه للعمل حتى يمهّد له الطريق لتحقيق هذا الهدف.

وتحتاج الإدارة الرياضية في الوقت الحاضر إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهه التحديات الصعبة لدى المدرب الرياضي، فرغم تميز بعض المدربين بالقدرات الفنية في إدارة وقيادة الفرق الرياضية، وقدرتهم على القيام بواجباتهم بدراية وكفاءة وإخلاص، إلا أنه ونظر الزيادة الاهتمام بالفرق الرياضية ونتائجها فقد ازدادت الحاجة إلى كفاءات قادرة على قيادة اللاعبين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويؤكد تشامبان (2001) "أن الشخص الذي يريد أن يكون قائداً ناجحاً يحتاج إلى تحديد أفضل السمات لديه وتطويرها، والتدريب على كيفية إيصالها للآخرين، وأن أفضل وسيلة للتأثير في الآخرين أن يركز الشخص على السمات المميزة الخاصة لديه"، ويضيف كوهين (2001) "أن القادة المميزين يستطيعون استقطاب الآخرين لمساعدتهم على تحقيق النجاح، فالقائد يستطيع أن يكون ناجحاً في تحقيق أهدافه من خلال الآخرين، عندما يشعرهم بأنه يساعدهم على تحقيق أهدافهم، وهذا الشعور يجعلهم يتقبلونه، ويسعون لإنجاح مهمته".

ويسعى المدرب الرياضي الناجح إلى تسخير ما يمتلك من سمات ومهارات قيادية وإدارية من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ المهام والأعمال المنوطة به، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية التي ينتمي إليها، ونجاح المدرب في الوصول إلى ذلك مرهون بعلاقته بلاعبيه، ومدى فعالية قدرته على استثمار قدراتهم وتوظيفها لتنفيذ ما يعده من خطط، وما يصدره من توجيهات وتعليمات للقيام بالأعمال والواجبات (بني هاني، 2007).

يعد المدرب أحد القادة في المجال الرياضي، من خلال عمله ودوره كإداري وقائد يعمل مع الفرق الرياضية، وبممتلك من السمات الإدارية والقيادية ما يؤهله لذلك، ومن ثم دوره المؤثر في إحراز الإنجازات الرياضية في المواقف المختلفة التي يمر بها في التدريب أو المنافسة، مما يتطلب منه امتلاك مجموعة متنوعة من السمات القيادية والإدارية المميزة التي تُظهر سلوكياته وإمكاناته استخدامه للأنماط القيادية المختلفة باختلاف طبيعة المواقف الرياضية وأهميتها التي يمر بها، وبما أن السمات القيادية والإدارية تلعب دوراً حيوياً في قدرة المدرب

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تعرّف:

- 1- السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية من وجهة نظر السباحين.
- 2- السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية من وجهة نظر السباحين تبعاً لمتغيرات (الدولة، العمر التدريبي، الفئة العمرية).
- 3- السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية وعلاقتها بالإنجاز الرياضي.

## تساؤلات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما أهم السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية من وجهة نظر السباحين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية من وجهة نظر السباحين تبعاً لمتغيرات (الدولة، العمر التدريبي، الفئة العمرية).
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية والإنجاز الرياضي؟

## محددات الدراسة

- 1- المجال الزمني: أجرى الباحث بتوزيع الاستبانة في الفترة الواقعة ما بين 5-8/7/2013م.
- 2- المجال المكاني: المسبح الأولمبي - مدينة الحسين الرياضية.
- 3- المجال البشري: اقتصر إجراء الدراسة على السباحين المشاركين في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية 2013، البالغ عددهم (94) سباحاً.

## مصطلحات الدراسة

السمات القيادية والإدارية للمدرب: مجموعة من السمات الشخصية والمهنية والاجتماعية والعلمية الإيجابية التي يرغب اللاعبون في توفّرها في مدربيهم في البطولات العربية للسباحة. (تعريف إجرائي)

## الدراسات السابقة

وقد أجرى الليمون (2013) دراسة هدفت إلى تعرّف السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن من وجهة نظر اللاعبين، وفقاً لمتغيرات (الفئة، سنوات اللعب، المؤهل العلمي)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغت (170) لاعباً ولعبة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم استخدام مقياس السمات القيادية والإدارية؛ والذي أعده بني هاني (2007)، حيث تضمن المقياس (63) فقرة موزعة على أربعة محاور (المحور الشخصي، المحور المهني، المحور الاجتماعي، المحور العلمي)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبارات شافية للمقارنات البعيدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن السمات القيادية والإدارية لمدربي ألعاب القوى في الأردن ذات درجة مرتفعة جداً، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية لاستجابات اللاعبين على متغير الفئة ولصالح فئة الشباب، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية على متغير سنوات اللعب ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، وأوصى الباحث بضرورة الاسترشاد بأهمية السمات القيادية والإدارية للمدربين عند التخطيط للدورات التدريبية، ووضعها في محتوى برامج تطوير المدربين في مجال ألعاب القوى.

وأجرى اشتوي (2012) دراسة هدفت إلى تعرّف السمات الإدارية عند لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين، إضافة لتحديد الفروق في السمات الإدارية لدى لاعبي أندية الدرجة الممتازة تبعاً لمتغير نوع اللعبة والخبرة والمؤهل العلمي والمشاركة الدولية، وتم استخدام المنهج الوصفي وأجريت الدراسة على عينة قوامها (138) لاعباً من أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية (كرة قدم، كرة السلة، كرة الطائرة، كرة اليد). وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع المستوى العام لدرجة السمات الإدارية عند لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (69.80)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الإدارية للألعاب الجماعية لمتغير الخبرة ولصالح الأكثر خبرة، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية بين مختلف الألعاب تبعاً للمؤهل العلمي والمشاركة الدولية.

كما أجرى الكبيسي (2010) دراسة هدفت إلى تعرّف السلوك القيادي لمدربي فرق الكرة الطائرة في بعض الجامعات العراقية، وتم استخدام المنهج الوصفي، إذ تم اختيار عينة

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين اللاعبين واللاعبات لدى أبعاد السلوك القيادي والتماسك الجماعي، وكذلك بين أبعاد السلوك القيادي ودافعية الإنجاز وبين التماسك الجماعي ودافعية الإنجاز، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين ذوي المستوى المرتفع والمنخفض في أبعاد السلوك القيادي وتماسك الفريق ودافعية الإنجاز.

كما أجرى (Sriboon, 2001) دراسة هدفت إلى تعرّف أثر السلوك القيادي للمدربين على التماسك الجماعي والرضا والإنجاز للاعبين الفرق الرياضية في بطولة الرجبي في تايلند، وتكونت عينة الدراسة من لاعبي ومدربي الرجبي المشاركين في بطولة عام 1999، واستخدم الباحث مقياس القيادة الرياضية (LSS) ونموذج كارون للتماسك الجماعي، ولقد أظهرت النتائج أن سلوك المدرب المرتكز على التدريب والتعليمات كان الأكثر فاعلية وتأثيراً في أداء الفرق الرياضية وتماسكها وتحسين الإنجاز، كما بينت أن الرضا عن توظيف القدرات والإمكانات كان مرتبطاً بأداء الفريق وإنجازاتها، وأوضحت النتائج كذلك أن السلوك الديكتاتوري كان هو الأسلوب السائد لدى مدربي الفرق الرياضية في تايلند، ولكنه لم يؤثر في أداء الفرق وإنجازها.

وأجرى كل من (Pataco and Santos, Serpa, 1991) دراسة هدفت إلى تعرّف الأسلوب القيادي السائد بين المدربين في كرة اليد، واستخدم الباحثون مقياس القيادة الرياضية (LSS) الذي يركز على السلوكيات المختلفة للمدرب ومدى ملاءمته لمختلف الظروف الرياضية، وتكونت عينة الدراسة من (78) لاعبا (7) مدربين، أظهرت النتائج أن الأسلوب السائد بين المدربين هو أسلوب التدريب والتعليمات، ثم أسلوب التعزيز الإيجابي، بينما جاء ترتيب الأسلوب الديمقراطي في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا دالة بين الأسلوب القيادي للمدربين بين الفرق التي تحتل المراتب الأولى والفرق التي تحتل المراتب الأخيرة، وإن هناك فروقا بين إدراك اللاعبين لسلوك مدربيهم القيادي والإدراك الذاتي للمدربين لسلوكهم القيادي.

وأجرى (Rosenberg, 1988) دراسة استكشافية تمهيدية لأثر أنماط القيادة التدريبية في مناخ الفريق، هدفت إلى تقصي أنماط القيادة التدريبية على مناخ الفريق وإنجازه ودافعية أداءه في جوائز السيدات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (34) لاعبة أعمارهم ما بين (14-17) سنة، وأجرى الباحث مقياساً لأنماط القيادة كأداة للحصول على المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة يحدث فروقا في دافعية الإنجاز بين نمط الديمقراطي ونمط القيادة الديكتاتورية، وكذلك أن نمط

مكونة من (60) لاعبا يمثلون (6) جامعات عراقية وبواقع (12) لاعب لكل جامعة، إذ طبق الباحث مقياس السلوك القيادي للمدربين، أظهرت نتائج الدراسة أن مدربي الكرة الطائرة يتغير سلوكهم القيادي بالتباين في أبعاد هذا المقياس، وقد أوصى الباحث بابتعاد المدربين عن إتباع الأسلوب التسلسلي مع اللاعبين وإتباع السلوك الديمقراطي معهم.

وأجرى شطناوي (2008) دراسة هدفت إلى تعرّف الأنماط القيادية السائدة لدى مدربي النشاط الرياضي في جامعة مؤتة، وذلك تبعاً لمتغير الجنس ونوع اللعبة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (65) طالباً وطالبة، يمثلون المنتخبات الجامعية للألعاب الجماعية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً على الأنماط القيادية لمدربي الألعاب الجماعية تبعاً لمتغير الجنس ونوع اللعبة، ويوصي الباحث العمل على إشراك المدربين في دورات مرتبطة بكيفية تطبيق الأنماط القيادية الخاصة في الحياة التشاركية، وكذلك تغيير إستراتيجية التعامل مع الطلاب ومحاولة جذبهم واستقطابهم لممارسة النشاط الرياضي.

وأجرى (بني هاني، 2007) دراسة هدفت تعرّف علاقة السمات القيادية والإدارية للمدربين بالتماسك الجماعي وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات اللعب، تصنيف اللاعب، النادي)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (126) لاعبا يمثلون المجتمع الكلي للدراسة، وأجرى الباحث بناء مقياس للسمات القيادية والإدارية ومقياس التماسك الجماعي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السمات القيادية والإدارية للمدربين والتماسك الجماعي للفريق، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السمات القيادية والإدارية للمدربين والتماسك الجماعي للفرق على متغير المستوى العلمي ولصالح فئة المؤهل الجامعي، وعلى متغير سنوات اللعب وتصنيف اللاعب ولصالح فئة اللعب اقل من 5-10 سنوات، وعلى متغير النادي ولصالح نادي الأهلي والسلط.

وأجرى علي (2003) دراسة هدفت إلى تعرّف السلوك القيادي للمدربين وعلاقته بتماسك الفريق ودافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (414) لاعبا ولاعبة مقسمة إلى مستويين بالتساوي (المستوى المرتفع والمستوى المنخفض) للاعبين، واستخدم الباحث مقياس السلوك القيادي للمدرب الرياضي ومقياس تماسك الفريق الرياضي ومقياس دافعية الإنجاز الذي أعدهم محمد حسن علاوي،



## مرتفعة جداً.

واستخدمت العديد من الدراسات مثل هذا المقياس كدراسة (الليمون، 2013؛ بني هاني 2007).

## صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما يجمع سبعة محكمين على ذلك.

## ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحث بحساب معاملات ثباتها بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (24) لاجباً من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.84-0.91)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (0.88)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا لتعرف اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83-0.90)، و(0.91) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

القيادية والإدارية والبالغ عددها (10 استبانات).

د- بعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين والأخذ بها تم وضع الصورة النهائية للمقاييس لاستخدامها في جمع البيانات.

هـ- ويتضمن الإستبيان: السمات القيادية والإدارية؛ ويتكون من

(63) فقرة توزع على أربعة محاور، هي:

- المحور الشخصي ويتضمن (15) فقرة.
- المحور المهني ويتضمن (20) فقرة.
- المحور الإجتماعي ويتضمن (15) فقرة.
- المحور العلمي ويتضمن (13) فقرة.

وإستخدام الباحثان مقياس ليكرت الخماسي وذلك للإجابة عن فقرات مقياس السمات القيادية والإدارية للمدربين، حيث تتدرج الإجابة بين مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، وتم إعطائها قيم من (1، 2، 3، 4، 5).

وقام الباحثان بوضع درجات للحكم على امتلاك المدرب للسمات القيادية والإدارية، كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي (اقل من 2.80) يكون بدرجة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي (من 2.80 - اقل من 3.20) يكون بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي (من 3.20 - اقل من 3.60) يكون بدرجة فوق المتوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي (من 3.60 - اقل من 4.00) يكون بدرجة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي (4.00 فما فوق) يكون بدرجة

## الجدول (2)

معامل كرونباخ ألفا واختبار تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه لمقاييس الدراسة

معامل الثبات		الأداة	
تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه	كرونباخ ألفا		
83.3%	88%	1. المحور الشخصي	أداة قياس السمات القيادية والإدارية للمدربين
82.4%	91%	2. المحور الإجتماعي	
84.3%	89%	3. المحور المهني	
84.5%	84%	4. المحور العلمي	
83.6%	88%	الأداة ككل	

السمات القيادية والإدارية بمحاورها الاربعة (الشخصي، المهني، الإجتماعي، العلمي) لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11).

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً- المتغير المستقل

### ثانياً- المتغيرات الوسيطة

- 3- وتحليل التباين الثلاثي  
4- اختبار شيفيه  
5- ومعاملات ارتباط بيرسون

الدولة: ولها ثلاثة عشر مستوى، وهي (الأردن، ولبنان، وتونس، والإمارات، والجزائر، والعراق، والسعودية، وسلطنة عمان، والبحرين، وقطر، وفلسطين، والكويت، وليبيا).  
العمر التدريبي: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

الفئة العمرية: ولها مستويان: (14-15 سنة، و16-18 سنة).

### ثالثاً- المتغير التابع

الإنجازات الرياضية لدى المنتخب العربي في السباحة، التي يعبر عنها الميداليات والمراتب التي تحصل عليها في البطولات.

### المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث نظام الحاسب الآلي (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، حيث استعان بمجموعة من العمليات الإحصائية بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة التالية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2- تحليل التباين المتعدد (Manova)

### عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن أجرى الباحث جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية وعلاقتها بالإنجاز الرياضي"، وأجرى عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

التساؤل الأول: "ما السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية من وجهة نظر اللاعبين؟"

للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على محاور استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية من وجهة نظر اللاعبين (ن = 94)

الترتيب	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة السمة
1	3	المحور الاجتماعي	3.75	.56	مرتفعة
2	1	المحور الشخصي	3.73	.54	مرتفعة
3	2	المحور المهني	3.67	.51	مرتفعة
4	4	المحور العلمي	3.65	.49	مرتفعة
المتوسط الكلي			3.70	.41	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من (5).

(0,49)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية الكلية (3.70) بانحراف معياري (0.41)، وهو يقابل درجة سمات قيادية وإدارية مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الروسان (2001) ودراسة الليمون (2013)، اللتين أشارتا إلى أن مستوى السلوك القيادي والإداري قد جاء في المستوى العالي، في حين تختلف مع دراسة اشتوي (2012) ودراسة بني هاني (2007)، اللتين أشارتا إلى أن مستوى السلوك القيادي والإداري قد جاء في المستوى المتوسط.

يبين الجدول (2) أن جميع محاور السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية من وجهة نظر اللاعبين جاءت بدرجات مرتفعة، حيث جاء المحور الاجتماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0,56)، وجاء المحور الشخصي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0,54)، وجاء المحور المهني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0,51) وجاء المحور العلمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري

السمات القيادية والإدارية، حيث كانت على النحو التالي:  
المحور الأول: المحور الشخصي

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات استبانة

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال الشخصي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة السمة
13	واثق من نفسه	4.47	.73	مرتفعة جداً
11	مخلص في عمله	4.42	.74	مرتفعة جداً
9	يمتلك دافعية ذاتية نحو العمل	4.29	.60	مرتفعة جداً
7	يضببط نفسه في المواقف الحرجة	4.27	.72	مرتفعة جداً
3	لديه القدرة على اتخاذ القرار	4.22	.67	مرتفعة جداً
5	يتصف بالمرونة في التعامل مع السباحين	4.13	.75	مرتفعة جداً
15	موضوعي في اختيار السباحين	4.11	.77	مرتفعة جداً
12	يتمتع بمظهر لائق	3.53	1.04	فوق المتوسط
10	يعتبر قدوة حسنة في أفعاله للسباحين	3.34	1.06	فوق المتوسط
8	ذكي في إدارة فريقه	3.26	1.05	فوق المتوسط
6	يتمتع بحسن السلوك	3.23	1.15	فوق المتوسط
1	يتمتع بروح مرحة	3.22	1.02	فوق المتوسط
2	صانع في تحقيق وعوده للسباحين	3.19	.96	متوسطة
14	جريء في مواجهة لاعبيه	3.14	.94	متوسطة
4	يعامل السباحون بعدالة	3.02	.98	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	3.73	.54	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من (5).

في إدارة فريقه، فتقة المدرب بنفسه عنصر أساسي لتعزيز الفوز ورفع الإنجاز لدى اللاعبين وتعزيز نظرتهم الايجابية نحوه. بينما احتلت الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يعامل السباحون بعدالة" المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.98)، وهنا يؤكد الباحثان ان رغبة اللاعبين بالمشاركة في المنافسات بصفة شخصية وبصورة مستمرة ترسم صورة في مخيلتهم واعتقادهم بأن المدرب يميز بين السباحين وبالتالي لا يعاملهم بعدالة كافية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.73) وانحراف معياري (0.54)، وهو يقابل تقدير سمات قيادية وادارية بدرجة مرتفعة.

**المحور الثاني: المحور المهني**

يبين الجدول (3) أن الفقرة رقم (13) التي نصت على "واثق من نفسه" قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.73)، ويرى الباحثان أن هذه الثقة قد جاءت عن طريق الإعداد الجيد والمستمر من قبل المدرب، واكتسبها من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل الخاصة في السباحة والمشاركة في البطولات الداخلية والخارجية، وأيضاً تعامل المدرب مع عدد قليل من اللاعبين، الذي ينعكس بصورة ايجابية عليهم، ومن ثم احترامهم له ولقراراته، وكذلك إخلاص المدرب في عمله وامتلاكه القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، حيث إن اللاعب يكون ناجحاً ومبدعاً إذا شعر بأن مدربه واثق من نفسه وجريء في مواجهة لاعبيه، ويمتلك ذكاء

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال المهني مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة السمة
12	يتصف بالجدية في اعطاء التوجيهات للسباحين	4.48	.71	مرتفعة جداً
4	يحاول توفير بيئة أفضل لتنفيذ تدريبات السباحة	4.41	.69	مرتفعة جداً
6	قادر على التكيف مع ضغوط العمل	4.40	.65	مرتفعة جداً
10	يوثق القرارات التي يصدرها	4.34	.76	مرتفعة جداً
8	يفسح المجال لظهور السباحين الموهوبين	4.33	.74	مرتفعة جداً
14	يسعى الى تنمية الاخلاص لدى السباحين	4.29	.76	مرتفعة جداً
2	يميل الى التجديد في عمله	4.28	.74	مرتفعة جداً
20	تتوفر لديه الخبرة الكافية في مجال التدريب	4.28	.72	مرتفعة جداً
16	قادر على رقابة السباحين	4.26	.72	مرتفعة جداً
18	قادر على ابراز مزايا السباحين	4.24	.74	مرتفعة جداً
19	يحترم القوانين والانظمة الرياضية في عمله	3.39	1.00	فوق المتوسط
3	يطور نفسه مهنياً	3.27	1.07	فوق المتوسط
7	عادل في توزيع الحوافز	3.17	1.09	متوسطة
17	يتصف بالقدرة على التنظيم	3.17	1.00	متوسطة
11	يسعى لتحقيق الاهداف ضمن الاولويات	3.12	.99	متوسطة
5	يتصف بالحكمة في معالجة المشكلات التي تواجهه	3.07	1.06	متوسطة
1	لديه القدرة على التخطيط للعمل	2.93	1.06	متوسطة
15	يوزع الاعمال على السباحين حسب قدراتهم	2.67	.97	قليلة
9	يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته	2.66	1.11	قليلة
13	يشرك السباحين في اتخاذ القرار	2.59	1.02	قليلة
	المجال ككل	3.67	.51	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من (5).

(1991) Serpa, Pataco, and Santos اللتين أظهرتا أن سلوك المدرب في المجال المهني يركز على التدريب والتعليمات والتوجيهات.

بينما جاءت الفقرة رقم (13) والتي كان نصها "يشرك السباحين في اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة وبمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.02)، ويرى الباحثان أن هذا قد يعود إلى أن المدرب سواء المحلي أو الأجنبي ينهج أسلوباً قيادياً وإدارياً يراه مناسباً وملئاً لظروف وطبيعة الخاصة في لعبة السباحة ويعكس بالتالي فلسفته وأسلوبه في قيادة المنتخب، وكذلك لا يقوم المدرب بإشراك السباحين جميعاً في اتخاذ القرارات وإنما يقتصر ذلك أحياناً على بعض السباحين وفي بعض المواقف التدريبية، بينما يقوم هو باتخاذ القرارات المهمة أثناء المنافسات والبطولات الرسمية،

يبين الجدول (4) أن الفقرة رقم (12) والتي نصت على "يتصف بالجدية في اعطاء التوجيهات للسباحين" قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.71)، ويرى الباحثان أن الجدية في اعطاء التوجيهات والتزام السباحين فيها مهمة جداً وخاصة في المنافسات والبطولات العربية والدولية حيث يكون المدرب مطالب بتحقيق البطولات والإنجاز وخاصة أن معظم المدربين في هذه البطولة هم أجانب ومحترفون، وفي حالة الفشل في إحراز الميداليات وتحقيق البطولات يكون المدرب مطالباً بالتخلي عن منصبه، لما يتصف به من قدرة على التنظيم الجيد لعمله وسعيه الدؤوب لتحقيق أهدافه وما ينقله من احترام لقوانين وتعليمات في عمله.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Sriboon, 2001) ودراسة

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا تقدير سمات قيادية وإدارية بدرجة مرتفعة. المجال ككل (3.67) وانحراف معياري (0.51)، وهو يقابل

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة السمة
12	يهتم بتطوير العلاقات الاجتماعية مع السباحين	4.43	.71	مرتفعة جداً
14	يعزز علاقة الصداقة والمحبة مع لاعبيه	4.38	.70	مرتفعة جداً
10	يساهم في حل مشكلات السباحين	4.35	.74	مرتفعة جداً
8	يهتم برفع الروح المعنوية للسباحين	4.34	.70	مرتفعة جداً
6	يهتم بالمناسبات الوطنية المختلفة	4.30	.75	مرتفعة جداً
2	يؤثر بصورة ايجابية في السباحين	4.29	.70	مرتفعة جداً
4	يراعي العادات والتقاليد الاجتماعية	4.14	.70	مرتفعة جداً
7	يخلق روح التنافس بين السباحين	3.37	1.03	فوق المتوسط
5	يهتم بالمناسبات الدينية المختلفة	3.35	1.01	فوق المتوسط
9	يحسن الاصغاء للسباحين	3.35	.97	فوق المتوسط
11	يتعامل مع السباحين باحترام وتقدير	3.34	.96	فوق المتوسط
1	يثق بالسباحين	3.32	1.05	فوق المتوسط
15	يحافظ على أسرار لاعبيه	3.19	.90	متوسطة
13	ينمي روح الفريق عند السباحين	3.19	.91	متوسطة
3	يساوي بين السباحين	2.84	1.12	متوسطة
	المجال ككل	3.75	.56	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من (5).

الجماعية، بينما احتلت الفقرة رقم (3) التي نصت على "يحافظ على أسرار لاعبيه" المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.12)، ويرى الباحثان أن ذلك قد يعود إلى أن معظم مدربي السباحة في البطولة العربية هم أجانب فالعلاقة بين المدرب والسباح علاقة عمل؛ إذ يقوم المدرب بالتدريب وعلى السباح إحراز البطولات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.75) وانحراف معياري (0.56)، وهو يقابل تقدير سمات قيادية وإدارية بدرجة مرتفعة.

### المحور الرابع: المحور العلمي

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال العلمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة السمة
3	لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله	4.38	.67	مرتفعة جداً
5	يواكب التطور التكنولوجي المرتبط برياضة السباحة	4.36	.72	مرتفعة جداً
1	يوظف العلوم النظرية في عمله	4.35	.70	مرتفعة جداً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة السمة
3	لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله	4.38	.67	مرتفعة جداً
5	يواكب الانتطور التكنولوجي المرتبط برياضة السباحة	4.36	.72	مرتفعة جداً
1	يوظف العلوم النظرية في عمله	4.35	.70	مرتفعة جداً
7	قادر على جمع المعلومات لتنفيذ الأهداف	4.33	.72	مرتفعة جداً
11	يطلع على الخبرات الإدارية في العمل الرياضي	4.28	.72	مرتفعة جداً
13	يضع برامج التدريب وفق أسس علمية	4.15	.72	مرتفعة جداً
9	يحضر الدورات العلمية ذات العلاقة باللعبة	4.04	.79	مرتفعة جداً
2	يتابع كل ما هو جديد في مجال عمله	3.31	1.02	فوق المتوسط
4	يتمتع بثقافة علمية واسعة	3.27	1.09	فوق المتوسط
6	نظريته شمولية اتجاه عمله	3.00	1.06	متوسطة
10	يتابع التعديلات الحديثة على قانون اللعبة	2.80	1.07	متوسطة
12	يحسن استخدام الحديث في علم التدريب	2.72	.92	قليلة
8	يحلل تجارب الآخرين للاستفادة منها	2.54	1.00	قليلة
	<b>المجال ككل</b>	<b>3.65</b>	<b>.49</b>	<b>مرتفعة</b>

\* الدرجة العظمى من (5).

ويتمتص حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.00)، هناك الكثير من المدربين الذين يعتمدون على انفسهم وعلى خبراتهم وعلى معارفهم ومعلوماتهم ولا يلجأون إلى عملية التحليل خوفاً من اتهامهم بالتقليد أو السرقة العلمية أو الفنية من قبل المدربين الآخرين، ومن جهة أخرى قد لا يملك السباحون معلومات أو معارف عن عمليات التحليل للسباحون الآخرين من قبل المدرب، حيث إن هذا الموضوع يخص الكادر الفني للسباحة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.65) وانحراف معياري (0.49)، وهو يقابل تقدير سمات قيادية وإدارية بدرجة مرتفعة.

**التساؤل الثاني:** "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (الدولة، العمر التدريبي، الفئة العمرية)؟".

**وللإجابة عن هذا التساؤل،** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على محاور استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنوية، حسب متغيرات الدراسة، على النحو التالي:  
أ- حسب متغير الدولة

يبين الجدول (6) أن الفقرة رقم (3) التي نصت على "لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله" قد احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.67)، ويرى الباحثان أن المدربين يمتلكون الشهادات العلمية في مجال التخصص ولديهم الاطلاع والمتابعة لما يستجد في مجال اللعبة، وتكمن نظرة المدرب في الشمولية؛ وذلك لأنه يقوم بمتابعة كل ما يتعلق باللعبين والفريق واللعبة، ويقوم بدور الإداري وأخصائي نفسي واجتماعي وفني للفريق، ويعزو الباحثان ذلك أن الاتحادات العربية للسباحة تقوم بإعداد المدربين إعداداً جيداً، وإكسابهم المعرفة العلمية والعملية من خلال كثافة البطولات سواء على مستوى الأندية المحلية أو البطولات العربية أو الدولية، مما يجعل المدربين على اطلاع كاف على كل ما يطرأ على اللعبة من تغيرات علمية وتدريبية وإدارية، وكذلك أن غالبية المدربين العرب أو الأجانب يسعون دوماً إلى مواكبة التطوير العلمي والفني في اللعبة، وكذلك متابعة كل ما هو جديد، وخاصة التعديلات المرتبطة بقوانين اللعبة، لأن عملية الإنجاز والتدريب تحتاج إلى أن يمتلك المدرب القدرة على وضع خطته وبرامجه وفق أسس علمية، ومن ثم تزداد درجة معارفه وثقافته وتخصصه في مجال عمله كمدرب، بينما احتلت الفقرة رقم (8) التي نصت على "يحلل تجارب الآخرين للاستفادة منها" المرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة

## الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على محاور استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) حسب متغير الدولة

الدولة	العدد	المحور الشخصي		المحور المهني		المحور الاجتماعي		المحور العلمي		الاستبانة ككل	
		ح	م	ح	م	ح	م	ح	م	ح	م
الأردن	14	.45	4.04	.36	3.79	.59	3.92	.50	4.21	.41	3.90
لبنان	8	.31	3.74	.43	3.78	.46	3.90	.23	3.65	.30	3.77
تونس	10	.62	3.87	.49	3.81	.41	3.80	.42	3.69	.44	3.80
الإمارات	6	.29	3.69	.43	3.66	.61	3.80	.35	3.77	.35	3.72
الجزائر	10	.29	3.68	.24	3.68	.32	3.73	.25	3.62	.24	3.68
العراق	5	.86	3.39	.76	3.42	.76	3.47	.67	3.60	.74	3.46
السعودية	5	.62	3.77	.78	3.51	.69	3.69	.72	3.62	.70	3.64
عمان	5	1.21	3.29	1.15	3.39	1.09	3.21	1.13	3.23	1.14	3.29
البحرين	3	.70	3.20	.38	3.12	.28	2.91	.38	3.05	.38	3.07
قطر	6	.46	3.76	.26	3.82	.30	3.94	.30	3.77	.19	3.82
فلسطين	7	.25	3.66	.27	3.64	.35	3.90	.29	3.55	.25	3.68
الكويت	13	.57	3.74	.55	3.73	.51	3.79	.42	3.72	.48	3.74
ليبيا	2	.24	3.73	.23	3.05	.28	3.40	.21	3.31	.16	3.35
الكلية	94	.56	3.73	.51	3.67	.56	3.75	.49	3.65	.49	3.70

ب- حسب متغير العمر التدريبي

## الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) حسب متغير العمر التدريبي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات (ن = 35)		أقل من 5 سنوات (ن = 43)		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.77	3.65	.48	3.73	.54	3.75	المحور الشخصي
.75	3.60	.41	3.65	.49	3.84	المحور المهني
.77	3.65	.48	3.71	.53	3.76	المحور الاجتماعي
.76	3.55	.43	3.66	.40	3.68	المحور العلمي
.73	3.61	.40	3.69	.45	3.73	الاستبانة ككل

ج- حسب متغير الفئة العمرية

**الجدول (9)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) حسب متغير الفئة العمرية

سنة 18-16 (ن = 33)		سنة 15-14 (ن = 61)		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.46	3.69	.61	3.75	المجال الشخصي
.40	3.70	.57	3.65	المجال المهني
.50	3.78	.59	3.72	المجال الاجتماعي
.47	3.72	.50	3.61	المجال العلمي
.40	3.72	.53	3.68	الاستبانة ككل

يتبين من الجداول أرقام (7، 8، 9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة التباين المتعدد، والجدول (10) يبين ذلك.

**الجدول (10)**

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) حسب متغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.350	1.129	.356	12	4.275	المحور الشخصي	الدولة قيمة ولكس = 0.562 ح = 0.569
.573	.877	.240	12	2.880	المحور المهني	
.173	1.424	.429	12	5.145	المحور الاجتماعي	
.002*	5.236	1.241	12	14.890	المحور العلمي	
.894	.112	.035	2	.071	المحور الشخصي	العمر التدريبي قيمة ولكس = 0.936 ح = 0.763
.008*	4.128	1.131	2	2.262	المحور المهني	
.416	.886	.267	2	.533	المحور الاجتماعي	
.593	.526	.124	2	.249	المحور العلمي	
.363	.836	.264	1	.264	المحور الشخصي	الفئة العمرية قيمة ولكس = 0.932 ح = 0.728
.607	.266	.073	1	.073	المحور المهني	
.598	.281	.085	1	.085	المحور الاجتماعي	
.268	1.242	.294	1	.294	المحور العلمي	
		.316	78	24.614	المحور الشخصي	الخطأ
		.274	78	21.349	المحور المهني	
		.301	78	23.478	المحور الاجتماعي	
		.237	78	18.463	المحور العلمي	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات، باستثناء المجال العلمي، تعزى لمتغير الدولة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، كما هو موضح في الجدول (11).

### الجدول (11)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المجال العلمي حسب متغير الدولة

الدولة	الأردن	لبنان	تونس	الإمارات	الجزائر	العراق	السعودية	عمان	البحرين	قطر	فلسطين	الكويت	ليبيا
المتوسط الحسابي	4.21	3.65	3.69	3.77	3.62	3.60	3.62	3.23	3.05	3.77	3.55	3.72	3.31
الأردن	0	4.21	-0.56	-0.44	-0.59	-0.61	-0.59	-0.98*	-1.16*	-0.44	-0.66	-0.49	-0.90*
لبنان	0	3.65	0.04	0.12	-0.03	-0.05	-0.03	-0.42	-0.6	0.12	-0.1	0.07	-0.34
تونس		3.69	0	0.08	-0.07	-0.09	-0.07	-0.46	-0.64	0.08	-0.14	0.03	-0.38
الإمارات		3.77		0	-0.15	-0.17	-0.15	-0.54	-0.72	0	-0.22	-0.05	-0.46
الجزائر		3.62			0	-0.02	0	-0.39	-0.57	0.15	-0.07	0.1	-0.31
العراق		3.60				0	0.02	-0.37	-0.55	0.17	-0.05	0.12	-0.29
السعودية		3.62					0	-0.39	-0.57	0.15	-0.07	0.1	-0.31
عمان		3.23						0	-0.18	0.54	0.32	0.49	0.08
البحرين		3.05							0	0.72	0.5	0.67	0.26
قطر		3.77								0	-0.22	-0.05	-0.46
فلسطين		3.55									0	0.17	-0.24
الكويت		3.72										0	-0.41
ليبيا		3.31											0

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

التدريب الذي ينعكس على المنافسات وكيفية توجيهه لهم وتعامله معهم أثناء البطولات.

كما بين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع محاور الدراسة باستثناء المحور المهني تعزى لمتغير العمر التدريبي. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (12).

يبين الجدول (11) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات دولة (الأردن) من جهة، ومتوسط تقديرات الدول (عمان، والبحرين، وليبيا) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات دولة (مدربي الأردن)، ويرى الباحثان أن الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين والتي تعزى لمتغير الدولة ترتبط بصورة وثيقة باختلاف نوعية اللاعبين في كل بلد، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة التي تحكم المدرب بلاعبيه، والذي يدخل فيها أسلوب تعامله معهم، وكذلك ما يحققه ويقوم به أثناء

### الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المجال المهني حسب متغير العمر التدريبي

العمر التدريبي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المتوسط الحسابي	3.84	3.65	3.60
أقل من 5 سنوات	3.84	0.19*	0.24*
من 5 - 10 سنوات	3.65		0.05
أكثر من 10 سنوات	3.60		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

القيادية والإدارية المميزة التي من المفروض أن يمتلكها المدربون أسوة بزملائهم ذوي المستويات أصحاب الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بني هاني (2007) ودراسة اشنويوي (2013) ودراسة الليمون (2013)، كما بين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الدراسة، تعزى لمتغير الفئة العمرية.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على محاور السمات القيادية والإدارية لمدربي السباحة في البطولة العربية (11) حسب متغيرات الدراسة ككل، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (13).

### الجدول (13)

اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدولة	3.207	12	.267	1.116	.360
العمر التدريبي	.223	2	.111	.465	.630
الفئة العمرية	.021	1	.021	.087	.769
الخطأ	18.682	78	.240		
الكلي	1306.485	93			

للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11)، ونقاط الإنجازات الرياضية للدول التي حققت أحد المراكز الثلاثة الأولى خلال البطولة العربية الحادية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (14).

### الجدول (14)

معاملات ارتباط بيرسون بين السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) الإنجازات الرياضية للدول التي حققت أحد المراكز الثلاثة الأولى خلال البطولة

المحاور	معاملات الارتباط			
	تونس	الكويت	الجزائر	قطر
المحور الشخصي	0.77*	0.70*	0.66*	0.55*
المحور المهني	0.78*	0.69*	0.68*	0.62*
المحور الاجتماعي	0.82*	0.71*	0.59*	0.53*
المحور العلمي	0.73*	0.68*	0.58*	0.49*
الاستبانة ككل	0.81*	0.73*	0.66*	0.58*

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

**الاستنتاجات**

- 1) جاءت السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) بدرجة مرتفعة، وكان ترتيبها على النحو التالي: السمات الاجتماعية، الشخصية، المهنية، والعلمية.
- 2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية لاستجابات اللاعبين على متغير العمر التدريبي ولصالح (أقل من 5 سنوات).
- 3) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) للأعمار السنية والإنجاز الرياضي.

**التوصيات**

- 1) مراعاة السمات القيادية والإدارية للمدربين المستخلصة من هذه الدراسة عند التخطيط للبرامج التدريبية والفعاليات الرياضية المختلفة في الأردن وخارجها، على أن يراعى توظيفها لتطوير محتوى برامج إعداد المدربين لتضمن دراسات معمقة لمفهوم القيادة من قبل لجنة تطوير المدربين التابعة لمركز إعداد القيادات الشبابية والرياضية.
- 2) ضرورة العمل على توجيه مدربي السباحة في الوطن العربي نحو الإفادة من السمات القيادية والإدارية وربطها بالإنجازات الرياضية وتحقيق البطولات، وتوضيح أهمية ذلك في المنافسات المحلية والخارجية.

يبين الجدول (13) أن هناك علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربي السباحة في البطولة العربية (11) والإنجازات الرياضية للدول التي حققت أحد المراكز الثلاثة الأولى خلال البطولة العربية الحادية عشرة، معاملات الارتباط، كما يلاحظ أن بين متوسطات تقديرات دولة تونس على مجالات استبانة السمات القيادية والإدارية لدى مدربهم أعلى من بقية الدول، حيث كانت معاملات الارتباط (0.81)، وقد يرجع ذلك الى احتلالهم المراكز الأولى في البطولة على مستوى الذكور والمجموع العام، حيث أحرزت 36 ميدالية ذهبية منها 17 ميدالية على مستوى الذكور، 85 ميدالية منها 37 ذهب على المستوى مجموع العام، وحصلت دولة الكويت على معامل ارتباط قد بلغ (0.73)، ويرجع ذلك لحصولها على المركز الثاني على مستوى الذكور، حيث أحرزت 42 ميدالية منها 14 ذهبية، وحصلت على المركز الثالث بالترتيب العام، وبلغ معامل الارتباط لدولة الجزائر (0.66)، حيث أحرزت المركز الثاني على مستوى المجموع العام، وبلغ عدد الميداليات 86، منها 32 ميدالية ذهب، وأخيرا حصلت دولة قطر على معامل ارتباط (0.58)، حيث حصلت على الترتيب الثالث على مستوى الذكور 15 ميدالية، منها 9 ذهبيات. وهنا يرى الباحثان أنه كلما زادت السمات القيادية والإدارية لدى المدربين زاد مستوى الإنجازات الرياضية.

**المصادر والمراجع**

- 547.
- بني هاني، "زين العابدين" محمد (2007) علاقة السمات القيادية والإدارية للمدربين بالتماسك الجماعي لدى لاعبي كرة اليد في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- تشمابمان، بات هام ألوود (2001) تعلم القيادة. ترجمة مفيد ناجي عودة، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- شطنواوي، معنصم محمود (2008) الأنماط القيادية السائدة لدى مدربي الألعاب الجماعية من وجهة نظر اللاعبين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج24، ع2، ص77-94.

- أبوزمغ، علي (2011) اثر برنامج تعليمي باستخدام التمرينات النوعية الخاصة في رفع مستوى الأداء المهاري لسباحة الفراشة، مجلة الدراسات، المجلد 38، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الليمون، محمد (2013) السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الرياضة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- اشتوي، ثابت (2012) السمات الإدارية لدى لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مج20، ع2، ص521-

- الرياض: مكتبة جرير .
- Rosenberg. Jeffrey (1988) An Exploratory Study of coaching Leadership Styles on Team Climate, Achievement Motivation, and Performance in Woman Gymnastics. DAI-A49/09., P.2581.
- Serpa, S., Pataco, V. and Santos, F. (1991) Leadership patterns in handball international competition, *International Journal of Sport Psychology*, 22: 78-89.
- Sriboon, N. (2001) Coach Leadership behaviors, team cohesion, and athlete satisfaction in relation to the performance of athletes in the 1999 Raja hat Games, Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, Tallahassee.
- عبدالمقصود، السيد (1995) توجيه وتعديل مسار مستوى الإنجاز. القاهرة: مكتبة الخنساء.
- علي، محمد فوزي (2003) السلوك القيادي للمدربين وعلاقته بتماسك الفريق ودافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألبينا، ألبينا، مصر.
- الكبيسي، يوسف منصور (2010) السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة في الجامعات العراقية، مجلة الثقافة الرياضية، الموصل، مج2، ع2، ص1-24.
- كنعان، نواف (1999) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كوهين، وليام. أ. (2001) فن القيادة، ترجمة مكتبة ابن جرير،

## The Leading and Administrative Characteristics for the Swimming Coaches in the Arab Tournament for Ages

*Esam Najeh Abu-Shihab, Yasin Maharmeh\**

### ABSTRACT

This study aimed at identifying the leading and administrative characteristics for the swimming coaches in the swim in the Arab tournament for ages, from the point of view of the swimmers according to the variables of (the state, years of playing, the age group) The study sample was chosen randomly, It consisted of (94) swimmers (male) which formed (58.3%) of the total. The searcher used the descriptive method. The scale of leading and administrative characteristics, prepared by Bani Hani (2007) was used, after doing certain modification, So that it suits with the study. The scale included (63) items which were divided into four aspects (personal, professional, social and scientific). The means, standard deviations, mono discrepancy analysis and Scheffe test for dimensional comparisons were used. The results of the study showed that the leading and administrative characteristics for the coaches of athletics in Jordan were of a high level, There were statically significant differences with regard to the leading and administrative characteristics for the coaches which relate to the variable of years of practice, which were in favor of (less than 5 years). In the light of the results of this study, the researcher recommends about the necessity of paying more attention to the significance of the leading and administrative characteristics when planning the training programs and putting the programs of developing coaches within the field of athletics.

**Keywords:** Leading and Administrative Characteristics, Swimming Coaches.

---

\* Faculty of Sport Sciences, Mutah University, Al-Karak; The World Islamic Science and Education University, Jordan.  
Received on 20/4/2014 and Accepted for Publication on 20/6/2014.