

مُسْرَفٌ وَتَفْسِيرُ النَّعَافِجِ

٤ - ١ الأسلوب الإحصائي المستخدم :

- تحليل التباين بين آراء كل من قادة الأندية وقادة الاتحادات الرياضية فيما يتعلق بعبارات كل محور من محاور الاستفتاء .
- فى حالة دلالة تحليل التباين احصائيا استخدم الباحث طريقة تيوكى للموازنة ودلالة الفروق بين متوسطات الآراء .
- معاملات الارتباط البسيط باستخدام معادلة ( بيرسون ) بسين متغيرات البحث بعضها البعض الآخر .
- معادلة خط الانحدار البسيط بين مجموع محددات فعالية القيادات الادارية والمتغيرات النفسية المتمثلة فى القلق وأبعاد دافع الانجاز ( المثابرة ، التحمل ، مستوى الطموح ) .
- دلالة الفروق بين قادة الأندية وقادة الاتحادات الرياضية فى جميع متغيرات البحث باستخدام اختبار ( ت ) ( T.Test ) .

٢ - ٤ عرض نتائج البحث :

جدول ( ١٠ )

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالاندية والاتحادات  
الرياضية فى مقومات اتحاد القرارات

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	ح . د	متوسط المربعات	قيمة ف	
					الجدولية	المحسوبة
قادة الاندية	بين المجموعات	٥٥٩	٧	٧٩٨٦	* ١٣٠٠٧	٢٠٣
	داخل المجموعات	٣٢٤١	٥٢٨	٠٦١٤		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٢٨٥٧	٧	٢٨٥٧	* ٥٢٧١	٢٠٥
	داخل المجموعات	١٠٨٤	٢٠٠	٠٥٤٢		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قسادة  
الاندية والاتحادات الرياضية فى مقومات اتخاذ القرارات ، وللتعرف على  
أهم هذه المقومات لكل منهما استخدم الباحث طريقة تيوكسى للتعرف على  
الفروق .

جدول ( ١١١ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء الكافة الاذ اربعين بالاندية الرياضية حول مقومات اتخاذ القرارات

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢	١
٢٢٤٩	٢٢٠٤	٢٢٢١	٢٢٢٨	٢٢٤٣	٢٢٤٦	٢٢٥١	٢٢٥٢	٢٢٤٩	٢٢٤٩
*١٠٣	*٢٤٨	٠٣١	٠٢٤	٠٠٩	٠٠٦	٠٠١	٢٢٥٢		
*١٠٢	*٢٤٧	٠٣٠	٠٢٣	٠٠٨	٠٠٥	-	٢٢٥١		
*٠٩٧	*٢٤٢	٠٢٥	٠١٨	٠٠٣	-		٢٢٤٦		
*٠٩٤	٠٢٩	٠٢٢	٠١٥	-			٢٢٤٣		
*٠٧٩	٠٢٤	٠٠٧	-				٢٢٢٨		
٠٧٢	٠١٧	-					٢٢٢١		
٠٥٥	-						٢٢٠٤		
-							٢٢٤٩		

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٢٩٩ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات آراء الكافة الاذ اربعين بالاندية الرياضية تشير الى أن أهم ما يتبعونه من مقومات اتخاذ القرار هو دراستهم لمسببات المشكلة واتخاذهم للقرارات في ضوء النظرة الشاملة بينما أقل ما يتبعونه الاسترشاد بآراء المتخصصين .

جدول ( ١٢ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية حول مقومات اتخاذ القرارات

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢
٢٧٢٣	٢٧٢٣	٢٧٢٥	٢٧٤٢	٢٧٤٦	٢٧٦٥	٢٧٦٩	٢٧٧٧	٢٧٧٣
*٢٠٤	٠٠٥٤	٠٠٤٢	٠٠٣٥	٠٠٣١	٠٠١٢	٠٠٠٨	٢٧٧٧	٢٧٧٣
*٠٩٦	٠٠٤٦	٠٠٣٤	٠٠٢٧	٠٠٢٣	٠٠٠٤	-	٢٧٦٩	٢٧٦٩
*٠٩٢	٠٠٤٢	٠٠٣٠	٠٠٢٣	٠٠١٩	-	-	٢٧٦٥	٢٧٦٥
*٠٧٣	٠٠٢٣	٠٠١١	٠٠٠٤	-	-	-	٢٧٤٦	٢٧٤٦
*٠٦٩	٠٠١٩	٠٠٠٧	-	-	-	-	٢٧٤٢	٢٧٤٢
*٠٦٢	٠٠١٢	-	-	-	-	-	٢٧٣٥	٢٧٣٥
٠٥٠	-	-	-	-	-	-	٢٧٢٣	٢٧٢٣
-	-	-	-	-	-	-	٢٧٧٣	٢٧٧٣

١ تقدر جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة  
 ٢ اتخاذ القرار في ضوء نظرة شاملة  
 ٣ دراسة مسببات المشكلة  
 ٤ البدء اقل بأقل تكلفة وتحقق أقصى عائد  
 ٥ الحصول على معلومات عن البدائل المتاحة  
 ٦ دراسة الحل البديل قبل اختياره  
 ٧ وضع بدائل لحل المشاكل المواجهة  
 ٨ الاسترشاد بآراء المتخصصين

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٠٦٠٢ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) +٠

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن تقدير جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة واتخاذ القرارات فسي ضوء نظرة شاملة ودراسته مسببات المشكلة من أهم مقومات اتخاذ القرارات للقادة الاداريين بالاتحادات الرياضية ، بينما لا يعتمدون على الاسترشاد بآراء المتخصصين .

## جدول (١٣)

تحليل التباين لآراء القادة الإداريين بالآندية  
والاتحادات الرياضية في معوقات اتخاذ القرار

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الآندية	بين المجموعات	٥٧٠.٠٦	٩	٦٣.٠٤	* ٦٧.٤٤٧	١.٢٨٩
	داخل المجموعات	٦٢٠.٠٦	٦٦٠	٠.٩٤		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٢٥٥.٠٦٨	٩	٢٨.٤١	* ٣٩.٧٢٩	١.٢٩٢
	داخل المجموعات	١٧٨.٠٥٢	٢٥٠	٠.٧١٤		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قسادة الآندية والاتحادات الرياضية في معوقات اتخاذ القرار ، وقد قام الباحث باستخدام طريقة تيوكي للتعرف على أهم هذه المعوقات .

جدول ( ١٤ )

دلالة الفرق بين متوسطات آراء الكفائة الاداريين بالأندية الرياضية حول معوقات اتخاذ القرارات

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٣٢٤٨	٠.١٢	٠.٢٣	٠.٣٣	٠.٣٦	٠.٥٢	٠.٧٠	١.٥٧	٢.٠٩	٢.٩٠
٢	٣٢٣٦	-	٠.١١	٠.٢١	٠.٢٤	٠.٤٠	٠.٥٨	١.٤٥	١.٩٧	٢.٧٨
٣	٣٢٥	-	-	٠.١٠	٠.١٣	٠.٢٩	٠.٤٧	١.٣٤	١.٨٦	٢.٦٧
٤	٣١٥	٣١٢	٣١١	٣١٠	٣٠٣	٢١٩	٢٣٧	٣٢٤	٣٧٦	٤٥٧
٥	٣١٢	٣١٢	٣١١	٣١٠	٣٠٣	٢١٩	٢٣٧	٣٢٤	٣٧٦	٤٥٧
٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦	٢٩٦
٧	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨	٢٧٨
٨	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١	١٩١
٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩	١٣٩
١٠	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨	٥٨

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٥٣١ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

- ( ح ) يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن مراعاة السياسة العامة للدولة ومراعاة عادات وتقاليد المجتمع من أهم معوقات اتخاذ القرارات للكفائة بالأندية الرياضية عانقا كبيرا عند اتخاذهم للقرارات .

جدول ( ١٥ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الادربيين بالاتحادات الرياضية حول معوقات اتخاذ القرارات

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٣٢٦٩	٣٢٣	٣٢٧	٣٤٦	٣٥٤	٣٨٨	١٠٠	١٢٧	٢١١	٢٤٢
٢	٣٢٤٦	-	٣٠٤	٣٢٣	٣٣١	٣٦٥	٣٧٧	٣٠٤	١٨٨	٢١٩
٣	٣٢٤٢	-	-	٣١٩	٣٢٧	٣٦١	٣٧٢	٣٠٠	١٨٤	٣١٥
٤	٣٢٣	-	-	-	٣٠٨	٣٤٢	٣٨١	٣٠٠	١٦٥	٢٩٦
٥	٣١٥	-	-	-	-	٣٤٦	٣٧٣	٣٥٧	١٥٧	٢٨٨
٦	٢٨١	-	-	-	-	٣٣٤	٣١٢	٣٢٣	١٢٣	٢٥٤
٧	٢٦٩	-	-	-	-	-	٣٢٧	٣٤٢	١١١	٢٤٢
٨	٢٤٢	-	-	-	-	-	٣٨٤	-	٨٤	٣١٥
٩	١٥٨	-	-	-	-	-	-	-	-	١٣١
١٠	٢٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٧٢٤ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

- (١) يوضح الجدول ( ١٥ ) وجود فرق دالة احصائية تشير الى أن مراعاة السياسة العامة للدولة ومراعاة المعادلات والتقاليد للمجتمع واختيار المساعد من وفق الآهواء الشخصية من أهم معوقات اتخاذ القرارات للقادة الادربيين بالاتحادات الرياضية .
- (٢) بينما لا يعمل الالتزام بالقوانين عند اتخاذ القرار .

## جدول (١٦)

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالأندية والاتحادات  
الرياضية فى أسباب الاحجام عن اتخاذ القرارات

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الأندية	بين المجموعات	٣٦٤	٤	٩١	* ٨٣٠٣	٢٣٩
	داخل المجموعات	٣٦١٧	٣٣٠	١٠٩٦		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٢٢٩٨	٤	٥٧٤٥	* ٤٦٠٧	٢٤٤
	داخل المجموعات	١٥٥٩٢	١٢٥	١٢٤٧		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة  
الأندية والاتحادات الرياضية فى أسباب الاحجام عن اتخاذ القرارات ،  
وقد استخدم الباحث طريقة تيوكى للتعرف على أهم هذه الأسباب .

( ١٠٢ )

جدول ( ١٧ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الإداريين بالأنندية  
الرياضية حول أسباب الاحجام عن اتخاذ القرارات

سلسل	البيان	٢	٣	٤	٥
		١٩٩٦	١٩٦٤	١٩٦٤	١٩٥٨
١	رد فعل العاملين الذين يسمون القرار .	* ٢٥٠	* ٠٨٢	* ٠٨٢	* ٠٨٨
٢	اللوائح والتعليمات تحتل تفسيرات مختلفة .	-	٠٣٢	٣٢	٠٣٨
٣	كثرة التعديلات والتنقلات بالهيئة	١٩٦٤	-	-	٠٦
٤	طول الاجراءات	١٩٦٤	-	-	٠٦
٥	تنتهي الاجراءات بعد مرور الوقت لاتخاذ القرار .	١٩٥٨	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠٤٦ ) عند مستوى ( ٠٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن مراعاة رد فعل  
العاملين الذين يسمون القرار يعتبر من أهم أسباب الاحجام عن اتخاذ القرار  
للقيادة الاداريين بالأنندية الرياضية ، بينما لا تمثل الاجراءات سببا قويا  
للاحجام عن اتخاذ القرارات .

( ١٠٣ )

جدول ( ١٨ )

دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الإداريين بالاتحادات  
الرياضية حول أسباب الاحجام عن انجاز القرارات

سلسل	البيان	٢	٣	٤	٥
		٢١٥	١٦٩	١٦٢	١٢٣
١	رد فعل العاملين الذين يمسه القرار .	٢٢٧	٨٣	٨٠	١١٩*
٢	اللوائح والتعليمات تحت تغييرات مختلفة .	-	٤٦	٥٣	٩٢*
٣	كثرة التعديلات والتنقحات بالهيئة .	١٦٩	-	٠٧	٤٦*
٤	طول الاجراءات	١٦٢	-	-	٣٩
٥	تنتهي الاجراءات بعد مرور الوقت لاتخاذ القرار .	١٢٣	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٧٩ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فرق دالة احصائيا تشير الى أن مراعاة رد فعل  
العاملين الذين يمسه القرار ، وما تحتله اللوائح والتعليمات من تفسيرات  
مختلفة تمثل أسبابا أساسية للاحجام عن اتخاذ القرارات .

( ١٠٤ )

جدول ( ١٩ )

تحليل التباين لآراء القادة الإداريين بالأندية والاتحادات  
الرياضية فى مقومات الاتصالات

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الأندية	بين المجموعات	٧٤٨٨	٦	١٢٨٤٧	*	٢٨١٢
	داخل المجموعات	٢٤٣٨٤	٤٦٢	٥٢٧	٢٣٨٦٦٢	
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٤٤٨٦	٦	٧٤٣٣	*	٢٨١٢
	داخل المجموعات	١٤٠٣	١٧٥	٨٠٢	٩٢٦٨	

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة  
الأندية والاتحادات الرياضية فى مقومات الاتصالات ، وقد استخدم الباحث  
طريقة تيوكى للتعرف على الدلالة الاحصائية لهذه الفروق .

جدول ( ٢٠ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الادرعيين بالأندية الرياضية حول مقومات الاتصالات

سلسل	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	ايضاح الأهداف للعاملين	٢٣٦٩	٢٠٠٨	٢١٥	٢٣٣	٢٢٦	٢٧٦	٢١٨*
٢	الاصغاء الى العاملين	٢٣٦١	-	٢٠٧	٢١٥	٢١٨	٢٦٨*	٢١٠*
٣	الحدوث عن الموضوعات واف واضح	٢٣٥٤	-	٢٠٨	٢٠٨	٢١١	٢٦١*	٢٠٣*
٤	افتتاح الفرصة لنقل كل ما هو مفيد	٢٣٤٦	٢٣٤٦	٢٣٤٦	٢٣٤٦	٢٣٤٦	٢٥٣*	٢٩٥*
٥	الاهتمام بمقترحات ومشكلات العاملين	٢٣٤٣	٢٣٤٣	٢٣٤٣	٢٣٤٣	٢٣٤٣	٢٥٠*	٢٩٢*
٦	تشجيع العاملين على المبادأة	٢٣٩٣	٢٣٩٣	٢٣٩٣	٢٣٩٣	٢٣٩٣	٢٥٠*	٢٩٢*
٧	الاعتماد على المعلومات المرتدة للتعقيم	٢٣٥١	٢٣٥١	٢٣٥٤	٢٣٥٤	٢٣٥٤	٢٣٥٤	٢٣٥٤

قيمة أقل فرق معنى بطريقة تيوكي ( ٢٣٨ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فرق دالة احصائيا تشير الى أن ايضاح الأهداف للعاملين والاصغاء اليهم من أهم أسباب مقومات الاتصالات للقادة الادرعيين بالأندية ، بينما تعطل أقل هذه المقومات لديهم اعتماد هم على المعلومات المرتدة للتعقيم .

جدول ( ٢١١ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الادربيين بالاتحادات الرياضية حول مقومات الاتصالات

سلسل	البيان	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	الاصغاء الى العاملين	٣٢٠	٠٢٣٣	٠٥٥٤	٠٥٥٨	٠٥٥٨	* ١٧٧
٢	الحديث عن الموضوعات واف واضح	-	٠٢٠٣	٠٣٤	٠٣٨	٠٢٩	* ١٥٥
٣	اقتنالم الفرصة لنقل كل ما هو مفيد	-	-	١٧٣١	٠٣٥	٠٢٦	* ١٤٧
٤	الاهتمام بمقترحات ومشكلات العاملين	-	-	-	٠٢٥	٠٣٥	* ١١٦
٥	ايضاح الاهداف للعاملين	-	-	-	-	١٧٣١	* ١١٢
٦	تشجيع العاملين على المبادأة	-	-	-	-	-	* ٠٨١
٧	الاعتماد على المعلومات المرتردة للتقويم	٣٨٥	٣٢٣	٣٥٤	٣٥٨	٣٩٦	-

قيمة أقل فرق معنوى بطريقة تيوكي ( ٠.٧٦٦ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن الاصغاء الى العاملين والحديث عن الموضوعات بشكل واف واضح واقتنالم الفرصة لنقل كل ما هو جديد ومفيد تشمل أهم مقومات الاتصالات للقادة الادربيين بالاتحادات الرياضية بينما كانت أقل هذه المقومات الاعتماد على المعلومات المرتردة للتقويم .

( ١٠٧ )

جدول ( ٢٢ )

تحليل التباين لآراء القادة الادارية بالآندية والاتحادات  
الرياضية فى معوقات الاتصالات

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الآندية	بين المجموعات	٦٠٧	٣	٢٠٢٣٣	* ١٨٧٤٢٧	٢٧٦٥
	داخل المجموعات	٢٨٩٧٨	٢٦٤	١١٠٩٨		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٣٥٥	٣	١١٧٨٣٣	* ١١٧٤٨٨	٢٧٧٠
	داخل المجموعات	١٠٣	١٠٠	١١٠٣		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة  
الآندية والاتحادات الرياضية فى معوقات الاتصالات ، وقد استخدم الباحث  
طريقة تيوكى للتعرف على الدلالة الاحصائية لهذه الفروق .

( ١٠٨ )

جدول ( ٢٣ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الاداريين بالأنديسة  
الرياضية في معوقات الاتصال

٤	٣	٢	البيان		مسلسل
١٩٩٧	٢٣٠	٢٤٦	م		
*٦٩	٣٦	٢٠	٢٦٦	طبيعة الهيئة يصعب معها الاتصال	١
*٤٩	١٦	-	٢٤٦	كبر حجم الهيئة وانتشار اقسامها	٢
٣٣	-		٢٣٠	الاتصال بالعاملين يضعف مركز القائد	٣
-			١٩٧	الاهتمام بانجاز النجاح دون الفشل	٤

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٤٩ ) عند مستوى ( ٠.٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا يشير الى أن طبيعة وكبر حجم  
الهيئة من أهم معوقات الاتصالات - بينما لا يمثل الاهتمام بانجازات النجاح  
دون الفشل معوقا مؤثرا على الاتصالات .

(١٠٩)

جدول (٢٤)

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية في معوقات الاتصال

٤	٣	٢	البيان		مسلسل
٢٢٢٣	٢٢٣٨	٢٢٧٣	٤		
* ١٥٠	* ١٣٥	* ١٠	٣٧٣	الاتصال بالعاملين يضعف مركز القائد	١
٥٠	٣٥	-	٢٧٣	كبر حجم الهيئة وانتشار اقسامها	٢
١٥	-		٢٣٨	طبيعة الهيئة يصعب معها الاتصال	٣
-			٢٢٣	الاهتمام بانجازات النجاح دون الفشل	٤

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي (٥٨) عند مستوى (٠.٥) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائية تشير الى أن القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية يعتبرون أن الاتصال بالعاملين يضعف من مركز القائد وأن ذلك يمثل عائقا أساسيا في الاتصال .

## جدول ( ٢٥ )

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالاندية والاتحادات  
الرياضية فى الادارة بالأهداف

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					الجدولية	المحسوبة
قادة الأندية	بين المجموعات	٢٤٩٩	١٠	٢٤٩٩	*	٣٠١٤٥
	داخل المجموعات	٦٠٢٠	٧٢٦	٠٨٢٩		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٥٨٨	١٠	٥٨٨	*	٨٦٢٢
	داخل المجموعات	١٨٧٥	٢٧٥	٠٦٨٢		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائية بين آراء كل من قادة  
الأندية والاتحادات الرياضية فى الادارة بالأهداف وقد استخدم الباحث  
طريقة تيوكى للتعرف على الدلالة الاحصائية لهذه الفروق .

جدول ( ٢٦ )  
دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الاثني عشرين بالأندية الرياضية في الادارة بالأهداف

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١	٣٢٤٢	٣٠٥	٣٠٨	٣٠٨	٣١٤	٣٢١	٣٢٤	٣٤١	٣٦٣	٣٧٩	٣١١*
٢	٣٢٣٧	-	٣٠٣	٣٠٣	٣٠٩	٣١٦	٣١٩	٣٢٦	٣٥٨	٣٧٤	٣٠٦*
٣	٣٢٣٤	-	-	-	٣٠٦	٣١٣	٣١٦	٣٣٣	٣٥٥	٣٧١	٣٠٣*
٤	٣٢٣٤	٣٣٤	-	-	٣٠٦	٣١٣	٣١٦	٣٣٣	٣٥٥	٣٧١	٣٠٣*
٥	٣٢٢٨	٣٢٨	-	-	-	٣٠٧	٣١٠	٣٢٧	٣٤٩	٣٦٥	١٩٧*
٦	٣٢٢١	٣٢١	٣٢١	٣٢١	٣٢١	٣٢١	٣٢٠	٣٢٠	٣٤٢	٣٥٨	١٩٠*
٧	٣٢١٨	٣١٨	٣١٨	٣١٨	٣١٨	٣١٨	٣١٧	٣١٧	٣٢٩	٣٥٥	١٨٧*
٨	٣٢٠١	٣٠١	٣٠١	٣٠١	٣٠١	٣٠١	-	-	٣٢٢	٣٣٨	١٧٠*
٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	٣١٧٩	١٤٨*
١٠	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	٣١٦٣	١٤٨*
١١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣٢*

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٥٠ ) عند مستوى ( ٠.٥٠ )

يوضح الجدول ( ٢٦ ) وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن دراسة وتحليل الامكانيات وحساب تكلفة وزمن تحقيق الأهداف وتقييم أداء العاملين واتفاق الأجور والمكافآت وانجازات العاملين من أهم دعائم الادارة بالأهداف التي يستند اليها القادة الاداريين بالأندية .

بينما يلاحظ عدم اعتمادهم على الخبراء لبحث الأهداف وعدم مطالبة العاملين بتحديد أهدافهم ، كما أن ما يتم وصفه من أهداف يصعب قياسه .

جدول ( ٢٧ )

دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية في الادارة بالاهداف

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١	٣٤٦	٣٤٦	٣٠٨	٣١١	٣١٥	٣١٥	٣٢٣	٣٣٤	٣٤٦	٣٨١	٤٦١
٢	٤٢	-	٣٠٤	٣٠٧	٣١١	٣١١	٣١٩	٣٣٠	٣٤٢	٣٧٧	٥٧
٣	٣٨	-	-	٣٠٧	٣٠٧	٣٠٧	٣١٥	٣٢٦	٣٣٨	٣٧٣	٥٣
٤	٣٥	٣٣٥	-	٣٠٤	٣٠٤	٣٠٤	٣١٢	٣٢٣	٣٣٥	٣٧٠	٥٠
٥	٣١	٣٣١	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦
٦	٣١	٣٣١	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦
٧	٣٣	٣٣٣	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦
٨	٣١٢	٣١٢	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦
٩	٣٠٠	٣١٢	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦
١٠	٣٦٥	٣٦٥	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦
١١	٣٨٥	٣٨٥	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	٤٦

قيمة أقل فرق معنى بطريقة تيوكي ( ٠.٧٢٢ ) عند مستوى ( ٠.٥ )

يوضح الجدول ( ٢٧ ) وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن دراسة وتحليل الامكانيات وتقييم أداء العاملين من أهم ما يعتمد عليه القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية في تحقيق الادارة بالأهداف ، بينما يتضح أن أقل ما يعتمدون عليه هو الاستعانة بخبراء لبحث هذه الأهداف أو مطالبة العاملين بتحديد أهدافهم مسبقا .

## جدول ( ٢٨ )

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالاندية  
والاتحادات الرياضية فى ادارة التغيير

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الأندية	بين المجموعات	٢٤٧	٥	٤٩٤	٩٢٥١ *	٢٢٣
	داخل المجموعات	٢١١٣	٣٩٦	٠٥٣٤		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	١١٩	٥	٢٣٨	٤٠٠ *	٢٢٦
	داخل المجموعات	٨٩٣	١٥٠	٠٥٩٥		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة الأندية والاتحادات الرياضية فى ادارة التغيير ، وقد استخدم الباحث طريقة تيوكى للتعرف على الدلالة الاحصائية لهذه الفروق .

جدول ( ٢٩ )  
دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الاداريين بالأندية الرياضية  
في ادارة التغيير

سلسل	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	٢٣٥٥	١٠	٣٤٤	*٣٥١	*٣٥٢	*٣٧١
٢	٢٣٤٥	-	٢٢٤	*٣٤١	*٣٤٢	*٣٦١
٣	٢٣٢١	-	-	١٧	١٨	*٣٧
٤	٢٣٠٤	-	-	-	١٠١	٢٠
٥	٢٣٠٣	-	-	-	-	١٩
٦	٢٣٨٤	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوي ( ٠.٣٥ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى تأثير دور العاملين في نجاح عملية التغيير وأن يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير ، كأساس للادارة بالتغيير من وجهة نظر القادة الاداريين بالأندية الرياضية ، بينما لا تشغل تعديل السياسات المؤدية الى نزاع اللجان دورا كبيرا في ادارة التغيير لديهم .

جدول ( ٣٠ )

دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الاردنيين بالاتحادات الرياضية في ادارة التغيير

سلسل	البيانات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير	٣٦٢	٣٦٢	٣٥٠	٣٢٧	٣٢٢	٢٨١
٢	تأثير دور العاملين في نجاح عملية التغيير	٣٥٠	٣١٩	٣٢٣	٣٢٣	٣٥٠	٢٦٩
٣	تعديل السياسات المؤدية الى نزاع اللجان	٣٣١	-	٣٠٤	٣٢١	٣٢٧	٢٤٦
٤	تحليل رد فعل العاملين عند التغيير	٣٢٧	٣	٣٢٧	-	٣٢٧	٢٤٦
٥	خلق جو ملائم بقبول التغيير في العمل	٣	٣	٣	-	-	١٩
٦	اشراك العاملين في تحديد أهداف التغيير في العمل	٢٨١	٢٨١	٢٨١	٢٨١	٢٨١	-

قيمة أقل فرق معنوي ( ٠.٠٢٤ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أهم ما يعتمد عليه القادة الاردنيون بالاتحادات الرياضية لتحقيق الادارة بالأهداف أن يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير ، حيث يمثلون دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير .

## جدول ( ٣١ )

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالآندية  
والاتحادات الرياضية فى ادارة الوقت

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الأندية	بين المجموعات	١٧٥٣	٢	٨٧٦٥	* ١٣٣٧٨٢	٣٠٤
	داخل المجموعات	١٢٩٧	١٩٨	٠٦٥٥		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	١٢٥٦	٢	٦٢٧٨	* ٧٢٧٦٩	٣٠٤
	داخل المجموعات	٦٤٧	٧٥	٠٨٦٣		

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة  
الآندية والاتحادات الرياضية فى ادارة الوقت ، وللتعرف على الدلالة  
الاحصائية لهذه الفروق استخدم الباحث طريقة تيوكسى .

## جدول ( ٣٢ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الاداريين بالأندية  
الرياضية فى ادارة الوقت

٣	٢	البيانات		سلسل
		١	٢	
١٠١٢	١٠٤٣	٣		
* ٢٠١٢	* ١٠٨١	٣٠٢٤	وضع أولويات للعمل مراعاة للوقت	١
* ٠٣١	-	١٠٤٣	يؤثر حجم الهيئة على الاستفادة بالوقت الحر	٢
-		١٠١٢	يؤثر وقت العمل على وقت الأسرة والعلاقات الاجتماعية .	٣

قيمة أقل فرق معنوى بطريقة تيوكى ( ٠.٢٧ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ )

يوضح الجدول ( ٣٢ ) وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن وضع أولويات العمل مراعاة للوقت من أهم العوامل التى يستند اليها القادة الاداريون بالأندية الرياضية فى ادارتهم للوقت .

( ١٢٠ )

جدول ( ٣٣ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الإداريين بالاتحادات  
الرياضية فى ادارة الوقت

٣	٢	البيان		مسلسل
٢٨٨	٢٨٨	٢		
* ٢٢٧	٢٢٧	٣٥٨	وضع أولويات للعمل مراعاة للوقت	١
-	-	٢٨٨	يؤثر حجم الهيئة على الاستفادة بالوقت الحر	٢
-	-	٢٨٨	يؤثر وقت العمل على وقت الأسرة والعلاقات الاجتماعية .	٣

قيمة أقل فرق معنوى لطريقة تيوكى ( ٢٥٢ ) عند مستوى ( ٠.٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن وضع أولويات  
للعمل مراعاة للوقت من أهم عوامل ادارة الوقت التى يعتمد عليها القادة  
الإداريون بالاتحادات الرياضية .

## جدول ( ٣٤ )

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالاندية  
والاتحادات الرياضية فى الاهتمام بالعاملين

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الاندية	بين المجموعات	٦٣٢٤	٦	١٠٠٥٦٧	*	٢٠١٢
	داخل المجموعات	٣٣٠٠٥	٤٦٢	٠٠٧١٥		١٤٢٧٧٩
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٥٦٧	٦	٩٢٤٥	*	٢٠١٤
	داخل المجموعات	١٢٥١	١٧٥	٠٠٧١٥		١٣٢١٧

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة  
الاندية والاتحادات الرياضية فى الاهتمام بالعاملين ، وقد استخدم  
الباحث طريقة تيوكى للتعرف على الدلالة الاحصائية لهذه الفروق .

جدول ( ٣٥ )

دلالة فروق متوسطات آراء القادة الاداريين بالأندية الرياضية في الاهتمام بالعمل

سلسل	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	معاملة جميع الأفراد كزملاء	٣٢٦٤	٠١٠	٠٤٣	*٠٥٢	*٠٧٠	*٠٩٥	*١٠٤
٢	نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص نفسه	٣٢٥٤	-	٠٣٣	٠٤٢	*٠٦٠	*٠٨٥	*٠٩٤
٣	موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ	٣٢٢١	-	-	٠٠٩	٠٢٧	*٠٥٢	*٠٦١
٤	تنفيذ الاقتراحات المصادرة من الأعضاء	٣٢١٢	-	-	-	٠١٨	٠٤٣	*٠٥٢
٥	الدفاع عن الهيئة الرياضية	٢٢٩٤	٢٢٩٤	٢٢٩٤	٢٢٩٤	٢٢٩٤	٢٢٩٤	*٠٣٤
٦	مساعدة الأعضاء في حل مشاكلهم الشخصية	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٠٠٩
٧	مساعدة أعضاء الهيئة عما ييدر منهم من أعمال	٢٢٦٠	٢٢٦٠	٢٢٦٠	٢٢٦٠	٢٢٦٠	٢٢٦٠	-

قيمة أقل فرق معنى بطريقة تيوكي ( ٠٠٤٤ ) عند مستوى ( ٠٠٥ ) .

- (١) يوضح الجدول ( ٣٥ ) وجود فروق دالة احصائية تشير الى أن معاملة جميع الأفراد كزملاء ونقد الفعل الخاطيء
- (٢) وليس الشخص ذاته من أهم الأمور التي يهتم بها القادة الاداريين بالأندية كدلالة لاهتمامهم بالعملين . بينما أقل
- (٣) ما يقومون به هو مساعدتهم لأعضاء الهيئة عما ييدر منهم من أعمال .

جدول ( ٣٦ )

دلالة الفروق بين متوسطات آراء العادة الادريعي بالاتحادات الرياضية في الاهتمام بالعاملين

سلسل	البيسان	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	معاملة جميع الأفراد كزملاء	٤٥٠٠	٠٠٤٢	٠٠٦٥	*٠٠٨٥	*١٦٣٨	*١٧٢٣
٢	موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ	٣٦٦٢	٠٠٠٤	٠٠٢٧	٠٠٤٧	*١٠٠٠	*١٣٥
٣	نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص ذاته	٣٥٥٨	-	٠٠٢٣	٠٠٤٣	*٠٠٩٦	*١٣١
٤	تنفيذ الاقتراحات الصادرة من الأعضاء	٣٣٥	-	-	٠٠٢٠	*٠٠٧٣	*١٠٨
٥	الدفاع عن الهيئة الرياضية	٣١٥	-	-	-	٠٠٥٣	*٠٨٨
٦	مساعدة الأعضاء في حل مشاكلهم الشخصية	٣٦٦٢	-	-	-	-	٠٢٥
٧	مساندة أعضاء الهيئة عما يبدون منهم من أعمال	٣٦٦٢	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي ( ٠.٠٧١ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

- (١) يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن معاملة جميع الأفراد كزملاء والعمل على موافقة الأعضاء
- (٢) قبل الشروع في تنفيذ الأعمال من أهم العوامل التي يجب أن تتبع للدلالة على الاهتمام بالعاملين ، بينما لا يبدون
- (٣) اهتمامهم بمساندة أعضاء الهيئة عما يبدون منهم من أعمال .

## جدول ( ٣٧ )

تحليل التباين بين آراء القادة الاداريين بالاندية  
والاتحادات الرياضية فى الاهتمام بالعمل

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					الجدولية	المحسوبة
قادة الاندية	بين المجموعات	١٩٠١	٨	٢٣٣٩	*	١٩٩٦
	داخل المجموعات	٤١٥	٥٩٤	٠٠٦٩٩		٣٢٤١٩
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٢٢٢٣	٨	٢٧٧٩	*	١٩٩٨
	داخل المجموعات	١٠٥٧	٢٢٥	٠٠٤٧		٥٩٣٦

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة الاندية  
والاتحادات الرياضية فى الاهتمام بالعمل ، وقد استخدم الباحث طريقة  
تيوكي للتعرف على الدلالة الاحصائية لهذه الفروق .

جدول ( ٣٨ )

دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الادرين بالأندية الرياضية في الاهتمام بالعمل

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	٣٥٢	-	٥١٨	٥٢١	٥٢٧	٥٣٣	٥٤٠	٥٤٠	٥٥٦*
٢	٣٥٢	-	٥١٨	٥٢١	٥٢٧	٥٣٣	٥٤٠	٥٤٠	٥٥٦*
٣	٣٣٤	-	-	٥٠٣	٥٠٩	٥١٥	٥٢٢	٥٢٢	٥٣٨
٤	٣٣١	-	-	٥٠٦	٥١٢	٥١٩	٥٢٩	٥٢٩	٥٣٥
٥	٣٢٥	-	-	-	-	٥١٣	٥١٣	٥١٣	٥٢٩
٦	٣١٩	-	-	-	-	٥٠٧	٥٠٧	٥٠٧	٥٢٣
٧	٣١٢	-	-	-	-	-	-	-	٥١٦
٨	٣١٢	-	-	-	-	-	-	-	٥١٦
٩	٢٩٦	-	-	-	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معسوى بطريقة تنوكي ( ٥٤٤ ) عند مستوى ( ٥٠٥ ) .

يوضح الجدول ( ٣٨ ) وجود فرق دالة احصائيا تشير الى أن التركيز على تفوق الهيئة على باقي الهيئات ووضوح صالح العمل فوق صالح العاملين من أهم ما يتطلع اليه القادة الادرين بالأندية للاهتمام بالعمل .

## دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الادرين بالاتحادات الرياضية في الاهتمام بالعمل

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	م	م
٣٦٦١	٣٠٠٤	٣٣٥	٣٣٨	٣٣٨	٣٤٢	٣٥٠	٣٥٨		
*٣١٢	*٣٦٩	*٣٢٨	*٣٥	*٣٥	*٣١	*٣٣	*١٥	٣٧٣	١
*٣٩٧	*٣٥٤	*٣٢٣	*٣٠	*٣٠	*١٦	*٠٨	-	٣٥٨	٢
*٣٨٩	*٣٤٦	*٣١٥	*١٢	*١٢	*٠٨	-		٣٥٠	٣
*٣٨١	*٣٢٨	*٣٠٧	*٠٤	*٠٤	-			٣٤٢	٤
*٣٧٧	*٣٣٤	*٣٠٣	-	-				٣٣٨	٥
*٣٧٧	*٣٣٤	*٣٠٣	-	-				٣٣٨	٦
*٣٧٤	*٣٣١	-						٣٣٥	٧
*٣٣٤	-							٣٠٤	٨
-	-							٣٦١	٩

## البيان

- ١ اضع صالح العمل فوق صالح العاملين
- ٢ وضع الطرق الجديدة لمواجهة المشاكل
- ٣ التركيز على تفوق الهيئة على باقي الهيئات
- ٤ انتقاد وتفويض الاداء للضعيف
- ٥ تحديد الطرق التي يجب على العاملين اتباعها
- ٦ التواجد في مكان العمل تلافيا للأخطاء
- ٧ التأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم
- ٨ الاجتماع مع الأعضاء في مواعيد محددة
- ٩ توزيع الأعضاء على أعمال معينة

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي (٣٥٨) عند مستوى (٠.٠٥) .

يوضح الجدول وجود فرق دالة احصائيا تشير الى أن القادة الادرين بالاتحادات الرياضية يعتبرون أن من أهم مقومات الاهتمام بالعمل هو وضع صالح العمل فوق صالح العاملين ووضع الطرق الجديدة لمواجهة المشاكل والتركيز على تفوق الهيئة على باقي الهيئات المنافسة .

## جدول ( ٤٠ )

دلالة الفروق لتوزيع الأنماذ القيادية لكل من القادة الاداريين  
بالأندية والاتحادات الرياضية ( ٩٣ قائدا )

سلسل	الأنماط القيادية	قادة الأندية		قادة الاتحادات		قيمة كا <sup>٢</sup>
		عدد	%	عدد	%	
١	يصنع القرار منفردا فى ضوء المعلومات لديه .	٣٤	٣٦ر٥٦	٢١	٢٢ر٥٨	
٢	يجمع البيانات مع العاملين ثم ينفرد بالقرار .	٧	٧ر٥٣	٢	٢ر١٥	
٣	يجمع البيانات من كل عامل منفردا ثم يصنع القرار .	-	-	-	-	٩ر*
٤	يجمع العاملين ويأخذ مقترحاتهم ويصنع القرار .	٤	٤ر٣	١	١ر٠٧٥	
٥	يقوم مع العاملين بالتشاور ووضع القرار .	٢٢	٢٣ر٦٦	٢	٢ر١٥	

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية ( ٧ر٨١٥ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين قادة الأندية والاتحادات الرياضية فيما غيرهم من أنماط قيادية ، وان أشارت النسبة المئوية الى أن أكثرهم يتبع نمط القائد الذى يصنع القرار منفردا فى ضوء المعلومات المتكونة لديه ، حيث بلغت نسبتهم لدى القادة بالأندية ٣٦ر٥٦ % ، وللقادة بالاتحادات

٢٢ر٥٨ % .

## جدول ( ٤١ )

معاملات الارتباط بين محددات فعالية القيادات الادارية  
والقلق

احتمال الخطأ	القلق	محددات فعالية القيادات الادارية
-	*.٠٤٢	مقومات اتخاذ القرارات
٠.١٤٢	٠.١١٢	معوقات اتخاذ القرارات
٠.٠٨١	٠.١٤٦	الاحجام عن اتخاذ القرارات
٠.١٣٧	٠.١١٥	مقومات الاتصالات
٠.٠٠١	*.٠٣١٨	معوقات الاتصالات
٠.١٨٥	٠.٠٩٤	ادارة الوقت
٠.٠٠١	*.٠٣٠٩	الادارة بالأهداف
٠.٠٢٨	*.٠١٩٩	ادارة التغيير
٠.٠٢٦	*.٠٢٠٢	الاهتمام بالعاملين
٠.٠٠١	*.٠٣٠٨	الاهتمام بالعمل

يوضح الجدول ( ١٨ ) وجود علاقات ارتباطية عكسية بدلالة احصائية بين القلق " كمتغير نفسى " وكل من مقومات اتخاذ القرار ومعوقات الاتصال والادارة بالأهداف وادارة التغيير والاهتمام بالعاملين والعمل ( كمحددات لفعالية القيادات الادارية ) .

جدول ( ٤٢ )

معايير الارتباط بين معدلات فعالية القيادات الادارية و افع الانجاز

معدلات فعالية القيادات الادارية	مستوى الطموح		المعيار		المتابعة		مجموع افع الانجاز	
	احتمال الخطأ	ر	احتمال الخطأ	ر	احتمال الخطأ	ر	احتمال الخطأ	ر
مقومات اتخاذ القرارات	٠.٠٣٣	*٠.٢٥١	٠.٠٠٨	*٠.٢٥٧	٠.٠٠٦	*٠.١١٣	٠.٠١٤١	٠.٠١١٣
معلومات اتخاذ القرارات	٠.٠٥٥	٠.٠٧٦	٠.٢٣٤	٠.٠٦٦	٠.٢٦٦	٠.٠٠٦	٠.٤٧٩	٠.٠٠٦
الاحجام عن اتخاذ القرارات	٠.٠٩٠	٠.٠٠١	٠.٤٩٥	٠.٠١٥	٠.١٣٥	*٠.٢٧٧	٠.٠٠٤	*٠.٢٧٧
مقومات الانصصالات	٠.٠٠٥	٠.٠٠٨	٠.٤٧١	٠.٠٨٦	٠.٠٠٧	٠.٠٣٠	٠.٣٨٨	٠.٠٣٠
معلومات الانصصالات	٠.٠٣٤	٠.٠٧١	٠.٢٥٠	٠.١١٩	٠.١٢٨	٠.١٣٢	٠.١٠٤	٠.١٣٢
ادارة الوقت	٠.٠٧٤	-٠.٢١٤*	٠.٠٢	*٠.١٩٢-	٠.٠٣٢	٠.٠٠٨-	٠.٤٧٠	٠.٠٠٨-
الادارة بالأهداف	*٠.٢٢٩	٠.٠١٨٦*	٠.٠٣٧	*٠.١٨٤*	٠.٠٣٩	*٠.٢٠١*	٠.٢٧	*٠.٢٠١*
ادارة التغيير	٠.٠١٥٦	٠.٠١	٠.٠١٧٩	٠.٠٢٨	٠.٣٩٤	٠.٢٢٨	٠.١٤	٠.٢٢٨
الاهتمام بالمعلمين	٠.٠٢٢٠	٠.٠١١٨	٠.٠١٣١	٠.٠١٧-	٠.٤٣٥	٠.٠٧٣-	٠.٢٤٣	٠.٠٧٣-
الاهتمام بالعمل	٠.٠٠١	*٠.١٩٧*	٠.٠٢٩	٠.٠٨	٠.٢٢٢	٠.١٢٨	٠.١١٢	٠.١٢٨

يوضح الجدول ( ٤٢ ) وجود علاقات ارتباطية طردية بدلالة احصائية على النحو التالي :

- بين مستوى الطموح وكل من مقومات اتخاذ القرارات ومعوقات الاتصالات والادارة بالأهداف والاهتمام بالعمل .
- بين المثابرة وكل من مقومات اتخاذ القرارات والادارة بالأهداف والاهتمام بالعمل .
- بين التحمل وكل من مقومات اتخاذ القرارات والادارة بالأهداف .
- بين المجموع الكلي لدافع الانجاز وكل من الاحجام عن اتخاذ القرارات والادارة بالأهداف وعلاقات ارتباطية عكسية بدلالة احصائية بين ادارة الوقت وكل من المثابرة والتحمل .

## جدول ( ٤٣ )

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لقياس الفعالية والمتغيرات  
النفسية المختارة ( ن = ٩٣ )

المتغيرات	م	ع	ر	معامل (أ)	معامل (ب)
فعالية القيادات الادارية	٢٠٤٦٦	٢٥١٧	-	-	-
القلق	٣٧٣٣	٦٨٨	-٢٩٩*	٥٢٣٥٣	-٠٧٥
مستوى الطموح	٢٩١١	٢١٧	١٩	٢٥٧٧	٠١٦
المثابرة	٣٥٩٥	٣٥٨	-٣٢٢*	٢٦٥٩	٠٤٦
التحمل	٢٨٨٦	٢٤٣	-٢٧١*	٢١٣٣	٠٣٧
دافع الانجاز	٩٣٨١	٧٣٩٨	-٣٥٩*	٧٢٢١	٠١٠٦

يوضح الجدول دلالة معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لفعالية القيادات الادارية في المجال الرياضي ، حيث كانت عكسية مع القلق وايجابية مع كل من المثابرة والتحمل ومجموع دافع الانجاز .

وبايجاد معادلات خط الانحدار البسيط للمتغير التابع ( فعالية القيادات الادارية ) بالمتغيرات المستقلة ( المتغيرات النفسية ) والتي تعتمد على المعادلة الأساسية للانحدار البسيط وهي :

$$ص = أ + ب س$$

وحيث (ص) تعنى المتغير التابع بينما (س) تعنى المتغير المستقل ، وعليه يمكن التنبؤ بفعالية القيادات الادارية بدلالة المتغيرات النفسية فمثلا بدلالة القلق نجد :

$$ص = ٥٢٣٥٣ + (-٠٧٥ س)$$

وبمعرفة مستوى القلق (س) ( في حدود عينة البحث ) يمكن التنبؤ بمستوى فعالية القائد الاداري (ص) وهكذا في باقى المتغيرات النفسية .

- \* دلالة معامل الارتباط ( ٠.٢٠٥ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .
- \*\* دلالة معامل الارتباط ( ٠.٢٦٧ ) عند مستوى ( ٠.٠٥ ) .

## جدول ( ٤٤ )

دلالة الفرق بين القادة الاداريين بكل من الأندية والاتحادات الرياضية في فعالية  
اتخاذ القرارات

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الأندية		البيان	
		ع	م	ع	م		
٠.٣٣٨	٠.٩٦	٠.٥٩	٣.٢٣	٠.٩١	٣.٠٤	وضع بدائل لحل المشاكل المواجهة	مقومات اتخاذ القرارات
٠.٣٢٨	٠.٩٨	٠.٩٢	٢.٧٣	١.٠٩	٢.٤٩	الاسترشاد بآراء المتخصصين	
٠.٤٩٧	٠.٦٨	٠.٨٠	٣.٣٥	٠.٩٠	٣.٢١	دراسة الحل البديل قبل اختياره	
٠.٨٦٦	٠.١٧	٠.٨٦	٣.٤٦	٠.٦٨	٣.٤٣	البدائل بأقل تكلفة وتحقق أقصى عائد	
٠.٢٨٥	٠.٨٧	٠.٥٦	٣.٦٥	٠.٦٨	٣.٥٢	دراسة مسببات المشكلة	
٠.٣٦٥	٠.٩١	٠.٧٠	٣.٤٢	٠.٦٥	٣.٢٨	الحصول على معلومات على البدائل المتاحة	
٠.٢٧٥	١.١٠	٠.٨٨	٣.٦٩	٠.٦٦	٣.٥١	اتخاذ القرار في ضوء نظرة شاملة	
٠.٠٢٦	*٢.٢٦	٠.٤٣	٣.٧٧	٠.٦٤	٣.٤٦	تقدير جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة	
٠.١	١.٦٦	٣.٢٧	٢.٧٣١	٣.٥٧	٢.٥٩٧	مجموع مقومات اتخاذ القرارات	
٠.١٩٢	١.٣١	١.٠٥	٣.١٥	١.٣١	٢.٧٨	دراسة ايجابيات وسلبيات القرار بعد اتخاذه	معوقات اتخاذ القرارات
٠.٠٧٥	١.٨٠	٠.٤٥	٠.٢٧	٠.٨٤	٠.٥٨	الالتزام بالقوانين عند اتخاذ القرار	
٠.٣٨١	٠.٨٨	٠.٨١	٣.٤٢	٠.٨٤	٣.٢٥	اختيار الساعدين وفقا لاهوائها الشخصية	
٠.٢٩٢	٠.٨٦	١.١	١.٥٨	٠.٨٩	١.٣٩	تمثل الميزانية والاعتمادات المالية عائقا لاتخاذ القرار	
٠.٥٦٤	٠.٥٨	١.١	٢.٨١	١.١١	٢.٩٦	اختيار الساعدين من ذوي الآراء المتباينة	
٠.٠٤٥	*٢.٠٣	١.٠٥	٢.٦٩	٠.٩٤	٣.١٥	مراعاة الرأي العام عند اتخاذ القرار	
٠.٢٣٢	١.٢٠	٠.٦٨	٣.٦٩	٠.٨٠	٣.٤٨	مراعاة السياسة العامة للدولة	
٠.٥١٦	٠.٦٥	٠.٧٧	٣.٢٣	٠.٧٣	٣.١٢	الاسترشاد بالقرارات السابقة	
٠.٠٥٨	١.٩٢	٠.٨٦	٢.٤٢	١.٢٥	١.٩١	الاستعانة فقط بالخبرة الشخصية	
٠.٥٩٥	٠.٥٣	٠.٧٦	٣.٤٦	٠.٨٧	٣.٣٦	مراعاة عادات وتقاليد المجتمع	
٠.٣٥٢	٠.٩٤	٣.٨٥	٢.٦٧٣	٣.٦٨	٢.٥٩٣	مجموع معوقات اتخاذ القرارات	
٠.١٥٦	١.٤٣	١.٣١	١.٢٣	٠.٩٦	١.٥٨	تأثير الاجراءات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار	اسباب الاحجام في اتخاذ القرارات
٠.٨٨٣	٠.١٥	١.١٧	٢.٤٢	١.١٦	٢.٤٦	رد فعل العاملين الذين يسهم الفرار	
٠.٨٣٤	٠.٢١	١.١٩	١.٦٩	٠.٩٨	١.٦٤	كثرة التعديلات والتنقلات بالهيئة	
٠.٤٤٥	٠.٧٧	١.٠٨	٢.١٥	١.١٣	١.٩٦	اللوائح والتعليمات تحتمل تفسيرات مختلفة	
٠.٩٠٩	٠.١٢	٠.٧٥	١.٦٢	١.٠٧	١.٦٤	طول الاجراءات	
٠.٧٧٦	٠.٢٩	٢.٤٦	٩.١٢	٢.٨٩	٩.٣٠	مجموع اسباب الاحجام في اتخاذ القرارات	

يتضح من الجدول ( ٤٤ ) وجود فروق دالة احصائيا لصالح القادة الاداريين بالاتحادات عن القادة الاداريين بالاندية في تقديرهم لجميع الحقائق الخاصة بالمشكلة قبل اتخاذهم للقرارات ، كما تشير النتائج التي تقارب مقومات اتخاذ القرارات التي تتاح للقادة الاداريين بكل من الاندية والاتحادات .

كما كانت الفروق لصالح القادة بالاندية عنهم في الاتحادات حول مراعاتهم للرأى العام عند اتخاذ القرار ، بمعنى أن القادة بالاندية يراعون آراء الجماهير عند اتخاذهم قراراتهم بصورة أكثر مما هي عليه لدى قسادة الاتحادات الرياضية ، وان لم يختلف مجموع معوقات اتخاذ القرار وأسباب الاحجام في اتخاذ القرار لدى كل منهما .

دلالة الفرق بين القيادة الادريين في كل من الاتحادات الرياضية في فعالية الاتصالات

احتمال الخطأ	قيمة ت	قيادة الاتحادات		قيادة الاندية		البيسان	
		ع	م	ع	م		
٠.٣٢٦	٠.٩٩	٠.٧٠	٣٢٦٢	٠.٦٦	٣٢٤٦	افتتاح الفرصة لنقل كل ما هو مفيد ايضاح الاهداف للعاملين الاهتمام بمقترحات ومشكلات العاملين الاصغاء الى العاملين الحدوث عن الموضوعات واف واضح تشجيع العاملين على المبادأة الاعتماد على المعلومات المرتبة للتقديم مجموع مقومات الاتصال	
٠.٠١٨	٣٢٤٠*	١١٥	٣٢٢٧	٠.٥٣	٣٢٦٩		
٠.٤٣٨	٠.٧٨	٠.٨٨	٣٢٣١	٠.٦١	٣٢٤٣		
٠.٠٧٧	١٦٧٩	٠.٣٧	٣٢٨٥	٠.٦٣	٣٢٦١		
٠.٣٧	٠.٩٠	٠.٤٩	٣٢٦٥	٠.٥٩	٣٢٥٤		
٠.٨٧٢	٠.١٦	٠.٩٢	٢٢٩٦	٠.٩٩	٢٢٩٣		
٠.٠٧٦	١٨٠	١٠٥	٢٢١٥	٠.٧٧	٢٢٥١		
٠.٥٦٤	٠.٥٨	٢٢٣	٢٢٢٧٧	٤٠.٢	٢٢٣٢٥		
٠.٣٣٧	٠.٩٧	١٢٠	٢٢٣٨	١٢٣	٢٢٦٦		طبيعة الهيئة يصعب معها الاتصال كبر حجم الهيئة وانتشار اقسامها الاتصال بها للعاملين يضعف مركز القائد الاهتمام بانجازات النجاح دون الفشل مجموع مقومات الاتصال
٠.٣١٠	١٠٠٢	١١٥	٢٢٧٣	١١٣	٢٢٤٦		
٠.٠٣٧	٢١٢*	٠.٦٠	٣٢٧٣	٠.٩٧	٣٢٣٠		
٠.٤٢٣	٠.٨١	١٣٥	٢٢٢٣	١٢٨	١٢٩٧		
٠.٥٣٨	٠.٦٢	٢٩٢	١١٠٨	٢٦٤	١٠٥٨		

يوضح الجدول وجود فرق دالة احصائيا بين القادة الاداريين بالاندية والاتحادات الرياضية تشير الى أن القادة بالاندية الرياضية يقومون بايضاح الاهداف للعاملين بشكل اكثر مما هو متبع في الاتحادات .

كما تشير اراء القادة الاداريين بالاتحادات الى ان الاتصال بالعاملين يضعف مركز القائد ولذا يمثل أحد معوقات الاتصال في الاتحادات اكثر من الاندية .

دلالة الفرق بين القادة الاداريين وكل من الاتحادات الرياضية في فعالية الادارة بالاهداف

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الأندية		البيان
		ع	م	ع	م	
٠.٧٣٨	٠.٣٣	٠.٦٩	٣٣٥	٠.٨٥	٣٢٨	تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف مطالبة العاملين بكتابة اهداف سيحققونها وضع أسس وقت وتكلفة ووزن تحقيق الاهداف اشترك الأعضاء في وضع الاهداف الاستعانة بخبراء أجانب لبحث الاهداف والمكانات وضع الاهداف بعد دراسة وتحليل الامكانات تقييم أداء العاملين دون العوامل الشخصية تتسم الاهداف بالوضوح وامكانية تحقيقها الاجور ومكافآت العمال تتفق وانجازاتهم تتسم الاهداف بقابلتها للقياس كثف معوقات الانجاز مجموع الادارة بالاهداف
٠.٩٠٤	٠.١٢	١.١٣	٢٦٥	٠.٩٠	٢٦٣	
٠.٧٠١	٠.٣٩	٠.٨٤	٣٣١	٠.٦٩	٣٣٧	
٠.٩١٧	٠.١٠	٠.٨٦	٣٢٣	٠.٩١	٣٢١	
٠.٢٧	٢.٢٥*	١.١٢	١٨٥	٠.٩٩	١٣١	
٠.٨٠٥	٠.٢٥	٠.٦٥	٣٤٦	٠.٨٠	٣٤٢	
٠.٦٩٨	٠.٣٩	٠.٩٠	٣٤٢	٠.٨٨	٣٣٤	
٠.٠٩٩	١.٦٧	٠.٦٢	٣٣١	٠.٨١	٣٠١	
٠.٧٨٦	٠.٢٧	٠.٦٤	٣٣٨	٠.٦٦	٣٣٤	
٠.٣٢٨	٠.٩٨	٠.٦٩	٣٠٠	٠.٩٩	٢٧٩	
٠.٦٧٣	٠.٣٢	٠.٥٢	٣١٢	٠.٧٠	٣١٨	
٠.٤٢٤	٠.٨٠	٤.٠١	٣٣٧٧	٤.٩٥	٣٢٩٠	

يوضح الجدول وجود فرق دالة احصائيا بين القادة الاداريين بالأندية والاتحادات الرياضية في فعالية الادارة بالأهداف تشير الى أن قادة الاتحادات يستعينون بخبراء آجانب لبحث الأهداف والامكانات اكثر من القادة بالأندية ، كما لا تتضح الفروق بينهما في باقى العبارات الدالة على فعالية الادارة بالأهداف .

جدول ( ٤٧ )

دلالة الفرق بين القادة الاداريين في كل من الأندية والاتحادات الرياضية  
في فعالية ادارة التغيير

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الندية		البيان
		ع	م	ع	م	
٠.٧٤٩	٠.٣٢	٠.٦٥	٣٥	٠.٧٢	٣٥٥	تأثير دور العاملين في نجاح عملية التغيير في العمل خلق الجو الملائم لقبول التغيير في العمل اشراك العاملين في تحديد أهداف التغيير في العمل تعديل السياسات المؤدية الى نزاع اللجان يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير تحليل رد فعل العاملين عند التغيير مجموع ادارة التغيير
٠.٧٨٨	٠.٢٧	٠.٦٩	٣٠٠	٠.٧٣	٣٠٤	
٠.٢٤٧	١.١٧	٠.٨٥	٢٨١	٠.٨٢	٣٠٣	
٠.١١١	٢.٥٩*	٠.٧٩	٣٣١	٠.٧٩	٢٨٤	
٠.٢٨١	١.٠٨	٠.٥٧	٣٦٢	٠.٧٠	٣٤٥	
٠.٧٢٦	٠.٣٥	٠.٧٢	٣٢٧	٠.٧٥	٣٢١	
٠.٨٢٦	٠.٢٢	٢.٠٥	١٩٥٠	٣.٣٩	١٩٣٤	

يوضح الجدول ( ٤٧ ) وجود فرق ذات احصائيا بين القادة الاداريين بالأندية والاتحادات الرياضية في فعالية ادارة التغيير تشير الى أن قادة الاتحادات يقومون أكثر من قادة الأندية بتعديل السياسات المؤدية للنزاع بين اللجان وان أشارت درجاتهم الى ارتفاع معدلات فعالية ادارة التغيير بدلالة ارتفاع متوسطاتهم الحسابية .

جدول ( ٤٨ )  
دلالة الفرق بين القادة الادريين في كل من الأندية والاتحادات الرياضية في فعالية  
ادارة الوقت

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الأندية		البيان
		ع	م	ع	م	
٠.٠٢٤٦	* ٢٠٠٢	١١١	٠.٨٨	١٢	١٤٣	يؤثر حجم الهيئة على الاستفادة بالوقت الحر وضع أولويات للعمل مراعاة للوقت يؤثر وقت العمل على وقت الأسرة والعلاقات الاجتماعية مجموع ادارة الوقت
٠.٠٤٤٤	* ٢٠٠٥	٠.٥٨	٣٥٨	٠.٧٦	٣٢٤	
٠.٢٩٨٨	١١٠٥	١٠٧	٠.٨٨	٠.٩٣	١١٢	
٠.٢١٨	١٢٢٤	١١٩٤	٥٣٥	٣٣٣	٥٩٩	

يوضح الجدول ( ٤٨ ) وجود فروق دالة احصائيا بين القادة الادريين بالأندية والاتحادات الرياضية تشير الى حجم الهيئة الرياضية ( الأندية ) يؤثر على استفادة القادة الرياضيين بالأندية بوقتهم الحر ، كما أن القادة الادريين بالاتحادات الرياضية يضعون أولويات للعمل مراعاة للوقت بصورة تفوق القادة بالأندية .

دلالة الفرق بين القادة الادريين بكل من الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية في مدى الاهتمام بالعاملين

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الأندية		البيانات
		ع	م	ع	م	
٠.٢٨٩	١١٠.٧	٠.٧٥	٣٣٥	٠.٩٨	٣١٢	تنفيذ الاقتراحات الصادرة من الأعضاء مساعدة الأعضاء في حل مشاكلهم الشخصية موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ الدفاع عن أعضاء الهيئة الرياضية مساندة أعضاء الهيئة عملياً و منبرهم من أفعال معاملة جميع الأفراد كزملاء نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص ذاته مجموع الاهتمام بالعاملين
٠.٧٧٩	٠.٢٨	١١٢.٧	٢٦٢	١٠.٢	٢٦٩	
٠.٣٨	٢١١.١*	٠.٨٥	٣٦٢	٠.٨٣	٣٢١	
٠.٣٤٧	٠.٩٤	٠.٩٣	٣١٥	٠.٩٩	٢٩٤	
٠.١٩٠	١١٣.٢	١١٢.٨	٢٢٧	٠.٩٧	٢٦٠	
٠.٠٠٢	٣٢٠*	-	٤٣٠	٠.٥٧	٣٦٤	
٠.٧٨٩	٠.٢٧	٠.٥٨	٣٥٨	٠.٦٦	٣٥٤	
٠.١٤٠	١١٤.٩	٢١٤.٧	٢٥٨	٢١٩.٨	٢١٦.٠	

يوضح الجدول ( ٤٩ ) وجود فرق دالة احصائياً بين القادة الادريين بكل من الأندية والاتحادات الرياضية في اهتمامهما بالعاملين حيث يلاحظ اهتمام القادة بالاتحادات عنهم في الأندية بمراعاة موافقة الأعضاء قبل الشروع في تنفيذ المشروعات ومراعاة معاملة جميع الأعضاء كزملاء لهم .

جدول ( ٥٠ )  
دلالة الفرق بين القادة الادرعيين بكل من الأندية والاتحادات الرياضية فسي  
الاهتمام بالعمل

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الاندية		البيسان
		ع	م	ع	م	
٠.٣٣	* ٢١١٧	٠.٧٠	٣٢٣٨	٠.٩١	٢٩٦٦	تحديد الطرق التي يجب على العاملين اتباعها الاجتماع مع الأعضاء في مواعيد محددة بانتظام التأكيد من أن الأعضاء يقومون بأعمالهم بكل طاقاتهم انتقاء وتقرير الأداء الضعيف التواجد في مكان العمل تلافيا للأخطاء وضع الطرق الجديدة المناسبة لمواجهة المشاكل توزيع الأعضاء بصورة محددة على أعمال معينة التركيز على تفوق الهيئة من باقي الهيئات المنافسة أضع صالح العمل فوق صالح العاملين به مجموع الاهتمام بالعمل
٠.٦٩٥	٠.٣٩	٠.٨٢	٣٢٠٤	٠.٩١	٣١١٢	
٠.٣٩٧	٠.٨٥	٠.٧٥	٣٣٥	٠.٧٨	٣١٩	
٠.٦٣٤	٠.٤٨	٠.٥٨	٣٣٤٢	٠.٧٧	٣٣٤	
٠.٦٧٤	٠.٤٢	٠.٧٠	٣٣٣٨	٠.٧٤	٣٣١	
٠.٠٥	* ١٩٩	٠.٥٨	٣٣٥٨	٠.٧٥	٣٢٥	
٠.٠٠٦	* ٢٨٠	٠.٨٥	٢٦٦١	٠.٧٥	٣١٢	
٠.٩٠٨	٠.١٢	٠.٦٥	٣٥٠	٠.٨٩	٣٥٢	
٠.٢٣٥	١١٩	٠.٤٥	٣٧٣	٠.٨٤	٣٥٢	
٠.٤٧	٠.٧٣	٣٠١	٣٠٠	٣٩٨	٢٩٣٧	

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين القادة الاداريين  
بكل من الأندية والاتحادات الرياضية في اهتمامهم بالعمل تشير الى  
اهتمام قادة الاتحادات الرياضية بتحديد الطرق التي يجب على العاملين  
اتباعها ووضع الطرق الجديدة المناسبة لمواجهة المشاكل بينما ظهر اهتمام  
قادة الأندية عن قادة الاتحادات في توزيعهم للأعضاء على الأعمال بصورة  
منتظمة محددة .

جدول ( ٥١ )  
دلالة الفرق بين القادة الادرئين بكل من الأندية والاتحادات الرياضية في المتغيرات  
النفسية المختارة

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الأندية		المتغيرات النفسية
		ع	م	ع	م	
٠.٠٠٠٢	٣٣١٧*	٦٧٧٣	٣٣٣٣٥	٧٢٠٧	٣٨٨٤٥	الثقافى
٠.٤٥٦	٠.٧٥	١٦٦٣	٢٨٨٣٨	٤٢٠٦	٢٩٠٠٠	مستوى الطموح
٠.٨٥٤	٠.١٨	٣٢٠٢	٣٦٤٦	٤٩٩٨	٣٦٣٢٧	المثابرة
٠.٨٢٢	٠.٢٣	٢٢٥٨	٢٨٩٦	٣٢٨٦	٢٨٧٧٨	التحمل
٠.٤٢٣	٠.٨٠	٤٩٩٦	٩٣٨١	١٠٦٢٢٦	١١٠٢٢٣	مجموع د وافع الانجاز

يوضح الجدول ( ٥١ ) وجود فرق دالة احصائيا لصالح قادة الاتحادات عن قادة الأندية الرياضية في قياس  
الطلق ، بينما لم تكن للفرق بينهما دالة احصائية في قياس دافع الانجازيمجدد اثناءالطلاعة ( مستوى الطموح - المثابرة  
- التحمل ) وان كانت درجاتهما في هذه المحددات عالية مما يشير الى أن المجموعتين دافعهما الانجازى عال .

٤ - ٣ تفسير نتائج البحث :الساؤل الأول :

ما هى مقومات ومعوقات كل من اتخاذ القرارات والاتصالات المؤثرة فى فعالية القادة الاداريين فى المجال الرياضى .

يتضح من عرض بيانات الجدول من ( ١٠ الى ٢٤ ) والخاصه بتحليل التباين ودلالة الفروق ( الموازنة ) بين متوسطات اراء كل من قادة الأندية والاتحادات الرياضية فى مكونات محددات مقياس فعالية القادة الاداريين أن النتائج قد أشارت الى :

- بالنسبة للقادة الاداريين بالأندية الرياضية :

اتضح أن أكثر ما يراعيه قادة الأندية الرياضية من مقومات اتخاذ القرار دراستهم لمسببات المشكلة واتخاذهم القرارات فى ضوء نظرة شاملة بينما كانت أقل تقديرات آرائهم فى الاسترشاد بآراء المتخصصين ، وبالنظر الى أهم ما يعتمد عليه قادة الأندية عند اتخاذهم للقرارات هو دراستهم لمسببات المشكلة ويلاحظ أنها سبقت فى الترتيب اتخاذ القرار وهذا منطقي ، الا أنها سبقت فى الترتيب أيضا تقديرهم لجميع الحقائق الخاصه بالمشكلة ، ولعل من الاخيرة لا تعتبر بالنسبة لقادة الأندية ذى أهمية بالغة ، حيث تتسبب مشكلاتهم بالمحلية أى دراسة وبحث ما يتعلق بأمرهم الخاصة ، الأمر الذى قد تكون فيه الحقائق شبة معلومه وأبعاد المشكلة واضحة فلا يبقى سوى دراسة مسببات حدوثها ثم اتخاذ القرارات بشأنها ، الا أن المشكلات تختلف من حيث حجمها ومدتها وما يناسب معالجة مشكلة ما ، قد لا يصلح لمشكلة أخرى ولهذا يبد وقصور القادة الاداريين بالأندية فى اهتمامهم بمقومات اتخاذ القرار وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة لويس بيتى حيث أشارت الى أن أهم ادوار القائد

تتمثل فى انجازه للسياسات التنظيمية ووضع القرار .

كما يؤكد ذلك ما أشارت اليه دراسة حامد عبد العزيز الفقى من أن أهم مقومات اتخاذ القرار ما تتعلق بمشاركة الأعضاء فى تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار والتعرف على الامكانات المتاحة بنسبة ٦٩٪ .

ومن معوقات اتخاذ القرارات أشارت نتائج القادة الاداريين بالأندية الرياضية أن أهمها مراعاتهم للسياسة العامة للدولة وعادات وتقاليد المجتمع واختبارهم للمساعدين وفقا لأهوائهم الخاصة ومراعاة الرأى العام عند اتخاذهم للقرارات ، وهذا يتضح كسلوك طبيعى لقادة الأندية الرياضية من حيث مراعاتهم لسياسة الدولة تعتبر قيود مفروضة فهى تشكل عقبات رسمية وعادات وسلوك المجتمع والرأى العام وذلك باعتبار أن لكل نادى طائفة من المشجعين وعلية أن يعمل جاهدا لاسعادهم مراعيًا أن يكون ما يقدمه من ألوان النشاط متمشيا وعادات وتقاليد هذه الطائفة من الناس الا أنه يلاحظ أن الالتزام بالقوانين لا يمثل عاقبة كبيرة للقادة عن اتخاذهم للقرارات ولعل هذا يمكن ارجاعه الى محاولة قادة الأندية ألا يكونوا فى موضع مساءلة من المسئولين ( واضعى القوانين ) وهذا قد يوءثر سلبيا بدوره على طبيعة ما يتخذونه من قرارات ومناسبته للمواقف أو المشكلات التى تقابلهم .

وبدراسة أسباب احجام القادة الرياضيين بالأندية الرياضية اتضح أنها متمثلة فى مراعاتهم لرد فعل العاملين الذين يمسه القرار ، وهذا يمكن ارجاعه الى أن الأندية الرياضية تعتمد فى انجاز مهامها وأنشطتها على نوعية خاصة من العاملين حيث يعتبرون من الفنيين أو المتخصصين فى مجال التدريب والادارة وهم من النوعيات التى تتسابق قيادات وادارات الأندية على احتوائهم ضمن أجهزتها عن طريق اغرائهم بالعروض المجزية خاصة فى المجتمع الكويتى - الأمر الذى يجعل القادة يراعون رد فعلهم الناتج عن قرارات اتخذوها .

ولذلك كان على القادة بالأندية أن يتداركوا ردود فعل العامليين ويتعرفوا على أسبابها قبل اتخاذ قراراتهم بشأن العاملين بالأندية الرياضية .

وعن مقومات الاتصالات نجد أن أهمها لقادة الأندية الرياضية ايضاح الأهداف للعاملين والاصغاء اليهم ، وهذا أمر طبيعي حتى يدرك العاملون المطلوب منهم تحقيقه أو انجازه ، وحتى تتم محاسبتهم ويبدو ذلك عند تعامل قادة الأندية الرياضية مع مدربي الفرق الرياضية ، حيث توضع الأهداف وتناقش بينهم ثم تطلب في ضوء ذلك النتائج المتوقعة لهذه الفرق وما يؤكد ذلك أن يأتي الاعتماد على المعلومات المرتدة للتقويم في آخر مقومات الاتصالات ويبدل ذلك على استخدام النمط الديكتاتوري وهذا راجع الى اعتمادهم في التقويم على ما يحققه العاملون من نتائج الفرق وبطولاتها ( انجازات رياضية ) .

كما يلاحظ أن أهم ما يمثل اعاقا في اتصالات قادة الأندية الرياضية طبيعة الهيئة الرياضية (النادى) حيث يصعب معها الاتصال ، ولعل هذا مردوده الى تشعب الاختصاصات المتمثلة في جهاز ادارى وآخر فنى لسلك نشاط رياضى الأمر الذى يصعب معه اجراء اتصالات سريعة بهم خاصة مع اختلاف توقيت تدريباتهم ومبارياتهم .

#### - بالنسبة للقادة الاداريين بالاتحادات الرياضية :

اتضح أن أهم مقومات اتخاذ القرارات لقادة الاتحادات الرياضية قد تمثلت فى تقدير جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة ثم يليها اتخاذ القرارات فى ضوء نظرة شاملة وهذا وان اختلفت مع قادة الأندية الا أن ذلك يعتبر نتيجة طبيعية لحجم المشاكل التى يواجهها قادة الاتحادات الرياضية ، حيث تكون مشاكلهم فى الغالب خارجية أو متعلقة بمواقف الأندية الأمر الذى يستدعى معه تقدير جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة قبل البت فيها ، حتى يكون القرار مدروسا حيث يلاحظ أن قادة الأندية نادرا ما تتم معارضتهم أو مناقشتهم بصدور قرار

اتخذوه ، بينما يواجه قادة الاتحادات الرياضية نتيجة لقراراتهم العديد من المعارضين والرافضين لهذا القرار من قبل الأندية أو وسائل الاعلام .

ومن أهم معوقات اتخاذهم للقرارات كانت مراعاتهم للسياسة العامة للدولة وعادات وتقاليد المجتمع واختيارهم للمساعدين وفق الأهواء الشخصية واسترشادهم بقرارات سابقة ودراسة ايجابيات وسلبيات القرار بعد اتخاذه ، وفى ذلك يلاحظ اتفاق كل من قادة الأندية والاتحادات الرياضية فى مراعاتهم للسياسة العامة للدولة وعادات وتقاليد المجتمع واختيارهم للمساعدين أما ما اختص به قادة الاتحادات الرياضية فكان فى الاسترشاد بقرارات سابقة ودراسة ايجابيات وسلبيات القرار بعد اتخاذه وهذا يمكن ارجاعه أيضا الى تعدد اعتراضات الهيئات والأندية الرياضية نتيجة لاتخاذ بعض القرارات مما يدفع أعضاء وقادة الاتحادات الى الاسترشاد بقرارات سابقة ، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لاعتراض الهيئات الرياضية ، فغالبا ما يقارنون موقفهم بمواقف أندية أخرى والقرارات المأخوذة ضدهم بقرارات أخذت ضد أندية أخرى فى مواقف مماثلة .

كما كان على قادة الاتحادات الرياضية أن يدرسوا ايجابيات وسلبيات القرار قبل وبعد اتخاذه حتى يمكنهم تلافى ردود فعله لأن هذه القرارات فى الغالب تسعد البعض كما أنها تحزن البعض الآخر .

وقد تمثلت أسباب احجام القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية لاتخاذهم القرارات فى مراعاة رد فعل العاملين الذين يمسهم القرار وكذلك مراعاتهم للوائح والتعليمات التى تحتتم تفسيرات مختلفة ، وهذا مردوده أيضا الى طبيعة المشكلات التى يواجهها قادة الاتحادات الرياضية مما يجعلهم يتوقفون كثيرا عن اتخاذهم للقرارات وبالطبع قد يصل بهم الى حد الاحجام عن اتخاذ القرارات .

وهذا يمكن للباحث ارجاعه الى :

ضعف كفاءة القائد أو حدائته فى العمل وخوفه من القوى الضاغطة التى قد لا تكون راضية عن القرار سواء كانت داخلية أو خارجية .

وبملاحظة أهم مقومات الاتصال للقادة الاداريين بالاتحادات الرياضية نجدها تتمثل فى الاصغاء الى العاملين والحديث الوافى الواضح عن المشكلة وأغتنام الفرصة لنقل كل ما هو مفيد ، وذلك نتيجة الى أن قادة الاتحادات يدركون الكثير عن مشكلات الهيئات الرياضية من خلال الاصغاء ومحاولة الشرح الوافى لجوانب المشكلة ، حيث يصعب نقلها بوضوح من خلال المذكرة المقدمة من الهيئة الرياضية الى الاتحاد الرياضى ، وعليه كان على قادة الاتحادات الرياضية أن يعقدوا الاجتماعات بصفة مستمرة مع جانبى أو طرفى المشكلة ومحاولة انبائها أو اتخاذ القرارات بشأنها .

وحتى تستقيم الأمور بين الهيئات الرياضية وتقل حدة المشكلات فيما بينهم ، فان قادة الاتحادات الرياضية يفتنمون فى الغالب أى فرصة متاحة لهم ولو بصفة شخصية لابلاغ قادة وأعضاء الهيئات الرياضية كل ما يمكن أن يفيدهم أو يستعينوا به خلال مراحل قادمه منعا للمشاكل أو للحد منها وقد يكون ذلك بصفة رسمية أو غير رسمية .

أما عن أهم معوقات الاتصال فكانت اعتقاد القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية بأن الاتصال بالعاملين يضعف من مركز القائد ، حيث يمكن أن يظنوا وهم المخططون لرياضة ما أن اتصالهم ببعض العاملين مدراء مدربين مشرفين لاعبين خاصة بالأندية يقلل من مركزهم ، وأنه يجب أن يتم التعامل والاتصال مع قادة هذه الأندية فقط ، لذلك تصعب الاتصالات ، وهذا بيد وفسى اتحاداتنا العربية بشكل ملحوظ ، حيث يتضح أن المراكز والمناصب القيادية قد توءثر بشكل أو بآخر على سلوكيات القادة فيعتقدون أن سلوكياتهم هـذـه صاحبة لمراكزهم وأنهم لن يحققوا انتاجية عالية ولن تكون هذه المراكز ولسن

يمكنهم الاحتفاظ بها دون هذا السلوك وبهذا تضع فرص كثيرة للاتصالات الفعالة . ويتسم نمط القيادة فيها بالاستبدادية ويتفق هذا ونتائج دراسة لوين ولبيت ووايت من أن مقدار العمل في ظل النمط الاستبدادي يقل بل يتوقف أحيانا عند مغادرة القائد لمكان العمل ، وهذا يتسم به العمل في القطاع الرياضي في المجال العربي . ويؤكد ما أسفرت عنه دراسة جامعة متشجان حول أنماط القيادة في المنظمات والهيئات الرسمية والتي أسفرت نتائج الدراسة عن أن الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة هو اهتمام القائد بمشاعر العاملين والاتصال بالعاملين واعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كـشـر .

## التساؤل الثاني :

ما مدى اتباع القادة الاداريين لمنهج الادارة بالأهداف كأحد  
محددات الفعالية فى أعمالهم ؟

- بالنسبة للقادة الاداريين بالأندية الرياضية :

اتضح من عرض بيانات الجدول رقم ( ٢٦ ) أن أكثر ما يتبعه القادة  
الاداريون بالأندية الرياضية فى منهج الادارة بالأهداف تناول دراسة وتحليل  
الامكانيات المتاحة وحساب تكلفة وزمن تحقيق الأهداف وتقييم أداء العاملين  
ومراعاة أن تتفق الأجور والمكافآت مع الانجازات التى يحققها العاملون ، وهذا ما  
يقوم به قادة الأندية الرياضية فى الوضع الراهن حيث يبدأون عند وضع برامجهم  
بتحليل الامكانيات المتاحة ومحاولة وضع ما يلائم هذه الامكانيات من أهداف وحساب  
تكلفة وزمن تحقيق هذه الأهداف والمتمثلة بصفة أساسية فى حصول النادى على  
بطولات أو مسابقات أو الحصول على مركز متقدم فى احدى البطولات ، ويلى ذلك  
تقييم أداء العاملين فيما قدموه أو بمعنى أوضح محاسبة المدربين والاداريين  
فيما حققوه من انجازات رياضية ، ثم أنه من الطبيعى أن يراعى القادة الاداريون  
وفقا لما سبق بالأجور والمكافآت مع الانجازات التى حققها العاملون (المدربون  
- الاداريون - المشرفون ) .

ويلاحظ أن أقل ما يعتمد عليه القادة الاداريون بالأندية الرياضية هو  
الاستعانة بالخبراء لبحث الأهداف ولعل ذلك قد يكون راجعا الى وضوح  
مثل هذه الأهداف بالأندية حيث يتوقف الأمر عند اختيار هؤلاء الخبراء لعملية  
التدريب ذاتها لتحقيق البطولة ليس لبحث الأهداف العامة للنادى والستى  
تنحصر فى الوصول لاعلى المستويات الرياضية فى كافة الأنشطة الرياضية .

## - بالنسبة للقادة الإداريين بالاتحادات الرياضية :

يتضح من الجدول رقم ( ٢٧ ) أن القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية يتبعون منهج الإدارة بالأهداف فيما يتعلق بدراسة وتحليل الامكانيات وتقييم أداء العاملين ومراعاة أن تكون الأجور والمكافآت تتفق والانجازات الرياضية ، ويتفقون في ذلك و آراء القادة الإداريين بالاندية الرياضية الا ان قادة الاندية قد أوضحوا أهمية حساب تكلفة وزمن تحقيق الاهداف لان مخصصاتهم السنوية محددة ، بينما أشار قادة الاتحادات الى أهمية تحديد الموارد لتحقيق الاهداف باعتبارهم قادة مخططون لمختلف الأنشطة الرياضية ولذلك ينصب اهتمامهم على تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لاقامة هذه الأنشطة خاصة على المستوى القومى .

كما يقوم القادة الإداريون بدراسة وتحليل الامكانيات المتاحة بشرية كانت أم مادية ويتفق هذا وآراء بعض المهتمين بمنهج الإدارة بالأهداف حيث يعتبرون أن نجاح عملية الإدارة بالأهداف يعتمد على قدرة القائد ومهارته فى وضع الاهداف وتحليل الامكانيات الموجودة للتأكد من امكانية تحقيقها ( ٨٥ : ٣٤٥ ) .

وهنا تبرز أهمية توافر قدرات ومهارات القائد فى تحديد الأهداف والتي اذا افتقدتها القائد فان ذلك يوءدى الى انهيار نظام الإدارة بالاهداف ، ولذلك يعالج هذا القصور عن طريق الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج التنظيم وبالرجوع الى ماجاء بالجدولين ( ٢٦ ، ٢٧ ) نجد ان أغلب قادة الاتحادات والندية الامة لا يستعينون بخبراء لبحث اهدافهم وهذا يعنى أنهم يعتمدون على قدراتهم فى تحديد الأهداف وهذا يتطلب الكثير من الاعداد العلمى للقادة الإداريين وحتى يمكنهم أن يضعوا أهدافهم فى ضوء مايتاح لهم من امكانيات ووسائل لتقويم هذه الأهداف ، ولذا يلاحظ اتجاههم الى تقويم ما يقومون به من اعمال من خلال الإدارة بالنشاط بمعنى أن يكون مبدأ التقويم . ان كل عمل ناجح طالما يوءدى باهتمام ونشاط - دون تقدير ما حققه من أهداف موضوعه وحسب درجات هذا النجاح وبما يعبر عنه بالفعالية بالأهداف .

### الساؤل الثالث :

هل تؤثر كل من ادارة التغيير وادارة الوقت فى فعالية القادة الاداريين فى المجال الرياضى .

- بالنسبة للقادة الاداريين بالأندية الرياضية :

يتضح من عرض البيانات بالجداول من ( ٢٨ الى ٣٣ ) أن قادة الأندية الرياضية يضعون أولويات للعمل مراعاة للوقت وهذا يمكن أرجاعه الى تعدد ما يقومون به من أعمال اشرافية على مختلف الأنشطة الرياضية مما يتطلب وضع أولويات لهذه الأعمال حتى يتثنى له الاستفادة من وقته وتشير الى ذلك دراسة جامعة ميشجن حيث أوضحت أن عملية الاشراف والقيادة تستحوذ على نسبة كبيرة من وقت القائد ( ١٢١ ) .

وعليه فانه يفضل السماح بوقت كاف لاعضاء مجالس الاندية لتحسين فعالية القيادة الادارية وذلك بتغيير المدة المحدد لعضوية مجالس الاندية من سنتين الى اربعة سنوات اسوة بالاتحادات واللجنة الاولمبية حتى نستطيع ان نحكم على صلاحيتهم وفعاليتهم .

ومن ادارة التغيير نجد أن قادة الأندية تحقيقا للفعالية فى ادارة التغيير فانهم يعتمدون على تأثير أدوار العاملين على نجاح عملية التغيير وتبعاً لذلك يجب أن يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير الحادث ومحاولة تحليل رد فعلهم النتائج عن التغيير وبمعنى آخر فان القادة الاداريين يعتمدون بصفة أساسية على العاملين عند قيامهم بتغيير يهدف الى صالح النادي ، وهذا مردوده الى الأثر الفعال للعاملين ( جهاز التدريب - جهاز فنى - أعضاء ) وما يحققونه من انجازات وبالتالي فأى تغيير يحدث يجب أن ينبع منهم وأن يتقبلوه ولهذا قد يلجأ القادة الى محاولة تحليل رد فعل العاملين الناتج عن هذا التغيير .

## - بالنسبة للقادة الاداريين بالاتحادات الرياضية :

يتضح أن القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية يعملون على وضع أولويات للعمل مراعاة لفعالية ادارة الوقت ويتفوقون في ذلك مع آراء القنادة الاداريين بالأندية وهذا للاتفاق بينهم من حيث تعدد مهامهم التي تتمثل في بحث المشكلات فى مجال النشاط الرياضى ، وبحث أمور الفرق القومية واعتماد ميزانيات الأندية والاشترار فى البطولات واللقاءات الدولية واعداد النشسى والشباب مما يضطر القائمين على هذه الاتحادات ( القادة الاداريين ) من وضع أوليات لما يقومون به من أعمال .

وعن فعالية ادارة التغيير يلاحظ اهتمام القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية بأن يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير ، حيث لا يمكن اغفال تأثير دورهم على نجاح عملية التغيير وان أتفقوا فى ذلك مع قادة الأندية الرياضية ، الا أن مسباتها قد تختلف بينهما .

ولعل تأثير دور القادة فى نجاح عملية التغيير بالاتحادات الرياضية راجعا الى أنهم يمثلون مجلس ادارته ، ومن الطبيعى ألا يتم أى تغيير دون علمهم بطبيعة هذا التغيير .

وفى ضوء مجال الدراسة وعينة البحث يلاحظ أن عملية التغيير تتوقف على عوامل عديدة منها اختلاف الهيئات الرياضية وحجم وقوة الجمعيات العمومية ووعيهم لهذه الهيئات ، وتعدد المواقف والمشكلات التي تواجهها الهيئات . لذلك فى ضوء النتائج ومراكز الفرق يمكن أن يحدث التغيير فى مجال أعضاء الادارات أو فى العاملين من مدراء وأداريين ومشرفين واللاعبين . اما التغيير فى مهام العمل والواجبات والاختصاصات نادرا ما يحدث فى الهيئات الرياضية . بل يتضح فى تغيير بعض مواد اللوائح والقوانين وبما يتفق والأهواء الشخصية .

## التساؤل الرابع :

ما مدى اهتمام القادة الاداريين في المجال الرياضى بالعاملين والعمل ؟

- بالنسبة للقادة الاداريين بالأندية الرياضية :

يتضح من عرض بيانات الجدولين ( ٣٤ ، ٣٩ ) أن اهتمام القسادة الاداريين بالأندية الرياضية بيد وجليا فى معاملة جميع الأفراد كزملاء والعمل على نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص نفسه ومحاولة الحصول على موافقة الاعضاء على مقترحاتهم ، وهذا يسهم فى فعالية القادة الاداريين وتحقيق انجازات أعظم للأندية ويؤكد ذلك آراء بعض العلماء التى أشارت الى أن الموارد البشرية هى الموارد الكامنة فى أى منشأة ، وهى مصدر كل نجاح اذا تم ادارتها بشكل جيد ، وهى مصدر كل فشل اذا ساءت ادارتها ( ١ : ٥ ) كما أشار أحمد عادل راشد الى أن مشاركة العاملين تعمل على اقامة علاقات طيبة بين الاعضاء تشبع الرغبة البشرية فى العامل للاشتراك فى ادارة شئون المنشأة التى يعمل بها كما أنها وسيلة من وسائل احساس العاملين بالمسئولية ووسيلة للتعرف على وجهات نظر العاملين مثل اتخاذ أى قرار خاص بسياسة العمل ( ١٢ : ٣٤٧ ) .

كما أكدت دراسة جامعة ميتشجن أن القادة المتميزين بالفعالية هم المهتمون بمشاعر العاملين ( ١٢١ ) .

وعليه فان ما يقدمه قادة الأندية الرياضية من اهتمام بالعاملين يعتبر من أساسيات تحقيقهم للانجازات الرياضية .

كما يتضح اهتمامهم بالتركيز على تفوق أنديةهم على باقى الهيئات الرياضية متخذين فى ذلك مبدأ ينادى بوضع صالح العمل فوق صالح العاملين ، وهذا يتضح من خلال المنافسات الشديده بين الأندية من أجل التفوق والحصول على البطولات مما قد يجعل قادة هذه الأندية يركزون جهودهم لتفوق أنديةهم على باقى الهيئات الرياضية الاخرى .

ومن الطبيعي أنهم فى هذه الحالة يضعون صالح العمل فوق صالح العاملين وبمعنى آخر يضعون حصول النادى على بطولة رياضية فى المقام الاول، وهذا يمثل صورة حقيقية لما قد نجده فى الواقع الميدانى فى المجال الرياضى ، فقد نجد الاهتمام بالحصول على بطولة ولو كان ذلك على حساب مستقبل اللاعب أو صحته ، فقد نجد بين اللاعبين من يشترك فى مباريات أثناء فترات الامتحانات أو رغم اصابته أو عدم تماثلة للشفاء تماما .

### - بالنسبة للقادة الاداريين بالاتحادات الرياضية :

يتضح أن قادة الاتحادات الرياضية يعاملون الأعضاء كزملاء وهذا يمثل الواقع ، حيث انهم جميعا من أعضاء مجالس الأندية ومراكزهم القيادية متقاربة ، ولكل منهم دوره الفعال فى الاتحاد ، ولهذا أيضا كانت محاولتهم الحصول على موافقة الأعضاء قبل الشروع فى التنفيذ .

كما يتضح أن مناقشاتهم تقوم على نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص ذاته ، حيث تقوم اجتماعاتهم على حل مشكلات معينة أو التخطيط للمسابقات واعداد الناشئين ومن الطبيعي أن تهتم مناقشاتهم بنقد الأفعال الخاطئة وتقويمها .

وعن مدى اهتمام قادة الاتحادات الرياضية بالعمل نجد أنهم يضعون صالح العمل فوق صالح العاملين وهذا بيد و منطقيًا حيث بيد وهذا فيما يتخذه الأعضاء من قرارات من المفروض أن تكون فى صالح العمل بغض النظر عن صالح الأفراد ، كما بيد و اهتمام القادة الاداريين بوضع طرق جديدة لمواجهة المشاكل ، وذلك لتعدد ما يواجهونه من مشكلات تختلف موافقتها وظروفها والعوامل المؤثرة فيها مما يستدعى الاهتمام بوضع طرق جديدة لمواجهة هذه المشكلات وتساوم فى حلها .

ويرى الباحث أن الفعالية للقيادات الادارية الرياضية يجب أن تتسم بالتوازن والتوافق بين الاهتمام بالعاملين والعمل وهذا التفاعل هو الذى يوءدى الى ارتفاع مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنشطتها - خصوصا ان العمل فى الحقل الرياضى سواء فى اللجنة الولىمبية أو الاتحادات والأندية من أنواع القيادات التطوعية .

## الساؤل الخامس :

ما هو النمط القيادي الشائع بين القادة الاداريين في المجال الرياضي ؟

يتضح من عرض بيانات الجدول رقم (٤٠) أن ٥٩١٤ % من مجموع القادة الاداريين في المجال الرياضي يصنعون قراراتهم منفردين في ضوء المعلومات المتاحة لديهم ، منهم ٣٦٥٦ % من قادة الاندية ، ٢٢٥٨ % من قادة الاتحادات الرياضية .

وبهذا يتضح أن النمط القيادي الشائع بين القادة الاداريين في المجال الرياضي يتصف بالديكتاتورية ، حيث يقومون منفردين باتخاذ قراراتهم في ضوء ما يتاح لديهم من معلومات وهذا ما يلاحظ فعلا حاليا بالاندية والاتحادات الرياضية بدولة الكويت ، حيث يبتعد القائد عن اتباع النمط الحديث لاتخاذ القرارات والذي يعتمد على الأساليب الجديدة عند اتخاذ القرارات والمتمثلة في بحوث القرارات والمتمثلة في بحوث العمليات وأساليب التحليل الاحصائي ، ويندر أن تستخدم الادارة في الادارة في الدول النامية مثل هذه الأساليب عند اتخاذ القرارات حيث يعتمد بشكل رئيسي على الخبرة والبيهيية لسدي القائد (٦٨ : ٣٠٣) .

وهذا لا يعمل على اشراك العاملين سواء في الأندية أو الاتحادات في اتخاذ القرارات مما قد يشعرهم بعدم المسئولية في تحقيق الأهداف الموضوعة .

ويؤكد ذلك على السلمى من أن اتخاذ القرارات الادارية يجب أن يكون خلاصة تفاعل واشتراك عدد كبير من الأفراد (٢٦ : ١٣٤) .

ويؤكد ذلك ما جاء بدراسة حامد عبد العزيز الفقى حيث أشارت السى أن أنسب أنواع القيادة معى التى تسمح للعاملين بالاستقلال وتدريبهم على التعاون والمسئولية .

( ١٥٧ )

ويرى الباحث أن النمط القيادي الفعال هو الذى يتلائم مع ظروف وعوامل الموقف الذى يتطلبه سواء يمثل فى دراسة شخصية العاملين أو دراسة طبيعية القيادة ذاتها أو دراسة وظيفة العمل والتفاعل بينهم والاهتمام بالعاملين والعمل معا هذا ما أكدته دراسة جامعة ميتشجان حول أنماط القيادة فى المنظمات الرسمية .

وعليه فإن النمط القيادى الشائع بين القادة الإداريين يتميز باتخاذ القائد للقرارات منفردا فى ضوء المعلومات المتاحة لديه بعد من الأنماط غير المقبولة رغم شيوعه فى مجتمعنا الرياضى وعلينا أن نتدارك ذلك بالتقويم تحقيقا للأهداف ووصولات بالتربية الرياضية لأعلى مستوياتها .

## التساؤل السادس :

ما نوع العلاقة الارتباطية بين كل من محددات الفعالية للقيادة الادارية ومستويات القلق لدى القادة ؟

يتضح من عرض بيانات الجدول ( ٤١ ) وجود علاقات ارتباطية عكسية بدلالة احصائية بين القلق وكل من محددات الفعالية المتمثلة فى مقومات اتخاذ القرارات ومعوقات الاتصالات والادارة بالأهداف وادارة التغيير والاهتمام بالعاملين والعمل .

وهذا يعنى أنه كلما ازدادت فعالية القادة فى هذه المحددات كلما قل مستوى القلق لديهم ، وبمعنى آخر أن القلق يعتبر معوقا لفعالية القيادة الاداريين ، وبهذا يمكن اعتبار أن القائد الفعال فى اتخاذه لقراراته يقل لديه القلق ، وهذا نظرا لثقته بما يتخذه من قرارات وبمردود وعائد هذه القرارات ، كذلك ليقينه بأن ما يتخذه من قرارات يعتبر أفضل ما يمكن اتخاذه فى مثل هذه الحالة .

وعن فعالية الاتصالات فإنه طالما قام القائد باتصالاته بالأعضاء فإنه بذلك قد أوضح العديد من الأمور المتعلقة بموضوع ما واضعا نصب أعينهم ما عليهم من واجبات ومسئوليات ، وهذا فى حد ذاته قد يكون كفيلا بالاقلال من القلق لدى القائد .

وعن الادارة بالأهداف فإن علاقتها العكسية بمستوى القلق قد يكون نتيجة للتحديد المبدئى لأهداف الهيئة الرياضية ، الأمر الذى يجعل الطريق الى تحقيق هذه الأهداف واضحا يسيرا بعكس أن تكون الأهداف مبهمه أو غسيرة محددة فإن القائد غالبا ما يتخبط ويكون قلقا باستمرار لعدم ادراكه لنتائج المتوقعة .

ويشير فى هذا الصدد صلاح السيد الى أنه كلما ازداد التركيز على النتائج خلال فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح فى الوصول لهذه النتائج (٣٤ : ١٩) .

وهذا أيضا يتفق مع ما ذكره موريسى Morrissy من أنه يجب على القائد أن يعد دراسة لما هو مطلوب عمله وكيف يتم التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية وتحديد التكاليف اللازمة وما الذى يعتبر اداءً مقبولاً ، ثم أثناء التنفيذ متابعة التقدم الذى تحقق واتخاذ الاجراءات الصحيحة ( ١٠٢ : ٢ ) الأمر الذى يصعب معه أن يزداد القلق لدى القائد نظراً لفهمه وادراكه للخطوات التى يمر بها وما يليها من خطوات .

وعن العلاقات العكسية بين فعالية القيادات الادارية وادارة التغيير فان القائد الذى يقوم باحداث تعديلات استهداها لملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الادارة ونشاطها واستحداث نظاماً جديده يساهم فى تحقيق مستوى أفضل من الفعالية وبالتالي ينخفض مستوى القلق بين الأعضاء والقادة ، وهذا يتفق والاراء التى تشير الى أن :

ادارة التغيير تمثل اداة لتحقيق الفعالية الادارية تتمثل فى اعادة بناء هيكل التقييم للهيئة بهدف رفع فعاليتها وكفاءتها ( ٨٥ : ٢٣٦ ) .

أما فيما يختص بالاهتمام بالعاملين والعمل فأن ذلك سيبيعت الى حسب وتقدير الاعضاء للقائد فتسود روح المحبة والتآلف بينهم ، وبالتالي يقل وينخفض مستوى القلق لدى القائد .

ويؤكد هذا أحمد عادل راشد حيث يوضح ان مشاركة العاملين والاهتمام بهم يعمل على اقامة علاقات طيبة بين القادة والأعضاء ( ١٢ : ٣٤٧ ) .

## التساؤل السابع :

ما نوع العلاقة الارتباطية بين كل من محددات الفعالية للقيادات الادارية ومحددات دافع الانجاز ( مستوى الطموح - النجاح والمثابرة على بذل الجهد - التحمل من أجل الوصول الى الهدف ) . ؟

يتضح من عرض بيانات الجداول من رقم ( ٤٢ ) وجود علاقات ارتباطية طردية بدلالة احصائية بين :

مستوى الطموح والمثابرة وكل من مقومات اتخاذ القرارات ومقومات الاتصالات والادارة بالأهداف والاهتمام بالعمل . وهذا يعنى أنه كلما ازداد مستوى الطموح ازداد تبعاً له مقومات اتخاذ القرار والاتصالات والعكس صحيح وهذا يبدو وطبيعياً حينما نضع تصوراً لقادة يحاولون إزالة المعوقات لتحل محلها مقومات تساعد على الفعالية سواء فى اتخاذ القرارات أو فى الاتصالات وكذلك الحالة بالنسبة للقائد الذى يعطى اهتمامه للعمل محاولاً استخدام الادارة بالأهداف وتحديده للأهداف مسبقاً محاولاً قدر استطاعته الوصول الى تحقيق هذه الأهداف فإنه يمثل الارتفاع بمستوى طموحه الى مرتبه أعلى تتحقق بتحقيق الأهداف الموضوعه

كما ظهرت العلاقات الطردية بين التحمل وكل من مقومات اتخاذ القرارات والادارة بالأهداف ، وهذا يمكن تعليه بأنه للوصول الى اتخاذ قرارات سليمة وما يبتغيه هذا من مقومات ، وحتى يمكن استخدام واتباع الادارة بالأهداف فان ذلك يتطلب التحمل من أجل الوصول الى الهدف وهذا أمر طبيعى ، حيث يتطلب ذلك الكثير من الجهد والمشقة والتحمل .

ونلاحظ الارتباطات العكسية بين كل من المثابرة والتحمل من أجل الوصول الى الهدف وادارة الوقت وهذا يعنى أنه من منطلق ان ادارة الوقت تعنى الاستفادة من الوقت الحر للقائد ووضع أولويات لما يقوم به من أعمال وبالتالي فإنه سيقصر أعماله على أقوات العمل فقط الأمر الذى قد لا يتيح له أن يعايش

مشكلات العمل محاولا بالمثابرة والتحمل ايجاد حلول لها ، حتى ولو على حساب وقته الحر المخصص له ولأسرته ، الأمر الذى قد يقلل من مثابرتة وتحمله من أجل الوصول للهدف ، وهذا قد يكون سببا للعلاقة الارتباطية العكسية بين المتغيرات ، وهذا فى حدود عينة البحث من القادة الرياضيين والذين قد يعتبرون أن ادارة الوقت تعنى عدم القيام بأعمال فى غير أوقات العمل مما قد يقلل الفترات والاقوات التى يمكن أن يتميز فيها القائد بالمثابرة والتحمل من أجل الوصول الى الأهداف .

وفى هذا يمكن القول " بأن وقت القادة فى العمل محدد بساعات معينة وأنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فأن هناك عوامل أخرى وأشخاصا آخرين يتحكمون فى هذا الوقت ( ٨٥ : ٣٤٢ ) . وحيث ان ادارة الوقت هى احدى محددات فعالية القيادات الادارية فان نتائج جدول ( ٤٣ ) تشير الى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين مجموع مقياسى فعالية القيادات الادارية وسمة القلق وارتباطات طردية بدلالة احصائية مع كل من المثابرة والتحمل ومجموع مقياسى دافع الانجاز .

## التساؤل الثامن :

هل توجد فروق دالة احصائيا فى محددات فعالية القيادات الادارية بين القادة الاداريين فى كل من الاتحادات والاندية الرياضية ؟

يتضح من عرض بيانات الجداول من ( ٤٤ الى ٥٠ ) والخاصه بالفروق بين القادة الاداريين فى كل من الاتحادات والاندية الرياضية ان دلالتها الاحصائية كانت على النحو التالى :

### - بالنسبة لاتخاذ القرارات:

أشارت النتائج الى أن قادة الاتحادات الرياضية يزيدون وبدلالة احصائية عن قادة الأندية فى تقديرهم لجميع الحقائق الخاصة بالمشكلة وتلك تمثل احدى مقومات اتخاذ القرار ومعنى تميز قادة الاتحادات الرياضية بها فان ذلك يمكن ارجاعه الى طبيعة المشكلات التى تواجه قادة الاتحادات ، وصعوبة اتخاذ القرارات بشأنها نظرا لارتباطها بأندية رياضية لها شعبيتها الجماهيرية أو الاشتراك الدولى فى لقاءات أو مسابقات الأمر الذى يتطلب فى الغالب دراسة تمحيصية للموقف وجمع الحقائق المتعلقة بهذه المشكلة ، حتى يكون القرار الصادر تسنده العديد من الحقائق والبراهين .

كما يلاحظ ان قادة الأندية الرياضية يراعون رأى العام عند اتخاذهم للقرارات بفارق دال احصائيا عن قادة الاتحادات الرياضية ولعل هذا يمكن ارجاعه الى ما قد يلاقه قادة الأندية الرياضية من تعصب جماهيرها الأمر الذى قد يجعل قادتها يفكرون كثيرا قبل اصدار قراراتهم محاولين قدر استطاعتهم مراعاة رأى العام .

### - بالنسبة لفعالية الاتصالات :

يتضح ان قادة الأندية الرياضية يهتمون بايضاح الأهداف للعاملين بقدر

يفوق قادة الاتحادات الرياضية وهذا مردوده الى ان الأندية تعتبر جهات تنفيذية أكثر منها تخطيطية ولذا كان على العاملين أن يتفهموا الأهداف الموضوعية حتى يمكنهم تحقيقها .

ويلاحظ أن قادة الاتحادات الرياضية يعتبرون أن الاتصال بالعاملين يضعف من مركز القائد ، وهذا وإن كان أحد معوقات الاتصال الفعال ، إلا أنه يعطى صورة حقيقية للوضع الراهن لبعض القيادات الادارية بالاتحادات الرياضية ، حيث يعتقدون أن اتصالهم بالعاملين يضعف من مركزهم كقادة ، دون محاولة منهم ادراك الفرق الجوهرية بين الاتصال من أجل صالح العمل وتكوين علاقات اجتماعية وانسانية يكون مردودها دافعا للعمل ولصالحه بسين الاتصالات يهدف تكوين علاقات شخصية لا يكون للعمل فيها جانبا ، ولهذا قد يعتقد بعض القادة الاداريين أن مثل هذه العلاقات قد تؤثر بشكل ما على ما يتخذونه من قرارات كما قد تفقدهم وقار المركز القيادي نتيجة لهذه الاتصالات .

#### - بالنسبة لفعالية الإدارة بالأهداف :

يتضح الفارق بدلالة احصائية بين قادة كل من الاتحادات والأندية الرياضية مشيرا الى أن قادة الاتحادات يستعينون بخبراء أجنبيا لبحث الأهداف والامكانات بشكل يفوق قادة الأندية ، وهذا قد يكون ناتجا الى ما يتميز به المجتمع الرياضى بدولة الكويت من حداثة التكوين وعزوف الفعاليات الادارية عن المجال الرياضى ، وبالتالي فان القادة الاداريين فى هذا المجال لازالوا فى طور التأهيل والاعداد العلمى . وعليه كانت رئاسة هذه الاتحادات مكفولة الى العديد من اصحاب الخبرة فقط وهى بطبيعة الحال لا يمكن الاعتماد عليها بدون العلم والدراسة فى بحث الأهداف الموضوعية ومدى مناسبة الامكانات المتاحة لتحقيق هذه الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لذلك ، ولذا كان الاستعانة بالخبرات الأجنبية فى هذا الصدد أمرا ضروريا

بالاتحادات الرياضية باعتبارها جهات تخطيطية . بينما يقل ذلك كثيرا فسى الأندية الرياضية حيث لا يستعان فى الغالب بالخبراء سوى فى مجال التدريب . ولكرة القدم بصفة خاصة نظرا لشعبيتها وجماهيرها العريضة .

- بالنسبة لفعالية ادارة التغيير :

يلاحظ أن قادة الاتحادات الرياضية يقومون ويفارق دال احصائيا عن قادة الأندية الرياضية بتعديل السياسات المؤدية الى نزاع بين اللجان ، وهذا يبدو طبيعيا حيث يواجه قادة الاتحادات الرياضية دائما النزاع نظرا لتعدد اللجان بالاتحادات وذلك للقصور الواضح فى عدم تحليل العمل لهذه اللجان وتوزيع الاختصاصات فيها وعدم وضوح اللوائح والسياسات التنظيمية ، فتظهر حالات النزاع أو أن يتقاسم ويتكاسل كل منهم ملقيا العبء واللوم على الآخرين وعند الفشل يشتد النزاع نتيجة لالقساء المسئولية والتبعية على الآخرين ، ولذا بيد واهتمام القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية بتعديل السياسات المؤدية الى النزاع بين اللجان .

- بالنسبة لفعالية ادارة الوقت :

يتضح أن آراء القادة الاداريين بالأندية الرياضية تشير الى أن حجم الهيئة الرياضية يؤثر على الاستفادة بوقتهم الحر بفارق دال احصائيا عن آراء القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية ولعل ذلك يمكن ارجاعه الى تعدد أنشطة الأندية الرياضية الأمر الذى يتطلب من المسئولين والقائمين عليها من قادة اداريين الاشراف المستمر عليها ويكون ذلك غالبا على حساب الوقت الحر لهؤلاء القادة .

بينما نجد أن القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية يقومون ويفارق دال احصائيا عن قادة الأندية بوضع أولويات للعمل مراعاة للوقت وهذه نتيجة

تتأسس على النتيجة السابقة ، حيث أن قادة الأندية بما لديهم من أعمال متعددة ومتعلقة بالأنشطة الرياضية الممارسة ومنافسات متتالية الأمر الذى يصعب معه وضع أولويات لمثل هذه المهام وبالتالي يستنفذون أوقاتهم فى القيام بها ، أما قادة الاتحادات الرياضية فمهامهم محددة واضحة وتتخصص عادة فى عقد اجتماعات لمناقشة أمور تتعلق بالأندية أو الحكام أو اعداد الفرق القومية وغالبا ما يتعلق أمورهم بوضع جداول المباريات تتعلق بالأندية أو الحكام أو اعداد الفرق القومية وغالبا ما يتعلق أمورهم بالموضوعات الادارية . والأعمال الروتينية كالرد على الخطابات والمراسلات المحلية والدولية .

#### - بالنسبة للاهتمام بالعاملين :

أشارت النتائج الى أن قادة الاتحاد الرياضية يعملون على موافقة الأعضاء قبل المشروع فى التنفيذ ومعاملة جميع الأفراد كزملاء ولعل ذلك يمكن ارجاعه الى ان قادة الاتحادات الرياضية يتم انتخابهم من أعضاء مجالس ادارات الأندية وبالتالي فانهم يتقاربون فى مركزهم الاجتماعى والعلمى والأدبى الأمر الذى يجعل معاملتهم كزملاء أمرا طبيعيا .

أما عن السعى الى موافقة الأعضاء قبل الشروع فى التنفيذ فهذا أمر لا بد منه ، حيث لا يقدم الاتحاد قرارا دون اجتماع مجلس ادارته والسعى الى موافقة اعضاؤه قبل تنفيذ أى مشروع أو اتخاذ أى قرار ، ويعتبر هذا صميم وجوه عمل مجالس الاتحادات الرياضية المتعلقة باللوائح وقوانين الهيئات الرياضية .

وبهذا يمكن القول بأن الفروق بين القيادة الاداريين بكل من الاتحادات والأندية الرياضية وأن وضحت فى بعض مكونات أبعاد ومقياس فعالية القيادة الاداريين سواء فى اتخاذ القرارات أو الاتصالات أو الادارة بالأهداف وادارة الوقت والتغيير والاهتمام بالعمل والعاملين ، الا أن حجم هذه الاختلافات لم

يكن كبيرا ، حيث لم يتعد بعضا من هذه المكونات ، والتي ظهر من خلال مناقشتها انها تتعلق بطبيعة العمل بكل من الاتحادات والأندية .

- بالنسبة للاهتمام بالعمل :

نجد أن النتائج تشير الى أن القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية يقومون وبفارق دال احصائيا عن قادة الأندية بتحديد الطرق التي يجب على العاملين اتباعها ومحاولة ايجاد ووضع الطرق الجديدة المناسبة لمواجهة المشاكل وتوزيع الأعضاء بصورة محددة على أعمال معينة .

وإذا نظرنا الى ما سبق عرضه فاننا نجد أن هذه المهام تعتبر خطوات تنظيمية لضمان حسن سير العمل سواء في تحديد طرق العمل أو توزيع الأعضاء وجميعها أمور قد تتميز بها طبيعة العمل بالاتحادات الرياضية حيث تستجد دائما مشكلات ومهام مما يتطلب ايضاح الوسائل وتوزيع الأعضاء لمعالجة هذه المشكلات ، بينما يلاحظ أنه في الأندية الرياضية كل عضو بها يدرك تماما ما يقوم به من أعمال والطرق المستخدمة في علاجها أو مزاوله هذه الأعمال التي غالبا لا تتغير كثيرا .

## التساؤل التاسع :

هل توجد فروق دالة احصائيا فى المتغيرات النفسية ( القلق - دافع الانجاز ) بين القادة الاداريين فى كل من الاتحادات والأندية الرياضية ؟

- بالنسبة للقلق :

وضحت الفروق الدالة احصائيا لصالح قادة الاتحادات الرياضية وبمعنى آخر أن قادة الأندية الرياضية أكثر قلقا من قادة الاتحادات الرياضية ، ولعل ذلك يمكن أرجاعه الى كونهم فى حالة قلق مستمر للمنافسات الرياضية للأنشطة الرياضية التى يتبارى فيها ناديهم والخوف من الهزيمة ومحاولة ارضاء جماهيرهم حتى يمكنهم بالتالى الابقاء على مناصبهم القيادية ، ولمحاولتهم المستمرة أثبات ذاتهم من خلال مجهوداتهم التى تتبلور وتتضح فى النهاية من خلال تحقيق الفوز لناديهم بينما نجد فى قادة الاتحادات الرياضية لم يهتموا كثيرا سواء فاز هذا أم ذاك حيث تنحصر اهتماماتهم فى اختيار وتدريب الفرق القومية وبحث المشكلات بين الأندية والتخطيط والتنظيم للأمور المتعلقة برياضة ما .

- بالنسبة لدافع الانجاز :

فقد أشارت النتائج الى عدم دلالة الفروق بين القادة الاداريين بالأندية والاتحادات الرياضية فى أى من محدداتها الطموح والمثابرة والتحمل وان كسان المتوسط العام لدافع الانجاز للقادة بالأندية الرياضية أكثر منه للقادة بالاتحادات وان لم تظهر دلالة هذا الفرق احصائيا ، الا أن هذا يدل عن محاولات قادة الأندية من أن يتموا انجازات تتمثل غالبا فى حصول ناديهم على بطولة معينة أو تحقيق الفوز والوصول الى مكانة مرموقة بين الأندية .

وبهذا نجد أن الفروق كانت فى سمة القلق بين القادة الاداريين فى كل من الأندية والاتحادات الرياضية بينما لم تكن للفروق بينها فى دافع الانجاز دلالة احصائية .