

فَسْرُوحٌ وَتَفْسِيرٌ الْعَلْفَانِ

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

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة
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 القادة الادرين بالاندية الرياضية حول مقومات اتخاذ القرارات

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٨
٢٣٤٩	٣٣٠٤	٣٣٢١	٣٣٢٨	٣٣٤٣	٣٣٤٦	٣٣٥١	٣٣٥٢	٢٣٤٩
*١٠٣	*١٤٨	٠٣١	٠٢٤	٠٠٩	٠٠٦	٠٠١	٣٣٥٢	١
*١٠٢	*١٤٧	٠٣٠	٠٢٣	٠٠٨	٠٠٥	-	٣٣٥١	٢
*١٠٧	*١٤٢	٠٢٥	٠١٨	٠٠٣	-	-	٣٣٤٦	٣
*١٠٤	٠٣٩	٠٢٢	٠١٥	-	-	-	٣٣٤٣	٤
*١٠٩	٠٢٤	٠٠٧	-	-	-	-	٣٣٢٨	٥
٠٧٢	٠١٧	-	-	-	-	-	٣٣٢١	٦
٠٥٥	-	-	-	-	-	-	٣٣٠٤	٧
-	-	-	-	-	-	-	٣٣٤٩	٨

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

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي (٠.٣٩٩) عند مستوى (٠.٠٥) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات آراء القادة الادرين 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 الفرق بين متوسطات آراء القادة الاربعة بالاتحادات الرياضية حول مقومات اتخاذ القرارات

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

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة تيوكي (٠.٠٦٠٢) عند مستوى (٠.٠٥) .
 يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن تدبير جميع الحقائق الخاصه بالمشكلة واتخاذ القرارات فسي
 ضوء نظرة شاملة ودراسته مسببات المشكلة من أهم مقومات اتخاذ القرارات للقادة الاربعة 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	٥٧٠.٦٦	٩	٦٣.٤٤	* ٦٧٤٤٤٧	١٢٨٩
	داخل المجموعات	٦٢٠.٦٦	٦٦٠	٠.٩٤		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٢٥٥.٦٨	٩	٢٨.٤١	* ٣٩٧٩	١٢٩٢
	داخل المجموعات	١٧٨.٥٢	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 (١٦)

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالأندية والاتحادات
الرياضية في 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 في أسباب الاحجام عن اتخاذ القرارات ،
وقد استخدم الباحث طريقة تيوكي للتعرف على أهم هذه الأسباب .

جدول (١٧)

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

سلسل	البيان	٢	٣	٤	٥
		١٩٩٦	١٦٦٤	١٦٦٤	١٥٨
١	رد فعل العاملين الذين يمسهم القرار .	* ٢٤٦	* ٠٨٢	* ٠٨٢	* ٠٨٨
٢	اللوائح والتعليمات تحتل تفسيرات مختلفة .	١٩٦	٠٣٢	٠٣٢	٠٣٨
٣	كثرة التعديلات والتنقلات بالهيئة	١٦٤	-	-	٠٦
٤	طول الاجراءات	١٦٤	-	-	٠٦
٥	تنتهي الاجراءات بعد مرور الوقت لاتخاذ القرار .	١٥٨	-	-	-

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

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

(١٠٣)

جدول (١٨)

دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الإداريين بالاتجاهات
الرياضية حول أسباب الاحجام عن اتخاذ 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 تحتمله اللوائح والتعليمات من تفسيرات
مختلفة تمثل أسبابا أساسية للاحجام عن اتخاذ القرارات .

(١٠٤)

جدول (١٩)

تحليل التباين لاراء القادة الاداريين بالاندية والاتحادات
الرياضية فى مقومات الاتصالات

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الاندية	بين المجموعات	٧٤٨	٦	١٢٤٧	*	٢١٢
	داخل المجموعات	٢٤٣٤	٤٦٢	٥٢٧	٢٣٦٦٢	٢١٢
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٤٤٦	٦	٧٤٣٣	*	٢١٢
	داخل المجموعات	١٤٠٣	١٧٥	٨٠٢	٩٢٦٨	٢١٢

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

جدول (٢٠)

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

سلسل	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	ايضاح الأهداف للعاملين	٣٢٦٩	٣٠٠٨	٣١٥	٣٢٣	٣٢٦	٣٧٦	٣١٨*
٢	الاصغاء الى العاملين	٣٢٦١	-	٣٠٧	٣١٥	٣١٨	٣٦٨*	٣١٠*
٣	الحدوث عن الموضوعات واف واضح	٣٢٥٤	-	-	٣٠٨	٣١١	٣٦١*	٣٠٣*
٤	افتتاح الفرصة لنقل كل ما هو مفيد	٣٢٥٤	-	-	٣٠٣	٣١١	٣٥٣*	٣٩٥*
٥	الاهتمام بمقترحات ومشكلات العاملين	٣٢٤٣	٣٢٤٣	٣٢٤٦	٣٢٤٣	-	٣٥٠*	٣٩٢*
٦	تشجيع العاملين على المبادرة	٣٢٩٣	٣٢٩٣	٣٢٤٣	٣٢٩٣	-	٣٥٠*	٣٩٢*
٧	الاعتماد على المعلومات المرتدة للتقويم	٣٢٥١	٣٢٥١	٣٢٥٤	٣٢٦١	٣٢٥٤	٣٢٦١	٣٥١

قيمة أقل فرق معنى بطريقة تيوكي (٣٨٠) 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 تمثل أقل هذه المقومات لديهم اعتمادهم على المعلومات المرتدة للتقويم .

جدول (٢١١)

دلالة الفرق بين متوسطات آراء القادة الادرين بالاتحادات الرياضية حول مقومات الاتصالات

سلسل	البيان	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	الاصغاء الى العاملين	٣٢٠	٥٢٣	٥٥٤	٥٥٨	٥٥٨	* ١٧٧
٢	الحديث عن الموضوعات واف واضح	-	٥٠٣	٥٣٤	٥٣٨	٥٦٩	* ١٥٥
٣	اقتنام الفرصة لنقل كل ما هو مفيد	-	-	١٥٣١	٥٣٥	٥٦٦	* ١٤٧
٤	الاهتمام بمقترحات ومشكلات العاملين	٣٢٢	-	-	٥٠٤	٥٣٥	* ١١٦
٥	ايضاح الاهداف للعاملين	٣٢٧	-	-	-	١٥٣١	* ١١٢
٦	تشجيع العاملين على المساهمة	٢٩٦	-	-	-	-	* ٥٨١
٧	الاعتماد على المعلومات المرتردة للتقويم	٢١٥	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوى بطريقة تيوكي (٥.٧٦٦) عند مستوى (٥.٠٥) .

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا تشير الى أن الاصغاء الى العاملين والحديث عن الموضوعات بشكل واف واضح واقتنام الفرصة لنقل كل ما هو جديد ومفيد تشمل أهم مقومات الاتصالات للقادة الادرين 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	*	٢٦٥
	داخل المجموعات	٢٨٩٨	٢٦٤	١٠٩٨	١٨٩٢٧	
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٣٥٥	٣	١١٨٣٣	*	٢٧٠
	داخل المجموعات	١٠٣	١٠٠	١٠٣	١١٤٨٨	

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائية 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 الإداريين بالأنديسة الرياضية في معوقات الاتصال

٤	٣	٢	١	البيان	مسلسل
١٩٩٧	٢٣٠	٢٤٦	٣		
*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
-			١٩٩٧	الاهتمام بانجاز النجاح دون الفشل	٤

قيمة أقل فرق معنوى بطريقة تيوكى (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 فى معوقات الاتصال

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

قيمة أقل فرق معنوى بطريقة تيوكى (٥٨) عند مستوى (٠٥) .

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 فى 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	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الأندية	بين المجموعات	٢٤٩٩	١٠	٢٤٩٩	* ٣٠١٤٥	١٨٤
	داخل المجموعات	٦٠٢٠	٧٢٦	٨٢٩		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٥٨٨	١٠	٥٨٨	* ٨٦٢٢	١٨٧
	داخل المجموعات	١٨٧٥	٢٧٥	٦٨٢		

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

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 بالأهداف

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١	٣٤٦	٣٠٤	٣٠٨	٣١١	٣١٥	٣١٥	٣٢٣	٣٣٤	٣٤٦	*٣٨١	*١٦١
٢	٣٤٢	-	٣٠٤	٣٠٧	٣١١	٣١١	٣١٩	٣٣٠	٣٤٢	*٣٧٧	*١٥٧
٣	٣٣٨	-	-	٣٠٣	٣٠٧	٣٠٧	٣١٥	٣٢٦	٣٣٨	*٣٧٣	*١٥٣
٤	٣٣٥	-	-	٣٠٤	٣٠٤	٣٠٤	٣١٢	٣٢٣	٣٣٥	٣٧٠	١٥٠
٥	٣٣١	-	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	*١٤٦
٦	٣٣١	-	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	*١٤٦
٧	٣٣٣	-	-	-	-	-	٣٠٨	٣١٩	٣٣١	٣٦٦	*١٤٦
٨	٣١٢	-	-	-	-	-	٣١١	٣٢٣	٣٣٣	٣٥٨	*٣٣٨
٩	٣٠٠	-	-	-	-	-	٣١١	٣٢٣	٣٣٣	٣٤٧	*١٢٧
١٠	٢٦٥	-	-	-	-	-	٣١١	٣٢٣	٣٣٣	٣٣٥	*١١٥
١١	١٨٥	-	-	-	-	-	٣١١	٣٢٣	٣٣٣	٣٣٥	*٨٠

قيمة أقل فرق معنى بطريقة تيوكي (٠.٧٢) عند مستوى (٠.٠٥) .

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 لأراء القادة الاداريين بالآندية
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	٠٠٥٣٤		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	١١٩	٥	٢٣٨	* ٤٠٠	٢٢٦
	داخل المجموعات	٨٩٣	١٥٠	٠٠٥٩٥		

يتضح من الجدول وجود فروق دالة احصائية بين اراء 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 الادرين بالأندية الرياضية في ادارة التغيير

سلسل	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	٣٣٥٥	١٠	٣٣٤	*٣٥١	*٣٥٢	*٣٧١
٢	٣٣٤٥	-	٣٢٤	*٣٤١	*٣٤٢	*٣٦١
٣	٣٣٢١	-	-	١١٧	١١٨	*٣٧٧
٤	٣٣٠٤	-	-	-	١٠١	٢٠
٥	٣٣٠٣	-	-	-	-	١٩
٦	٣٣٨٤	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوى (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 الادرين بالأندية الرياضية ، بينما لا تشغل تعديل السياسات المواردية الى نزاع اللجان دورا كبيرا في ادارة التغيير لديهم .

جدول (٣٠)

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

م	٢	٣	٤	٥	٦	سلسل
١	٣٣١	٣٥٠	٣٢٧	٣	٢٨١	البيسان
٢	٣٦٢	٣٥٠	٣٥٠	٣٦٢	٣٨١	يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير
٣	٣٣١	٣٥٠	٣٢٣	٣٥٠	٣٦٩	تأثير دور العاملين في نجاح عملية التغيير
٤	٣٣١	٣٣١	٣٥٠	٣٣١	٣٥٠	تعديل السياسات المؤدية الى نزاع اللجان
٥	٣٢٧	٣٢٧	٣٠٤	٣٢٧	٣٤٦	تحليل رد فعل العاملين عند التغيير
٦	٣٢٧	٣٢٧	٣٢٧	٣٢٧	٣٤٦	خلق جو ملائم بقبول التغيير في العمل
	٣٢٧	٣٢٧	٣٢٧	٣٢٧	٣٤٦	اشراك العاملين في تحديد أهداف التغيير في العمل

قيمة أقل فرق معنوي (٠.٠٤٤) 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	٣٧٠٤
	داخل المجموعات	١٢٩٧	١٩٨	٠٦٥٥		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	١٢٥٦	٢	٦٢٧٨	* ٧٢٧٦٩	٣٧٠٤
	داخل المجموعات	٦٤٧	٧٥	٠٨٦٣		

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

جدول (٣٢)

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

٣	٢	٤	البيان	مسلل
١٠١٢	١٠٤٣			
* ٢٠١٢	* ١٠٨١	٣٠٢٤	وضع أولويات للعمل مراعاة للوقت	١
* ٠٠٣١	-	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 بالاندية الرياضية فى ادارتهم للوقت .

(١٢٠)

جدول (٣٣)

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الإداريين بالاتحادات
الرياضية فى إدارة 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 إدارة الوقت التي يعتمد عليها القادة
الإداريون بالاتحادات الرياضية .

(١٢١)

جدول (٣٤)

تحليل التباين لآراء القادة الاداريين بالآندية
والاتحادات الرياضية فى الاهتمام بالعاملين

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة ف	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الاندية	بين المجموعات	٦٣٢٤	٦	١٠٥٦٧	*	٢١٢
	داخل المجموعات	٣٣٠٥	٤٦٢	٠٧١٥		١٤٧٧٩
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٥٦٧	٦	٩٤٥	*	٢١٤
	داخل المجموعات	١٢٥١	١٧٥	٠٧١٥		١٣٢١٧

يوضح الجدول وجود فروق دالة احصائيا بين آراء كل من قادة
الآندية 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	٢٢٩٤
٦	مساعدة الأعضاء في حل مشاكلهم الشخصية	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩	٢٢٦٩
٧	مساعدة أعضاء الهيئة عمال يدير منهم من أعمال	٢٢٦٠	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 بالعمل . بينما أقل
- (٣) ما يقومون به هو مساعدتهم لأعضاء الهيئة عمال يدير منهم من أعمال .

جدول (٣٦)

دلالة الفروق بين متوسطات آراء القادة الاربعة بالاتحادات الرياضية في الاهتمام بالعاملين

سلسل	البيان	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	معاملة جميع الأفراد كزملاء	٤٥٠٠	٠٠٣٨	٠٠٤٢	٠٠٦٥	*٠٠٨٥	*١٠٣٨	*١٠٧٣
٢	موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ	٣٠٦٢	-	٠٠٠٤	٠٠٢٧	٠٠٤٧	*١٠٠٠	*١٠٣٥
٣	نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص ذاته	٣٠٥٨	-	-	٠٠٢٣	٠٠٤٣	*٠٠٩٦	*١٠٣١
٤	تنفيذ الاقتراحات الصادرة من الأعضاء	٣٠٣٥	٣٠٣٥	-	-	٠٠٢٠	*٠٠٧٣	*١٠٠٨
٥	الدفاع عن الهيئة الرياضية	٣٠١٥	٣٠١٥	-	-	-	٠٠٥٣	*٠٠٨٨
٦	مساعدة الأعضاء في حل مشاكلهم الشخصية	٣٠٦٢	٣٠٦٢	-	-	-	-	٠٠٣٥
٧	مساندة أعضاء الهيئة مما يبدون منهم من أعمال	٣٠٢٧	٣٠٢٧	-	-	-	-	-

قيمة أقل فرق معنوى بطريقة تيوكي (٠٠٧١) عند مستوى (٠٠٥) .

- (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 اهتمامهم بمساندة أعضاء الهيئة مما يبدون منهم من أعمال .

(١٢٤)

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	
					المحسوبة	الجدولية
قادة الاندية	بين المجموعات	١٩١	٨	٢٣٩	* ٣٤١٩	١٩٦
	داخل المجموعات	٤١٥	٥٩٤	٠٠٦٩٩		
قادة الاتحادات	بين المجموعات	٢٢٣	٨	٢٧٩	* ٥٩٣٦	١٩٨
	داخل المجموعات	١٠٥٧	٢٢٥	٠٠٤٧		

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	البيانات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	التركيز على تفوق الهيئة على باقي الهيئات	٣٥٥٢	-	٥١٨	٥٢١	٥٢٧	٥٣٣	٥٤٠	٥٤٠	٥٥٦*
٢	أضع صالح العمل فوق صالح العاملين	٣٥٥٢	-	٥١٨	٥٢١	٥٢٧	٥٣٣	٥٤٠	٥٤٠	٥٥٦*
٣	انتقاد وتقويم الآراء الضعيف	٣٣٤	-	-	٥٠٣	٥٠٩	٥١٥	٥٢٢	٥٢٢	٥٣٨
٤	التواجد في مكان العمل تلافياً للأخطاء	٣٣١	-	-	٥٠٦	٥١٩	٥٢٢	٥٢٩	٥٢٩	٥٣٥
٥	وضع الطرق الجديدة لمواجهة المشاكل	٣٢٥	-	-	-	٥١٣	٥١٣	٥١٣	٥١٣	٥٢٩
٦	التأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم	٣١٩	-	-	-	٥٠٧	٥٠٧	٥٠٧	٥٠٧	٥٢٣
٧	الاجتماع مع الاعضاء في مواعيد محددة	٣١٢	-	-	-	-	-	-	-	٥١٦
٨	توزيع الأعضاء على أعمال معينة	٣١٢	-	-	-	-	-	-	-	٥١٦
٩	تحديد الطرق التي يجب على العاملين اتباعهم	٢٩٦	-	-	-	-	-	-	-	-

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

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

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 ^٢
		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^٢ 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
.٠١٤٢	.٠١١٢	معوقات اتخاذ القرارات
.٠٠٨١	.٠١٤٦	الاحجام عن اتخاذ القرارات
.٠١٣٧	.٠١١٥	مقومات الاتصالات
.٠٠٠١	*.٠٣١٨	معوقات الاتصالات
.٠١٨٥	.٠٠٩٤	ادارة الوقت
.٠٠٠١	*.٠٣٠٩	الادارة بالأهداف
.٠٠٢٨	*.٠١٩٩	ادارة التغيير
.٠٠٢٦	*.٠٢٠٢	الاهتمام بالعاملين
.٠٠٠١	*.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)

معاملات الارتباط بين معدلات فعالية القيادات الادارية و افع الانجاز

احتمال الخطأ	مجموع د افع الانجاز		التحتم		المطابقة		مستوى المطموح		معد دات فعالية القيادات الادارية
	ر	احتمال الخطأ	ر	احتمال الخطأ	ر	احتمال الخطأ	ر	احتمال الخطأ	
٠.١٤١	٠.١١٣	٠.٠٠٦	*٠.٢٥٧	٠.٠٠٨	*٠.٢٥١	٠.٠٣٣	*٠.١٩١	مقومات اتخاذ القرارات	
٠.٤٧٩	٠.٠٠٦	٠.٢٦٦	٠.٠٦٦	٠.٢٣٤	٠.٠٧٦	٠.٠٥٥	٠.١٦٦	معلومات اتخاذ القرارات	
٠.٠٠٤	*٠.٢٧٧	٠.١٣٥	٠.١١٥	٠.٤٩٥	٠.٠٠١	٠.١٩٦	٠.٠٩٠	الاحجام عن اتخاذ القرارات	
٠.٣٨٨	٠.٠٣ -	٠.٠٠٧	٠.٠٨٦	٠.٤٧١	٠.٠٠٨	٠.٠٠٥	*٠.٢٦٣	مقومات الاتصالات	
٠.١٠٤	٠.١٣٢	٠.١٢٨	٠.١١٩	٠.٢٥٠	٠.٠٧١	٠.٣٧٢	٠.٠٣٤	معلومات الاتصالات	
٠.٤٧٠	٠.٠٠٨ -	٠.٠٣٢	*٠.١٩٣ -	٠.٠٢	*٠.٢١٤ -	٠.٢٤١	٠.٠٧٤	ادارة الوقت	
٠.٠٢٧	*٠.٢٠١	٠.٠٣٩	*٠.١٨٤	٠.٠٣٧	*٠.١٨٦	٠.٠١٤	*٠.٢٢٩	الادارة بالأهداف	
٠.٠١٤	٠.٢٢٨	٠.٣٩٤	٠.٠٢٨	٠.١٧٩	٠.١	٠.٠٦٧	٠.١٥٦	ادارة التغيير	
٠.٢٤٣	٠.٠٧٣ -	٠.٤٣٥	٠.٠١٧ -	٠.١٣١	٠.١١٨	٠.٢٢٠	٠.٠٨١	الاهتمام بالمعلمين	
٠.١١٢	٠.١٢٨	٠.٢٢٢	٠.٠٠٨	٠.٠٢٩	*٠.١٩٧	٠.٠٠١	*٠.٣٢٧	الاهتمام بالعمل	

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	٣٢٢٣	٠.٩١	٣٢٠٤	وضع بدائل لحل المشاكل المواجهة	مقومات اتخاذ القرارات
٠.٣٢٨	٠.٩٨	٠.٩٢	٢٧٧٣	١.٠٩	٢٢٤٩	الاسترشاد بآراء المتخصصين	
٠.٤٩٧	٠.٦٨	٠.٨٠	٣٢٣٥	٠.٩٠	٣٢٢١	دراسة الحل البديل قبل اختياره	
٠.٨٦٦	٠.١٧	٠.٨٦	٣٢٤٦	٠.٦٨	٣٢٤٣	البدائل بأقل تكلفة وتحقق أقصى عائد	
٠.٢٨٥	٠.٨٧	٠.٥٦	٣٢٦٥	٠.٦٨	٣٢٥٢	دراسة مسببات المشكلة	
٠.٣٦٥	٠.٩١	٠.٧٠	٣٢٤٢	٠.٦٥	٣٢٢٨	الحصول على معلومات على البدائل المتاحة	
٠.٢٧٥	١.١٠	٠.٨٨	٣٢٦٩	٠.٦٦	٣٢٥١	اتخاذ القرار في ضوء نظرة شاملة	
٠.٠٢٦	٢.٢٦*	٠.٤٣	٣٢٧٧	٠.٦٤	٣٢٤٦	تقدير جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة	
٠.١	١.٦٦	٣.٢٧	٢٧٣١	٣.٥٧	٢٥٩٧	مجموع مقومات اتخاذ القرارات	
٠.١٩٢	١.٣١	١.٠٥	٣٢١٥	١.٣١	٢.٧٨	دراسة إيجابيات وسلبيات القرار بعد اتخاذه	معوقات
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 لهوائها الشخصية	اتخاذ
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	القرارات
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	القرارات
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	القرارات
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	أسباب الاحجام
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	في اتخاذ القرارات
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	القرارات
٠.٧٧٦	٠.٢٩	٢.٤٦	٩.١٢	٢.٨٩	٩.٣٠	مجموع أسباب 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 .

جدول (٤٥)

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

احتمال الخطأ	قيمة ت	قيادة الاتحادات		قيادة الندية		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	٢٢٤٠*	١١١٥	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	١٠٠٥	٢٢١٥	٠.٧٧	٢٢٥١		
٠.٥٦٤	٠.٥٨	٢٢٢٣	٢٢٢٧٧	٤٠.٢	٢٢٣٢٥		
٠.٣٣٧	٠.٩٧	١٢٠	٢٢٣٨	١٢٣	٢٢٦٦		طبيعة الهيئة يصعب معها الاتصال كبر حجم الهيئة وانتشار اقسامها الاتصال بالعاملين يضعف مركز القائد الاهتمام بانجازات النجاح دون الفشل مجموع مقومات الاتصال
٠.٣١٠	١٠٠٢	١١١٥	٢٢٧٣	١١١٣	٢٢٤٦		
٠.٠٣٧	٢٢١٢*	٠.٦٠	٣٢٧٣	٠.٩٧	٣٢٣٠		
٠.٤٢٣	٠.٨١	١٢٤٥	٢٢٢٣	١٢٣٨	١٢٩٧		
٠.٥٣٨	٠.٦٢	٢٢٩٢	١١٢٠٨	٣٢٦٤	١٠٠٥٨		

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 الأندية والاتحادات الرياضية في فعالية الادارة بالأهداف

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 أهداف سيحققونها وضع أسس وقت وتكلفة ووزن تحقيق الأهداف اشترك الأعضاء في وضع الأهداف الاستعانة بخبراء أجانب لبحث الأهداف والمكانات وضع الأهداف بعد دراسة وتحليل الامكانات تقديم أداء العاملين دون العوامل الشخصية تتسم الأهداف بالوضوح وامكانية تحقيقها الاجور ومكافآت العمال تتفق وانجازاتهم تتسم الأهداف بقابلتها للقياس كشف معوقات الانجاز مجموع الادارة بالأهداف
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	٠.٤٢	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	٣٣٥	٠.٧٢	٣٣٥	تأثير دور العاملين في نجاح عملية التغيير في العمل خلق الجو الملائم لقبول التغيير في العمل
٠.٧٨٨	٠.٣٧	٠.٦٩	٣٣٠	٠.٧٣	٣٣٠	
٠.٢٤٧	١.١٧	٠.٨٥	٢٨١	٠.٨٢	٣٣٠	اشراك العاملين في تحديد أهداف التغيير في العمل تعديل السياسات المؤدية الى نزاع اللجان
٠.١١١	٢.٥٩*	٠.٧٩	٣٣١	٠.٧٩	٢٨٤	
٠.٢٨١	١.٠٨	٠.٥٧	٣٦٢	٠.٧٠	٣٤٥	يكون العاملون على علم بطبيعة التغيير تحليل رد فعل العاملين عند التغيير
٠.٧٢٦	٠.٣٥	٠.٧٢	٣٢٧	٠.٧٥	٣٢١	
٠.٨٢٦	٠.٢٢	٢.٠٥	١٩٥٠	٣.٣٩	١٩٣٤	مجموع ادارة التغيير

يوضح الجدول (٤٧) وجود فرق ذات دلالة 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	
٠.٠٤٦	* ٢٠٠٢	١١١	٠.٨٨	١٢	١٤٣	يؤثر حجم الهيئة على الاستفادة بالوقت الحر
٠.٠٤٤	* ٢٠٠٥	٠.٥٨	٣٥٨	٠.٧٦	٣٢٤	وضع أولويات للعمل مراعاة للوقت
٠.٢٩٨	١٠٠٥	١٠.٧	٠.٨٨	٠.٩٣	١١٢	يؤثر وقت العمل على وقت الأسرة والعلاقات الاجتماعية
٠.٢١٨	١٢٢٤	١١٩٤	٥٣٥	٢٣٣	٥٩٩	مجموع ادارة الوقت

يوضح الجدول (٤٨) وجود فرق 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 الاداريين بكل من الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية في مدى الاهتمام بالعاملين

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

يوضح الجدول (٤٩) وجود فروق دالة احصائية بين القادة الاداريين 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 الادرئين بكل من الأندية والاتحادات الرياضية فسى
الاهتمام بالعمل

احتمال الخطأ	قيمة ت	قادة الاتحادات		قادة الاندية		البيسان
		ع	م	ع	م	
٠٠٣٣	*٢١١٧	٠٠٧٠	٣٢٣٨	٠٠٩١	٢٢٩٦	تحديد الطرق التى يجب على العاملين اتباعها الاجتماع مع الأعضاء فى مواعيد محددة بانتظام التأكد من أن الأعضاء يقومون بأعمالهم بكل طاقاتهم انتقاء وتقرير الأداء الضعيف التواجد فى مكان العمل تلافيا للأخطاء وضع الطرق الجديدة المناسبة لمواجهة المشاكل توزيع الأعضاء بصورة محددة على أعمال معينة التركيز على تفوق الهيئة من باقى الهيئات المنافسة أضع صالح العمل فوق صالح العاملين به مجموع الاهتمام بالعمل
٠٠٦٩٥	٠٠٣٩	٠٠٨٢	٣٢٠٤	٠٠٩١	٣٢١٢	
٠٠٣٩٧	٠٠٨٥	٠٠٧٥	٣٢٣٥	٠٠٧٨	٣٢١٩	
٠٠٦٣٤	٠٠٤٨	٠٠٥٨	٣٢٤٢	٠٠٧٧	٣٢٣٤	
٠٠٦٧٤	٠٠٤٢	٠٠٧٠	٣٢٣٨	٠٠٧٤	٣٢٣١	
٠٠٠٥	*١٩٩	٠٠٥٨	٣٢٥٨	٠٠٧٥	٣٢٢٥	
٠٠٠٠٦	*٢٨٠	٠٠٨٥	٢٢٦١	٠٠٧٥	٣٢١٢	
٠٠٩٠٨	٠٠١٢	٠٠٦٥	٣٢٥٠	٠٠٨٩	٣٢٥٢	
٠٠٢٣٥	١٢١٩	٠٠٤٥	٣٢٧٣	٠٠٨٤	٣٢٥٢	
٠٠٤٧	٠٠٧٣	٣٢٠١	٣٠٠٠	٣٢٩٨	٢٩٢٧	

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

جدول (٥١)
دلالة الفروق بين القادة 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	٣٣٣٥	٧٢٠٧	٣٨٧٤٥	الثقل
٠.٤٥٦	٠.٧٥	١٦٦٣	٢٨٣٨	٤٢٠٦	٢٩٠٠٠	مستوى الطموح
٠.٨٥٤	٠.١٨	٣٢٠٢	٣٦٤٦	٤٢٩٨	٣٦٣٢٧	المثابرة
٠.٨٢٢	٠.٢٣	٢٥٥٨	٢٨٩٦	٣٣٨٦	٢٨٧٧٨	التحمل
٠.٤٢٣	٠.٨٠	٤٩٩٦	٩٣٨١	١٠٦٣٦	١١٠٢٣	مجموع دوافع الانجاز

يوضح الجدول (٥١) وجود فروق دالة احصائية لصالح قادة الاتحادات عن قادة الأندية الرياضية في قياس التعلق ، بينما لم تكن للفروق بينهما دالة احصائية في قياس دافع الانجاز بعد دالة الثلاث (مستوى الطموح - المثابرة - التحمل) وان كانت درجاتهما في هذه المحددات عالية مما يشير الى أن المجموعتين دفعهما الانجازي عال .

٣-٤ تفسير نتائج البحث :الساؤل الأول :

ما هي مقومات ومعوقات كل من اتخاذ القرارات والاتصالات المؤثرة في فعالية القادة الإداريين في المجال الرياضي .

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

- بالنسبة للقادة الإداريين بالأندية الرياضية :

اتضح أن أكثر ما يراعيه قادة الأندية الرياضية من مقومات اتخاذ القرار دراستهم لمسببات المشكلة واتخاذهم القرارات في ضوء نظرة شاملة بينما كانت أقل تقديرات آرائهم في الاسترشاد بآراء المتخصصين ، وبالنظر الى أهم ما يعتمد عليه قادة الأندية عند اتخاذهم للقرارات هو دراستهم لمسببات المشكلة ويلاحظ أنها سبقت في الترتيب اتخاذ القرار وهذا منطقي ، إلا أنها سبقت في الترتيب أيضا تقديريهم لجميع الحقائق الخاصه بالمشكلة ، ولعل من الأخيرة لا تعتبر بالنسبة لقادة الأندية ذي أهمية بالغة ، حيث تتسم مشكلاتهم بالمحلية أي دراسة وبحث ما يتعلق بأمورهم الخاصة ، الأمر الذي قد تكون فيه الحقائق شبه معلومه وأبعاد المشكلة واضحة فلا يبقى سوى دراسة مسببات حدوثها ثم اتخاذ القرارات بشأنها ، إلا أن المشكلات تختلف من حيث حجمها ومدتها وما يناسب معالجة مشكلة ما ، قد لا يصلح لمشكلة أخرى ولهذا يبد و تصور القادة الإداريين بالأندية في اهتمامهم بمقومات اتخاذ القرار وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة لويس بيتي 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 الى 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 ومناسبتة 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 عاقبة 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 الخاصه 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 مما 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 تحتمل 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 حدثته 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 هذه صاحبة لمراكزهم وأنهم لن يحققوا انتاجية عالية ولن تكون هذه المراكز ولن

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 فسي 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 والى 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 القومي .

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

وهنا تبرز أهمية توافر قدرات ومهارات القائد في 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 لا يستطيعون بخبراء لبحث اهدافهم وهذا يعنى أنهم يعتمدون على قدراتهم في تحديد الأهداف وهذا يتطلب الكثير من الاعداد العلمى للقادة الإداريين وحتى يمكنهم أن يضعوا أهدافهم في 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 .

السؤال الثالث :

هل تؤثر كل من ادارة التغير 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 .

وعن ادارة التغير نجد أن قادة الأندية تحقيقا للفعالية فى ادارة التغير فانهم يعتمدون على تأثير أدوار العاملين على نجاح عملية التغير وتبعاً لذلك يجب أن يكون العاملون على علم بطبيعة التغير الحادث ومحاولة تحليل رد فعلهم النتائج عن التغير 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 التغير .

- بالنسبة للقادة الاداريين بالاتحادات الرياضية :

يتضح أن القادة الاداريين بالاتحادات الرياضية يعملون على وضع أولويات للعمل مراعاة لفعالية ادارة الوقت ويتفقدون في ذلك مع آراء القسنادة الاداريين بالأندية وهذا للاتفاق بينهم من حيث تعدد مهامهم التي تتمثل في بحث المشكلات في مجال النشاط الرياضي ، وبحث أمور الفرق القومية واعتماد ميزانيات الأندية والاشترار في 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 في ذلك مع قادة الأندية الرياضية ، الا أن مسباتها قد تختلف بينهما .

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

وفي 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 في ضوء النتائج ومراكز الفرق يمكن أن يحدث التغيير في مجال أعضاء الادارات أو فى العاملين من مدراء وأداريين ومشرفين واللاعبين . اما التغيير في مهام العمل والواجبات والاختصاصات نادرا ما يحدث في 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 القادة الاداريين بالأندية الرياضية بيد وجليا في معاملة جميع الأفراد كزملاء والعمل على نقد الفعل الخاطيء وليس الشخص نفسه ومحاولة الحصول على موافقة الاعضاء على مقترحاتهم ، وهذا يسهم في فعالية القادة الاداريين وتحقيق انجازات أعظم للأندية ويؤكد ذلك آراء بعض العلماء التي أشارت الى أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في 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 في العامل للاشتراك في ادارة شئون المنشأة التي 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 (٢١ : ١) .

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 يبدا و منطقيا حيث يبدا وهذا فيما يتخذه الأعضاء من قرارات من المفروض أن تكون فى صالح العمل بغض النظر عن صالح الأفراد ، كما يبدا 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 يؤدى الى ارتفاع مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنشطتها - خصوصا ان العمل فى الحقل الرياضى سواء فى اللجنة الاليمبية أو الاتحادات والأندية من أنواع القيادات التطوعية .

التساؤل الخامس :

ما هو النمط القيادي الشائع بين القادة الإداريين في المجال الرياضي ؟
يتضح من عرض بيانات الجدول رقم (٤٠) أن ٥٩١٤ % من مجموع القادة الإداريين في المجال الرياضي يصنعون قراراتهم منفردين في ضوء المعلومات المتاحة لديهم ، منهم ٣٦٥٦ % من قادة الأندية ، ٢٢٥٨ % من قادة الاتحادات الرياضية .

وبهذا يتضح أن النمط القيادي الشائع بين القادة الإداريين في المجال الرياضي يتصف بالديكتاتورية ، حيث يقومون منفردين باتخاذ قراراتهم في ضوء ما يتاح لديهم من معلومات وهذا ما يلاحظ فعلا حاليا بالأندية 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 الإدارة في الإدارة في الدول النامية مثل هذه الأساليب عند اتخاذ القرارات حيث يعتمد بشكل رئيسي على الخبرة والبدئية للسدى القائد (٦٨ : ٣٠٣) .

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

ويؤكد ذلك على السلمى من أن اتخاذ القرارات الإدارية 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 الذي يتلائم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه سواء يمثل في 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 في المنظمات الرسمية .

وعليه فإن النمط القيادي الشائع بين القادة الإداريين يتميز باتخاذ القائد للقرارات منفردا في ضوء المعلومات المتاحة لديه بعد من الأنماط غير المقبولة رغم شيوعه في مجتمعنا الرياضي 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 غامضه محدده فان القائد غالبا ما يتخبط ويكون قلقا باستمرار لعدم اذراكه 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 موريس Morrisey 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 لملائمة 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 يهدف رفع فعاليتها وكفاءتها (٨٥ : ٢٣٦) .

أما فيما يختص بالاهتمام بالعاملين والعمل فأن ذلك سيبعث الى حب وتقدير الاعضاء للقائد فتسود روح المحبة والتألف 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 تبعاله مقومات اتخاذ القرار والاتصالات والعكس صحيح وهذا بيد وطبيعيا حينما نضع تصورا لقادة يحاولون ازالة المعوقات لتحل محلها مقومات تساعد على الفعالية سواء فى اتخاذ القرارات أو فى الاتصالات وكذلك الحالة بالنسبة للقائد الذى يعطى اهتمامه للعمل محاولا استخدام الادارة بالأهداف وتحديده للأهداف مسبقا محاولا قدر استطاعته الوصول الى تحقيق هذه الأهداف فانه 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 طبيعي ، 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 الإدارية 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 الإداريين 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 الإدارية عن المجال الرياضى ، وبالتالي فان القادة الإداريين 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 فـى الأندية الرياضية حيث لا يستعان فى الغالب بالخبراء سوى فى مجال التدريب . ولكرة القدم بصفة خاصة نظرا لشعبيتها و جماهيرها 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 لالقاء 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

تأسس 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 وتتلخص 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 يعطون 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 وجوهر 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 تستجسد 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 نادىهم 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 لنادىهم 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 كان 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 نادىهم 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 .